

Mémo

Date : 19 février 2008
À : M. Laurent Gaudreault
Cc: M. Denis Vincent
De : M. Guy Gionet
OBJET : Projet TIPI

Tel que promis, nous avons décrit en quelques points, les éléments qui ont entraîné l'impasse où se trouve actuellement le projet. Tout d'abord, quelques commentaires sur le projet initial.

Le projet initial

- Le projet n'a pu se réaliser tel qu'initialement présenté tant au niveau budgétaire, qu'au niveau de la programmation et de l'échéancier prévu. De toute évidence, il nécessitait un travail important de restructuration.
- Malgré plusieurs tentatives de votre part d'ajustements du programme et des éléments du budget, le projet nécessitait toujours des ajustements après plus de deux (2) ans de travail (modifications des postes budgétaires, crédits de R&D, changements au niveau structural (bois, acier, etc.). Ces démarches ont duré plusieurs mois et ont entraîné le report de l'échéancier initialement prévu pour le 400^e anniversaire de Québec.
- L'équité de Shanuk reconnue venait en partie de la reconnaissance du concept et de l'avancement de celui-ci, lequel devait être près à une réalisation rapide. Nous n'étions pas en mesure de constater qu'un tel projet nécessitait davantage de mises au point entraînant des délais et des coûts importants.
- Les budgets initiaux présentés pour fins d'obtention de garantie et de financement ne pouvaient et ne pourront jamais être considérés comme étant définitifs et non discutables (surtout dans le cadre de modifications substantielles qu'a connu le projet initial).

Le projet modifié

Le projet fut modifié de façon importante afin de rencontrer les contraintes budgétaires.

- Nous avons dû, avec les professionnels, revoir le programme architectural et technique de l'infrastructure, ayant comme résultante une nouvelle salle (bien que de qualité inférieure) pouvant se réaliser dans le cadre du budget.
- Le budget actuel de l'infrastructure peut être considéré de catégorie « C » et doit faire l'objet de vérifications approfondies. Il représente toujours une incertitude.
- Une démarche similaire devait être entreprise afin de structurer le spectacle dont les contraintes budgétaires étaient devenues plus restrictives.

Le partenariat

- Cette restructuration du produit s'est effectuée dans un contexte de partenariat souvent difficile.
- La signature des ententes de partenariat et leur mise sous écrou fut une autre étape difficile, et ce, malgré des raisons justifiant amplement la dite mise sous écrou. Votre réaction au cours de ce processus nous est apparue étonnante compte tenu que cette signature permettait de vous libérer vous et Denis de votre garantie personnelle sur les avances qui avaient dues être effectuées par Solim préalablement à la signature des conventions.
- Nous croyons qu'il existe un mauvais enlignement des intérêts entre partenaires. Solim semble davantage être considéré comme étant le financier du projet et vous semblez vous percevoir davantage comme maître d'œuvre de l'infrastructure et du spectacle travaillant à honoraires.
- Vous avez voulu écarter votre partenaire (Denis) du processus décisionnel jugeant ses questions non pertinentes. L'intervention de Denis remet en question le projet (spectacle) et la viabilité du projet, un élément jugé primordial pour Solim.
- Vous nous avez envoyé un courriel nous demandant de lever la mise sous écrou. Cette demande nous apparaît inutile car elle n'a aucune conséquence sur le dossier. Peut-être avez-vous cru que nous aurions automatiquement procédé aux déboursés et libéré le financement du spectacle sans en discuter.
- Vous avez donné des directives aux professionnels et intervenants afin de limiter l'information transmise aux partenaires (spectacle).
- Solim a investi à ce jour presque un demi million dont la majorité de l'argent a été utilisée pour le paiement de vos honoraires.
- Vous considérez que Solim doit être éloignée des discussions du programme et du budget du spectacle parce qu'elle n'est pas directement impliquée dans le partenariat spectacle. Cette directive rend l'investissement de Solim dans l'infrastructure très fragile.

- Pour faciliter le budget infrastructure, vous avez transféré unilatéralement 500 000 \$ au budget spectacle, rendant le budget spectacle encore plus vulnérable.
- Nous croyons qu'il n'y a toujours pas de garantie de viabilité du projet, nous aurions dû être impliqué dans le programme et le budget spectacle.
- Aucun partenaire n'avait l'autorisation de donner unilatéralement des directives sans l'accord des autres. Nous croyons opportun que tous les frais de développement aient été suspendus jusqu'à l'atteinte de la rentabilité du projet afin de réaligner les intérêts entre partenaires.

Résumé - Les éléments de conflits

- Partenaire prenant unilatéralement des décisions concernant les éléments du programme et du budget.
- L'infrastructure était développée pour accommoder le spectacle. La qualité du spectacle, son budget et les projections financières devaient nous assurer de sa capacité à payer le loyer de l'infrastructure. Il s'agissait d'une condition non négociable pour développer l'infrastructure.
- Nous devons être en mesure de questionner, discuter et critiquer le projet sans risquer de choquer les partenaires.
- Nous ne pouvons être traités uniquement de financier qui, suite à la réalisation de conditions préalables, était obligé de déboursier.
- Nous ne pouvons être menacés par le développeur de tout laisser tomber à chaque fois qu'il est contrarié dans ses décisions et doit accepter un refus des autres partenaires.
- Les analyses et les mandats ne sont pas réalisés pour Solim mais pour le projet. Le projet supportera tous les frais engendrés dans l'analyse du dossier. Le promoteur ne peut à lui seul identifier les mandats jugés pertinents pour le projet. Il n'existe pas de mandat imputable uniquement à Solim.
- Laurent G. ne peut écarter le débat sur la rentabilité du projet demandé par l'un des partenaires. Denis a amené une argumentation nous indiquant un risque de rentabilité du projet.
- Nous nous devons de suspendre le projet s'il s'avérait que la rentabilité visée ne pouvait être atteinte.

Vous comprendrez que l'expérience des derniers mois et les commentaires recueillis nous laissent perplexes sur la capacité de l'équipe à poursuivre la démarche surtout s'il s'avère que le projet ne puisse être viable. Nous n'avons donc d'autres alternatives que de suspendre actuellement notre implication dans le projet.

Guy Gionet
Président-directeur général