

PROJET PHÉNIX / SITE CHUTE MONTMORENCY

SIMULATION À LA BAISSÉ

ANALYSE DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS *PRO FORMA*

ANALYSE DEMANDÉE PAR SOLIM, ASSOCIÉS DANS LE PROJET ET DÉPOSÉE AUPRÈS DE CELUI-CI AINSI QUE DES AUTRES ASSOCIÉS, LES PRODUCTIONS TIPI ET LES PRODUCTIONS CIRCUM POLAIRE

26 février 2008

Par

MARIO BOURDON

AVIS AUX LECTEURS

CE RAPPORT EST BASÉ SUR DES PROJECTIONS, ESTIMATIONS, SUPPOSITIONS ET SUR DES INFORMATIONS OBTENUES AUPRÈS D'AUTRES RECHERCHES SUPPLÉMENTAIRES. DES CHANGEMENTS DANS LE MARCHÉ, DANS SON ENVIRONNEMENT ET DANS LE MARCHÉ NATIONAL AINSI QUE DES SUPPOSITIONS QUI NE SE MATÉRIALISENT PAS POURRAIENT VENIR INFLUENCER LE PRÉSENT ESTIMÉ DES RÉSULTATS. PAR CONSÉQUENT, LES RÉSULTATS RÉELS RÉALISÉS POURRAIENT VARIER DES ESTIMATIONS.

PROJET PHÉNIX / SITE CHUTE MONTMORENCY

SIMULATION À LA BAISSÉ
ANALYSE DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS *PRO FORMA*

TABLE DES MATIÈRES

- INTRODUCTION
- MANDAT
- AVIS SUR LE TYPE DE CONFIGURATION SCÉNOGRAPHIQUE À CONSIDÉRER (CENTRALE VERSUS À L'ITALIENNE)
- NOTES EXPLICATIVES SUR L'EXERCICE DE SIMULATION À LA BAISSÉ DES BUDGETS *PRO FORMA*
 - o SECTION 1 : PLANNING DES REPRÉSENTATIONS
 - o SECTION 2 : ANALYSE DES RÉSULTATS (REVENUS ET DÉPENSES)
 - o SECTION 3 : BUDGET SPECTACLE (PRODUCTION ET EXPLOITATION)
 - o SECTION 4 : BUDGET MARKETING ET VENTES (PRÉCAMPAGNE ET EXPLOITATION)
 - o SECTION 5 : BUDGET D'EXPLOITATION DE LA SALLE (PRÉOUVERTURE ET EXPLOITATION)
 - o SECTION 6 : BUDGET CORPORATION ET ADMINISTRATION (DÉVELOPPEMENT, PRODUCTION ET EXPLOITATION)

INTRODUCTION

Ce présent rapport a été préparé avec comme principal objectif de démontrer la viabilité du projet Phénix avec une simulation plus conservatrice du plan d'affaires initialement déposé par les promoteurs du projet.

À la lecture des différentes sections, vous serez à même de constater qu'il est possible d'atteindre l'objectif, mais qu'une révision de certains paramètres artistiques et organisationnels a dû être considérée pour y arriver.

En général, le projet conservera l'ensemble des qualités et potentiels propres à un spectacle de grand déploiement destiné à une clientèle consommatrice de produits culturels et d'appels récréotouristiques.

En terminant, il est important de noter que ce rapport est basé sur des projections, estimations, suppositions et sur des informations obtenues auprès d'autres recherches supplémentaires. Des changements dans le marché, dans son environnement et sur le marché national peuvent survenir, et des suppositions qui ne se matérialisent pas pourraient venir influencer les estimations et les résultats. Par conséquent, les résultats réels réalisés pourraient varier des estimations.

PROJET PHÉNIX / SITE CHUTE MONTMORENCY

SIMULATION À LA BAISSSE
ANALYSE DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS *PRO FORMA*

MANDAT

Voici en résumé les grandes lignes du mandat qui a été confié d'un commun accord par le représentant du projet pour Solim, Guy Thériault, et bonifié par les commentaires des représentants des promoteurs Productions Tipi inc. et Circum Polaire, Chantal Patenaude, Laurent Gaudreau et Denis Vincent.

Les estimations ont été étudiées et révisées en étroite collaboration avec les gestionnaires du projet, M^{me} Patenaude et M. Gaudreau, ainsi que Serge Cormier chargé de projet des infrastructures. Ce dernier a essentiellement validé la structure des dépenses impliquant la salle et ses aménagements en préouverture et en activité.

Le mandat de base consistait en :

- Remettre à jour les budgets *pro forma* du spectacle de Québec en revoyant les hypothèses utilisées initialement afin de voir si elles sont toujours valides et réalisables.
- Validation du budget ~~infrastructures~~ ^{Spectacle} en intégrant les transferts de dépenses d'équipement tel que l'écran et le gréage motorisé.
- Donner un avis sur le type de configuration scénographique qui permettrait de louer la salle plus facilement pour d'autres fonctions que le spectacle résident contemplé par le projet Phénix.

Les ajustements par la suite consistaient en :

- Faire une simulation à la baisse du plan d'exploitation, et par conséquent revoir les budgets à la baisse tout en intégrant les coûts du transfert d'équipements du budget infrastructures vers le spectacle en s'assurant que tous les éléments nécessaires au succès du projet y soient incorporés.

PROJET PHÉNIX / SITE CHUTE MONTMORENCY

SIMULATION À LA BAISSSE
ANALYSE DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS *PRO FORMA*

AVIS SUR LE TYPE DE CONFIGURATION SCÉNOGRAPHIQUE À CONSIDÉRER

N'ayant pas suivi l'ensemble du processus de redesign de la salle depuis un an, il m'est difficile de répondre de façon éclairée à la question du mandat. Par ailleurs, si je me mets du point de vue du concept d'un spectacle résident d'appel touristique, je souscris à 100 % qu'il est préférable de conserver le concept central. La scène centrale permet de mieux s'intégrer au design architectural du tipi et permettra de se distinguer des autres productions existantes sur le marché, offrant par la même occasion une force d'attraction auprès de la clientèle.

Par contre, si vous décidiez de modifier le profil de programmation de la salle en y ajoutant le potentiel de location pour d'autres types d'événements, il est reconnu que le dispositif à l'italienne est plus utilisé, ce qui permettrait donc plus de possibilités. Je recommanderais de procéder à une analyse financière en bonne et due forme sur ces autres locations pour valider les revenus et dépenses associés.

En terminant, d'un point de vue conceptuel, la configuration à l'italienne ne convient pas très bien avec la forme architecturale du tipi et limite les possibilités d'accrochages au-dessus de la scène.

NOTES EXPLICATIVES SUR L'EXERCICE DE SIMULATION À LA BAISSSE DES BUDGETS *PRO FORMA*

Section 1 : Planning des représentations

- Réduction du nombre de représentations
 - o Année 1 de 120 à 82 réparties entre la mi-juin et la mi-octobre
 - o Année 2 de 150 à 94 réparties entre la mi-juin et la mi-octobre
 - o Années 3, 4 et 5 de 182 à 111 réparties entre la mi-juin et la mi-octobre

PROJET PHÉNIX / SITE CHUTE MONTMORENCY

SIMULATION À LA BAISSÉ
ANALYSE DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS *PRO FORMA*

Section 2 : Analyse des résultats

- Section revenus :
 - o Impact à la baisse attribuable principalement à la réduction du nombre de représentations.
 - o La structure des prix est restée identique. *pas + ?*
 - o Augmentation du ratio de ventes à rabais pour groupe de 15 à 25 % des billets disponibles.
 - o Modification du taux de TPS de 7 % à 5 %.
- Section dépenses :
 - o Impact à la baisse pour les dépenses variables et fixes attribuable en partie à la réduction du nombre de représentations.
 - ? *o* Réduction du taux de redevances de 7 % à 5 %.
 - o Ajout d'une dépense variable pour le loyer variable à la Sépaq payable à partir de la 3^e année.
 - o Réduction des dépenses fixes en revoyant certains paramètres organisationnels et les enveloppes budgétaires d'exploitation.
- Résultats :
 - o Les bénéfices avant amortissements, intérêts et impôts obtenus sont similaires, toutes proportions gardées, avec un ratio avoisinant les 30 % de marge sur les revenus.
 - o Démonstrent la capacité d'atteindre un point de chute à 65 % d'occupation après amortissements et intérêts. Standard dans l'industrie du spectacle.
 - o Dégagent un potentiel de bénéfice avant impôt d'environ 15 % à 80 % d'occupation.

Section 3 : Budget spectacle

- Coûts de production :
 - o Intégration des coûts reliés au transfert d'équipements de l'infrastructure (écran et gréage motorisé).
 - ? *o* Retrait des éléments d'illusions des paramètres artistiques.
 - o Réaffectation de certaines dépenses de préproduction attribuable aux coûts d'exploitation.

PROJET PHÉNIX / SITE CHUTE MONTMORENCY

SIMULATION À LA BAISSÉ
ANALYSE DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS *PRO FORMA*

- Coûts d'exploitation :
 - o Réduction des coûts payables à la représentation par la réduction du nombre de représentations.
 - o Calcul des emplois de technicien à la représentation au lieu d'un salaire hebdomadaire.
 - o Réduction des frais de séjour en diminuant la dotation de fonction vers des ressources venant de l'extérieur de la région de Québec.

Section 4 : Budget marketing et ventes

- Coûts de précampagne :
 - o Transfert de dépenses vers les coûts d'exploitation pour un meilleur regroupement.
- Coûts d'exploitation :
 - o Réduction générale des coûts, sauf dans la direction de la billetterie.
 - o Budget alloué en publicité et ventes de billetterie représente environ 9 % du potentiel du revenu de billetterie à 100 % d'occupation après rabais. Un ratio acceptable pour un spectacle résident.

Section 5 : Budget d'exploitation de la salle

- Coûts préouverture :
 - o Transfert de dépenses vers les coûts d'exploitation pour un meilleur regroupement.
- Coûts d'exploitation :
 - o Réduction significative des coûts en énergie.
 - o Modification de la structure organisationnelle en échangeant des employés pour des contrats de service (sécurité, entretien mécanique, entretien du chapiteau).
 - o Calcul d'emplois à la représentation au lieu d'un salaire hebdomadaire.

PROJET PHÉNIX / SITE CHUTE MONTMORENCY

SIMULATION À LA BAISSSE

ANALYSE DES RÉSULTATS OPÉRATIONNELS *PRO FORMA*

Section 6 : Budget corporation et administration

- Coûts de développement :
 - o Réduction de la période de 12 mois.
 - o Réduction du nombre de postes dans des postes exécutifs.
- Coûts d'exploitation :
 - o Réduction légère de coûts.