

Module de synthèse 1

Parcs Amuzou inc. – Cas

Les candidats doivent se fonder sur les données du cas du module de synthèse 1 pour effectuer leur analyse. On n'attend pas d'eux qu'ils tiennent compte dans leur réponse d'événements de l'actualité. Ils peuvent décider de le faire de façon raisonnable; toutefois, les incidences d'événements de l'actualité ne devraient pas peser lourd dans leur analyse.

Module de synthèse 1

Parcs Amuzou inc. – Cas

Évaluation des CPA – 2024

Nous sommes le 5 juin 2024 et vous êtes CPA chez Richmond, Lawrence et associés s.r.l. (RLA). On vous a chargé de préparer un rapport à l'intention du Conseil d'administration (le Conseil) et de la direction de Parcs Amuzou inc. (Amuzou).

Amuzou a demandé à RLA d'effectuer une analyse stratégique et de l'aider à définir une nouvelle orientation pour la société. Le secteur s'est rapidement relevé après la pandémie, mais la croissance s'essouffle; le Conseil veut s'assurer que les produits et les bénéfiques continueront de croître par des mesures qui aideront Amuzou à se démarquer de la concurrence. Les quatre actionnaires ont des points de vue contradictoires sur la voie à suivre pour la croissance future de la société et sur de nombreuses autres questions qu'ils aimeraient que RLA analyse et traite.

On vous a fourni les renseignements qui suivent pour que vous les passiez en revue aux fins de votre analyse (sauf indication contraire, tous les montants sont en dollars canadiens).

Parcs Amuzou inc.

Amuzou est une société à capital fermé détenue par Natalie Hopkins, Kenneth MacLean, Jacob Mason et Terri Kellerman, chacun porteur de 25 % des actions ordinaires en circulation. Jacob et Terri sont deux des actionnaires fondateurs d'Amuzou depuis sa création en 1996. Natalie et Kenneth ont chacun reçu leurs actions en héritage d'un de leurs parents qui était actionnaire fondateur. Kenneth est le neveu de Jacob, mais les autres actionnaires n'ont aucun lien de parenté.

Amuzou possède et exploite actuellement cinq parcs d'attractions au Canada : deux grands parcs et trois parcs régionaux de plus petite taille. La société présente son information financière selon les Normes comptables pour les entreprises à capital fermé (NCECF). En 2023, les produits se sont élevés à un peu plus de 84 millions \$, et le bénéfice net était d'environ 4,5 millions \$.

L'organigramme de la société se trouve à l'Annexe I. Les plus récents états financiers d'Amuzou pour les exercices clos les 31 décembre 2021, 2022 et 2023 sont présentés à l'Annexe II. Un sommaire du BAIIA et du capital engagé dans chacun des parcs d'attractions d'Amuzou est présenté à l'Annexe III. Les données de référence sectorielles figurent à l'Annexe IV.

Renseignements sur le secteur d'activité

Description et taille

Le secteur des parcs d'attractions et des arcades comprend les parcs qui proposent diverses formes d'attractions, de manèges et de divertissements, ainsi que les arcades. Les parcs d'attractions peuvent être thématiques ou inclure des manèges et attractions aquatiques. Au Canada, ce secteur a généré des produits de 413,3 millions \$ en 2021, une baisse de 42,6 % par rapport aux produits de 2019, qui ont totalisé 720 millions \$; cette baisse est attribuable aux fermetures imposées durant la pandémie¹. Bien que le secteur ait atteint sa maturité, il devrait croître pour atteindre 652 millions \$ en 2026, comme le montre le tableau ci-dessous².

Année	Produits (en millions)
2019	720 \$
2020	336 \$
2021	413 \$
2022	552 \$
2023	598 \$
2024	628 \$
2025	640 \$
2026	652 \$

Ce secteur est saisonnier : 75 % des produits sont générés entre avril et septembre³, et les deux tiers durant les mois de juin, juillet et août⁴. Par ailleurs, les produits sont très volatils dans ce secteur en raison des conditions météorologiques (notamment la pluie, le froid et les conditions météorologiques extrêmes), et de nombreux parcs extérieurs ferment complètement durant l'hiver en raison du froid et de la neige⁵. Des entreprises investissent de plus en plus dans les parcs intérieurs afin de réduire la volatilité des produits générés pendant l'année⁶.

Il y a des parcs d'attractions de toutes les tailles, mais on peut grosso modo les classer en petits et en grands parcs. De manière générale, les plus petits parcs sont exploités de façon saisonnière et attirent moins de 500 000 visiteurs par année⁷.

¹ Matthew Buchko, IBIS World, rapport sectoriel 71310CA, *Amusement Parks & Arcades in Canada – Thrill Ride: The Disruption to Operations Caused by the COVID-19 Pandemic Is Expected to Result in a Decline in Industry Profit* (novembre 2021).

² *Ibid.*

³ Six Flags Entertainment Corporation, rapport annuel 2020, formulaire 10-K, pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, page 18, https://investors.sixflags.com/~/_media/Files/S/SixFlags-IR/documents/annual-reports/nc-10020462-x1-six-flags-10k-e-book-proof-v3-2020-smaller.pdf.

⁴ Buchko, novembre 2021.

⁵ *Ibid.*

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*

Segmentation des biens et services

Les biens et services vendus dans ce secteur sont segmentés comme suit⁸ :

Type de biens/services	Pourcentage du total des produits sectoriels	Description
Droits d'entrée	60,7 %	L'entrée au parc est payante. Il faut habituellement payer des frais additionnels pour accéder à un parc aquatique ou aux autres attractions uniques qui pourraient être offertes dans le parc. Une grande partie de la croissance devrait provenir de cette catégorie.
Ventes d'aliments et de boissons	18,6 %	Cette catégorie comprend les produits tirés des restaurants, des casse-croûtes et des marchands situés dans le parc.
Jeux actionnés par de l'argent	1,4 %	Cette catégorie comprend les jeux et les manèges pour lesquels il faut payer en argent comptant ou par carte de débit. On retrouve notamment les jeux traditionnels de tir, de sports et de course, auxquels le joueur joue assis ou debout. Constituée principalement de jeux vidéo, la catégorie comprend aussi les machines à pince, les jeux de danse et les tables de hockey pneumatique.
Marchandises	9,9 %	Cette catégorie comprend la vente de vêtements, de souvenirs et de photographies.
Autres produits accessoires	9,4 %	Cette catégorie comprend les produits tirés du stationnement, de la publicité, de l'hébergement, de la location de casiers ou d'équipement, etc., ainsi que ceux générés par les activités d'entreprise et les fêtes.
Total	100,0 %	

Prix d'entrée

Les clients recherchent des attractions qui leur procurent un bon rapport qualité-prix⁹.

Les parcs d'attractions sont souvent situés très loin de leurs concurrents, de sorte qu'il est plus difficile de comparer les prix¹⁰.

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

Les concurrents utilisent différentes structures tarifaires (certains utilisent une combinaison de structures), comme les suivantes :

- Billet journalier – Il existe plusieurs catégories de droits d'entrée pour un client qui passe une journée dans un parc, notamment :
 - Droits d'entrée pour une journée – Donnent au visiteur accès au parc. Il peut y avoir des prix différents pour les enfants, les adolescents, les adultes, les personnes âgées ou les familles. Dans certains cas, le prix d'entrée inclut une partie ou l'ensemble des manèges; dans d'autres cas, d'autres frais s'appliquent pour certains manèges.
 - Frais supplémentaires – D'autres frais peuvent s'appliquer pour certains manèges, des attractions immersives plus coûteuses, des options particulières ou l'accès à un parc aquatique ou à des installations de divertissement se trouvant à l'intérieur du parc.
 - Billet journalier bonifié – Le prix d'entrée pour une journée est plus élevé, mais inclut divers avantages supplémentaires, comme des coupons pour aliments et boissons, une réduction du temps d'attente pour les manèges ou les attractions, ou l'accès à des manèges ou à des attractions pour lesquels il faudrait habituellement payer d'autres frais.
- Tarification dynamique – Dans ce modèle d'établissement des prix, les prix varient selon la durée du séjour du visiteur, le jour de la semaine, le moment de la journée ou la température (ainsi, lors d'une journée pluvieuse, le prix d'entrée est réduit afin d'attirer des visiteurs¹¹). La tarification dynamique a connu beaucoup de succès dans les petits comme dans les grands parcs.
- Laissez-passer saisonnier – Un laissez-passer saisonnier procure à son détenteur un accès illimité au parc durant une saison. On peut payer un montant supplémentaire pour obtenir des avantages supplémentaires, comme des coupons pour aliments et boissons, une réduction du temps d'attente pour les manèges ou les attractions, et l'accès à des manèges, à des attractions ou à d'autres activités se trouvant à l'intérieur du parc et pour lesquels il faut normalement payer d'autres frais. Les laissez-passer saisonniers sont généralement vendus entre la fin de la saison précédente et le début de la nouvelle saison. À la fin de la saison, pour inciter les clients à acheter des laissez-passer pour la saison suivante, ceux-ci sont vendus à un prix réduit ou au même prix que ceux de la saison en cours. La vente de laissez-passer saisonniers procure aux exploitants de parcs d'attractions de la trésorerie leur permettant de financer les dépenses engagées pendant les mois d'inactivité des parcs.
- Abonnements – Certains parcs offrent maintenant un programme d'abonnement dans le cadre duquel les membres accumulent des points de fidélité qu'ils peuvent échanger dans le parc. On peut se procurer différentes catégories d'abonnement à différents prix (là encore, l'accès au parc et à ses installations dépend de la catégorie d'abonnement choisie), dont le détenteur s'acquitte par mensualités

¹¹ Team Linchpin, « Trends in the Theme Park Industry Outlook for 2021 », 17 juin 2021, <https://linchpinseo.com/trends-in-the-theme-park-industry/>.

régulières. Les frais d'abonnement incluent souvent un laissez-passer saisonnier ainsi que la possibilité d'accumuler des points de fidélité sur l'argent dépensé dans le parc.

- Ventes aux grands groupes – Les grands groupes provenant d'écoles, d'entreprises ou d'autres organisations qui visitent le parc paient généralement un prix fixe par personne fondé sur le prix d'un billet d'entrée à tarif réduit et incluant habituellement un service de traiteur pour le groupe.

Chaîne de valeur

La chaîne de valeur peut être décrite comme suit :

1. Activités principales

- Exploitation : L'exploitation d'un parc d'attractions consiste principalement à utiliser un terrain et divers types d'infrastructures pour créer un environnement visant à divertir les clients. L'infrastructure comprend les manèges, les bâtiments et les autres attractions réparties sur l'ensemble de la propriété, de même que les aménagements paysagers pour créer le décor du parc. Des artistes peuvent également être engagés pour donner des spectacles.
- Marketing et ventes : Les parcs d'attractions utilisent diverses méthodes de marketing – promotions en ligne, médias sociaux, radio, télévision et publipostage. Les billets vendus pour accéder au parc peuvent être journaliers, et un tarif plus élevé peut être prévu pour des attractions ou des événements spéciaux.
- Services : La visite de parcs d'attractions étant une activité familiale, la sécurité et la qualité de l'expérience client sont d'une importance cruciale. Un personnel cordial, compétent et serviable est de mise pour que, à leur sortie, les clients aient le sentiment de s'être amusés et soient satisfaits de leur expérience.

2. Activités de soutien

- Infrastructure : Les manèges, les attractions, les restaurants et les autres structures du parc contribuent à divertir les clients. Les manèges et les attractions doivent être entretenus selon des normes de sécurité élevées. En outre, il faut constamment moderniser ou remplacer les manèges et les attractions pour attirer les clients à la recherche de nouvelles sensations.
- Approvisionnement : Les parcs vendent des aliments, des boissons, des prix et d'autres marchandises, qu'ils obtiennent auprès de différents fournisseurs. Un parc peut parfois s'articuler autour d'un thème qui orientera la nature de ce qu'il achète. Des marchandises sous licence peuvent également être vendues dans les boutiques.
- Gestion des ressources humaines : C'est un élément essentiel puisque l'exploitation d'un parc d'attractions exige beaucoup de main-d'œuvre. Des employés doivent être présents dans tous les secteurs du parc, notamment pour le fonctionnement des manèges et des attractions, l'entretien des lieux, des

manèges et des attractions, la vente de billets, les restaurants et les boutiques. Comme le personnel interagit directement avec les clients, le parc doit recruter du personnel qualifié et lui fournir une formation adéquate afin de maximiser le degré de satisfaction des clients.

- Technologies : Les technologies et l'analyse de données sont utilisées dans l'ensemble du parc, notamment pour la vente de billets, pour la surveillance des manèges et des attractions afin de détecter les problèmes d'entretien, et pour la gestion des foules et des temps d'attente pour les manèges. Les technologies sont aussi utilisées pour créer des attractions virtuelles ou immersives.

La chaîne de valeur comprend les participants suivants :

- Fabricants : Les fabricants sont des fournisseurs d'immobilisations, par exemple des fabricants de manèges et des entreprises de construction. Ces fournisseurs construisent et installent des bâtiments, des manèges et d'autres attractions dans le parc. En outre, certains parcs peuvent comprendre un hôtel qu'il faut construire.
- Détaillants, fabricants et distributeurs : Ce sont les entreprises qui fournissent les aliments, les boissons, les prix et les articles vendus dans le parc. L'approvisionnement se fait auprès de différents fournisseurs.
- Artistes et amuseurs : En plus d'offrir des attractions, de nombreux parcs invitent des musiciens à se produire sur leur site ou embauchent des amuseurs déguisés pour qu'ils déambulent dans le parc.
- Agents publicitaires : Cette catégorie comprend les agences publicitaires qui commercialisent et promeuvent le parc et ses activités de divertissement auprès des clients.
- Clients : Ce sont les clients qui permettent aux parcs de générer des produits, lesquels proviennent de la vente de billets, de laissez-passer saisonniers, d'aliments et de boissons dans les restaurants, et de marchandises dans les boutiques, ainsi que des jeux et d'autres sources accessoires.

Clients

Les principaux segments de clientèle se répartissent comme suit¹² :

Segment de clientèle	Pourcentage du total des produits sectoriels	Description
Moins de 18 ans	26,4 %	Les billets vendus dans cette tranche d'âge comprennent les sorties familiales, les camps de jour ou groupes scolaires, et les fêtes d'anniversaire.
De 18 à 34 ans	28,3 %	Les visiteurs de cette tranche d'âge veulent vivre des expériences uniques et essayer des manèges remarquables en compagnie d'amis et de membres de leur famille. C'est dans cette tranche d'âge que l'on retrouve le plus de clients de manèges à sensations et de montagnes russes. Les joueurs de jeux vidéo, dont la moyenne d'âge est de 30 ans, sont également nombreux dans ce segment de clientèle.
35 ans et plus	45,3 %	La plupart de ces clients viennent en famille avec leurs enfants. Le revenu disponible qu'ils peuvent dépenser dans les parcs est plus élevé que celui des autres segments de clientèle. Ce groupe de clients plus âgés est également attiré par les arcades pour des raisons sentimentales, car elles leur rappellent leur adolescence. Ce segment englobe aussi les produits tirés des activités et fêtes d'entreprise.
Total	100 %	

Concurrence

Les visiteurs veulent en avoir pour leur argent, en particulier les familles ayant de jeunes enfants¹³. Pour évaluer le rapport qualité-prix, le client comparera le parc non seulement aux autres parcs d'attractions, mais également à d'autres formes de divertissement, notamment des options de divertissement à la maison et des événements extérieurs gratuits ou payants¹⁴. Les propriétaires de parcs d'attractions peuvent accroître la perception d'un bon rapport qualité-prix en offrant un service à la clientèle exceptionnel.

¹² Buchko, novembre 2021.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ *Ibid.*

Qui plus est, certains clients parcourront des milliers de kilomètres pour visiter les parcs d'attractions très connus; l'image de marque, les types d'attractions et le caractère unique des attractions du parc sont donc d'une grande importance pour inciter ces clients d'autres régions à visiter le parc.

Pour avoir du succès, les exploitants de parcs d'attractions doivent s'assurer d'avoir ce qui suit :

1. Des manèges, des attractions et des expériences immersives uniques et perçus comme étant de grande qualité¹⁵.
2. Un niveau élevé d'entretien, de propreté et de sécurité afin que les parcs soient attrayants et sécuritaires pour les visiteurs de tous les âges¹⁶.
3. Une valorisation de la marque axée sur un parc familial amusant¹⁷.

À l'heure actuelle, on dénombre au Canada 904 parcs d'attractions et arcades (détenus par 854 entreprises); ce nombre devrait passer à 1 357 établissements détenus par 1 271 entreprises d'ici 2026¹⁸. Ces chiffres montrent que la plupart des entreprises n'exploitent qu'un seul établissement (c'est-à-dire un seul parc d'attractions ou une seule arcade). Cela est particulièrement vrai pour le segment des arcades.

Le secteur fait l'objet d'un niveau moyen de concentration, les deux plus grands parcs détenant 25,8 % du marché, répartis comme suit¹⁹ :

1. Canada's Wonderland (détenu par Cedar Fair L.P.²⁰), en Ontario, détient une part de marché d'environ 16,1 % et est le parc d'attractions le plus visité au Canada.
2. La Ronde (détenue par Six Flags Entertainment Corporation), au Québec, détient une part de marché de 9,7 %.

Cedar Fair L.P. et Six Flags Entertainment Corporation sont des sociétés ouvertes américaines qui possèdent des établissements dans de nombreux pays, et pas seulement au Canada et aux États-Unis. Plusieurs facteurs expliquent cette concentration des parts de marché dans un nombre limité de grands parcs²¹ :

1. L'exploitation de parcs d'attractions est un secteur hautement spécialisé qui nécessite des compétences uniques. Il faut notamment pouvoir offrir des attractions qui attireront les foules et aménager un environnement sécuritaire.
2. Parce que l'exploitation de parcs d'attractions et d'arcades est hautement capitalistique, l'accès à des montants importants de capitaux pour la modernisation et l'expansion continues est essentiel à la survie. Ces grands concurrents

¹⁵ Cedar Fair, L.P., rapport annuel 2020 (10-K) pour l'exercice clos le 31 décembre 2020, https://s2.q4cdn.com/170666959/files/doc_financials/2020/ar/Cedar-Fair-10K-2020-With-Exhibits.pdf.

¹⁶ Buchko, novembre 2021.

¹⁷ *Ibid.*

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Cedar Fair, L.P., 2020.

²¹ Buchko, novembre 2021.

multinationaux continueront de prendre de l'expansion, car ils ont accès aux capitaux nécessaires pour financer leur expansion.

3. Les plus grands établissements attirent chacun des millions de visiteurs chaque année, ce qui leur permet de réaliser des gains d'efficacité découlant des économies d'échelle.

Les plus petits parcs sont exploités de façon saisonnière et attirent quelques centaines de milliers de visiteurs chaque année²². Ces plus petits joueurs régionaux ont du mal à livrer concurrence sans investir massivement dans des manèges et d'autres attractions²³.

Cependant, compte tenu de ces conditions sectorielles, les regroupements se sont faits rares jusqu'à maintenant.

Stratégies des concurrents

Les stratégies des concurrents varient selon leur taille et leur envergure. Certains parcs d'attractions sont assez grands pour proposer de nombreux types d'attractions pour tous les âges – et même un parc aquatique –, ainsi qu'une variété de manèges et d'attractions et des spectacles en tous genres. Les parcs de plus grande taille qui ont accès à davantage de capitaux investiront continuellement dans de nouvelles attractions uniques afin de capter l'intérêt des visiteurs et de les inciter à se rendre au parc pour essayer les nouveaux manèges. Les parcs de moins grande envergure proposeront souvent des attractions ciblant les visiteurs d'une tranche d'âge très précise.

Tous les parcs, peu importe leur taille, peuvent offrir des attractions, des aliments et des articles rattachés à un thème. Les plus grands parcs peuvent avoir différentes sections avec des thèmes différents. Ces thèmes peuvent être liés à de célèbres personnages de télévision, de romans ou de films. Enfin, peu importe leur taille, tous les parcs veulent que leurs clients aient du plaisir, ce qui requiert un bon service à la clientèle.

Canada's Wonderland, le plus grand parc au Canada, attire environ 4 millions de visiteurs par année. D'une superficie de 330 acres, le parc compte 200 attractions (notamment des manèges à sensations uniques et coûteux que l'on ne trouve nulle part ailleurs), un parc aquatique, divers points de restauration et un auditorium qui accueille des spectacles de musique²⁴. Certaines de ces attractions sont conçues pour une tranche d'âge en particulier – certaines ciblent les jeunes enfants ou les adolescents, et d'autres sont conçues pour les adultes. Le parc peut ainsi offrir une certaine forme de divertissement à toutes les tranches d'âge, attirant ainsi un plus large éventail de clients cibles.

²² *Ibid.*

²³ *Ibid.*

²⁴ *Ibid.*

Les plus petits parcs d'attractions qui ont du succès sont habituellement spécialisés, en ce qu'ils exploitent uniquement un parc aquatique ou un parc thématique (par exemple Santa's Village en Ontario), ou offrent des types d'aventures bien précis, comme la tyrolienne ou les parcours d'hébertisme. Ces plus petits parcs sont conçus pour attirer un segment cible plus précis en fonction de l'âge, des intérêts ou de la période de l'année.

Répartition géographique

L'emplacement géographique des parcs d'attractions et des arcades au Canada est choisi en fonction de la taille et de la densité de la population dans la région, des conditions météorologiques locales et du nombre de touristes, canadiens ou étrangers, qui visitent la région²⁵. Pour qu'un parc d'attractions ou un parc aquatique demeure rentable, il doit y avoir une population d'au moins quelques millions de personnes à une distance raisonnable en voiture²⁶. Compte tenu de ces restrictions géographiques, le tableau suivant montre, pour chaque province, le nombre d'établissements et les produits générés²⁷ :

	Nombre d'établissements	Produits (en millions)
Alberta	114	52,3 \$
Colombie-Britannique	130	59,6
Île-du-Prince-Édouard	22	10,3
Manitoba	48	21,6
Nouveau-Brunswick	28	12,5
Nouvelle-Écosse	22	10,3
Ontario	330	150,5
Québec	164	75,1
Saskatchewan	37	16,8
Terre-Neuve-et-Labrador	9	4,3
Total	904	413,3 \$

Immobilisations

Ce secteur est capitalistique, car il nécessite des dépenses importantes pour les manèges, les jeux et les attractions afin de continuellement attirer des visiteurs à la recherche de nouvelles sensations, d'excitation et d'amusement²⁸. Pour attirer de nouveaux visiteurs et fidéliser les habitués, les entreprises doivent investir dans des attractions (notamment des manèges) plus exaltantes ou divertissantes, ou qui se distinguent des autres. Les entreprises se démarquent en construisant des parcs et des manèges spéciaux inspirés de films ou d'autres thèmes en vogue²⁹.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ *Ibid.*

²⁷ *Ibid.*

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibid.*

Les manèges et les autres formes d'attractions ont une vie physique de courte durée : ils sont utilisés intensément durant la saison d'exploitation, et des montants considérables sont dépensés chaque année pour assurer l'entretien et le respect en tout temps des normes de sécurité³⁰. Cependant, ces immobilisations ont également une durée de vie productive courte et limitée, qui cesse lorsque les visiteurs s'en désintéressent, et doivent donc être constamment modernisées.

L'amélioration des immobilisations entraîne habituellement une hausse du nombre de visiteurs au cours de la première année d'exploitation. L'ajout de nouveaux manèges ou de nouvelles attractions s'accompagne généralement d'une hausse du prix d'entrée qui aide à couvrir les dépenses en immobilisations additionnelles³¹.

Les fabricants, avec l'aide de leur équipe de concepteurs, d'ingénieurs et de personnel de production, créent et fabriquent de nouveaux manèges et de nouvelles attractions. Il peut être permis d'apporter des modifications mineures, selon la conception de l'équipement. Cependant, il existe également de grands fabricants spécialisés qui créent, conçoivent et construisent des manèges et des attractions uniques, particulièrement les nouvelles attractions immersives.

Les nouveaux manèges et nouvelles attractions de type immersif sont très chers, coûtant plusieurs millions de dollars (voire, selon la taille, des centaines de millions de dollars). Ces coûts élevés entraînent deux difficultés : les coûts initiaux à engager et la façon de générer suffisamment de produits pour couvrir ces coûts. En raison de ces coûts initiaux élevés, les entreprises ont souvent recours aux frais supplémentaires et à la tarification dynamique pour assurer la rentabilité des attractions³².

Entretien et inspection des attractions

Les fabricants de manèges déterminent l'ampleur et la fréquence des inspections requises. Chaque jour durant la saison d'exploitation, des employés d'entretien compétents doivent inspecter visuellement et tester les manèges pour s'assurer qu'ils sont sécuritaires³³. Hors saison, les manèges font l'objet de tests plus poussés afin de détecter la présence de fissures ou de défauts dans la structure en acier³⁴. Dans le cadre de leur planification et de leurs protocoles de sécurité, les entreprises conçoivent et mettent en pratique des plans d'intervention en cas d'urgence³⁵. Idéalement, les exploitants de parcs devraient instaurer un calendrier des activités d'entretien et de

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.*

³² Jamie Biesada, « Ticket Shock », *Travel Weekly*, consulté le 4 août 2023, <https://www.travelweekly.com/Travel-News/Hotel-News/Ticket-shock-Theme-park-companies-turning-to-dynamic-ticket-pricing>.

³³ Six Flags Entertainment Corporation, 2020, page 9.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*

remplacement de pièces requises après une certaine période ou un certain nombre de cycles³⁶ (nombre de rotations effectuées par le manège).

Il est difficile de maintenir la sécurité des manèges, car de nombreux facteurs pourraient être en cause dans un accident – le comportement de l'utilisateur, une mauvaise conception, des défauts sur la surface du manège, le vent, le nombre et le type de mouvements du manège, ou la détérioration du matériel en raison de l'âge et de l'utilisation³⁷. Beaucoup d'entreprises ont sur place des ingénieurs professionnels qui participent à l'évaluation des manèges sur les plans technique et matériel, ou font appel à des consultants indépendants de façon régulière.

Main-d'œuvre

La qualité du service peut aider un parc à se démarquer dans ce secteur, qui exige beaucoup de main-d'œuvre³⁸. Plus le nombre de visiteurs augmente, plus le secteur aura besoin de main-d'œuvre à temps partiel et à temps plein³⁹ pour s'occuper de l'administration, de la vente des billets, de la vente d'aliments et de boissons, de la vente de marchandises, du fonctionnement des manèges et de l'entretien⁴⁰.

Pour avoir du succès, les entreprises doivent pouvoir compter sur une main-d'œuvre polyvalente et flexible (temporaire)⁴¹. Une grande partie de la main-d'œuvre est constituée d'employés saisonniers à temps partiel, ce qui aide les entreprises à contrôler les coûts liés aux salaires⁴². Dans les plus grandes entreprises, certains employés à temps plein et saisonniers sont membres d'un syndicat, auquel cas les salaires et les avantages sociaux sont établis dans la convention collective.

La main-d'œuvre à temps partiel menace constamment de diminuer, car beaucoup de gens se trouvent des postes permanents dans d'autres secteurs. En raison de cette pénurie de main-d'œuvre, les entreprises risquent de ne pas être en mesure d'embaucher le personnel nécessaire pour la saison et de devoir verser des salaires plus élevés pour attirer des employés. En outre, si les salaires minimums établis par les provinces augmentent, les entreprises devront payer des taux plus élevés, ce qui fera baisser les bénéfices.

Exigences réglementaires⁴³

Les règlements provinciaux traitent de la sécurité ainsi que de l'inspection et de l'entretien réguliers des manèges. Il incombe à la province de veiller à la conformité.

³⁶ Eva Kaplan-Leiserson, « Hidden Dangers? Ticketholders Beware: Amusement and Water Park Safety May Vary. But PEs Can Help », *PE*, juillet-août 2018, <https://www.nspe.org/resources/pe-magazine/july-2018/hidden-dangers>.

³⁷ *Ibid.*

³⁸ Buchko, novembre 2021.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ *Ibid.*

⁴² *Ibid.*

⁴³ *Ibid.*

Les organismes de réglementation comprennent l'Alberta Elevating Devices and Amusement Ride Safety Association, le Technical Safety BC et la Commission des normes techniques et de la sécurité (CNTS) de l'Ontario. Dans le cas de la CNTS, par exemple, l'organisme de réglementation enregistre les manèges, délivre des permis annuels d'exploitation pour les manèges, autorise les opérateurs de manèges, réalise des inspections, enquête sur les incidents et sensibilise le public. D'autres exigences réglementaires imposent aux exploitants de manèges l'obligation de détenir un permis, de souscrire une assurance responsabilité de 2 millions \$, d'embaucher un mécanicien de dispositifs de divertissement certifié et de fournir un calendrier d'exploitation.

Les entreprises qui offrent des aliments et des boissons aux clients sont assujetties à d'autres règlements fédéraux et provinciaux. Santé Canada réglemente les établissements servant des aliments et des boissons pour s'assurer qu'ils respectent les normes de sécurité. Les gouvernements provinciaux et les municipalités ainsi que les autorités sanitaires régionales inspectent les restaurants et les services alimentaires afin de s'assurer de leur conformité. Si des boissons alcoolisées sont vendues, un permis d'alcool doit être obtenu auprès de la province.

Utilisation des technologies

Les exploitants de parcs d'attractions utilisent de plus en plus les technologies, notamment pour ce qui suit :

- Création d'attractions « immersives » nouvelles et novatrices qui procurent une expérience de réalité virtuelle (RV) aux clients ainsi que de nouvelles expériences interactives, de nouveaux écrans d'affichage et de nouveaux manèges à sensations⁴⁴. Les expériences immersives comprennent les films, les jeux vidéo existants ou d'autres thèmes populaires sous forme de RV. Ces types de divertissement nécessitent des ententes de propriété intellectuelle; c'est-à-dire que s'ils sont fondés sur un film ou un jeu vidéo existant, une licence doit être obtenue. Des frais supplémentaires sont fréquemment demandés pour ces attractions, afin de compenser les coûts plus élevés engagés pour le développement et les licences. Par exemple, NBC Universal, qui détient les droits liés à Harry Potter, a augmenté ses produits de 32,1 % en moyenne en utilisant des thèmes connexes dans ses attractions⁴⁵.
- Systèmes de surveillance dans l'ensemble du parc pour accroître la sécurité des familles⁴⁶.
- Dispositifs de surveillance des structures qui détectent immédiatement les problèmes d'entretien pour assurer le fonctionnement sécuritaire des manèges et autres attractions⁴⁷.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ Christian Sylt, « Revealed: The Theme Parks Beating the World's Top Sports Leagues in Attendance », *Forbes*, 19 décembre 2019, <https://www.forbes.com/sites/csylt/2019/12/19/revealed-the-theme-parks-beating-the-worlds-top-sports-leagues-in-attendance/?sh=29782fae12f1>.

⁴⁶ Buchko, novembre 2021.

⁴⁷ *Ibid.*

- Technologie permettant aux clients d'acheter leurs billets à l'avance ou d'acheter des billets bonifiés qui leur permettent de « couper la file »⁴⁸. Des technologies similaires peuvent être utilisées pour acheter des aliments sans attendre en file.
- Systèmes de filtration et de pompage de l'eau visant à réduire la quantité d'eau utilisée dans les activités d'exploitation et à économiser sur les coûts d'énergie, de façon à réduire les frais d'exploitation annuels et à être écoresponsable⁴⁹.

Voici certaines tendances technologiques⁵⁰ :

- Analyse de données aux fins de la tarification dynamique et pour évaluer la capacité des parcs selon différentes contraintes, comme la distanciation sociale
- Surveillance des points de vente pour favoriser la gestion des stocks et suivre les ventes en temps réel
- Présentation d'information en temps réel aux visiteurs, comme les temps d'attente pour les manèges, les attractions et les restaurants, afin d'améliorer leur expérience

On utilise aussi de plus en plus l'infrastructure informatique pour offrir des assistants virtuels et des vidéos par l'intermédiaire d'un bracelet. Grâce à cette technologie, les visiteurs ont accès à de l'information selon leur emplacement dans le parc et les activités qui les intéressent (ils peuvent, par exemple, commander des aliments, trouver des billets et réserver leur place dans des manèges)⁵¹. On peut utiliser ces données pour ajouter du personnel dans les endroits achalandés ou rediriger des visiteurs vers des secteurs moins occupés du parc, ce qui améliore l'efficacité opérationnelle⁵².

Commandites

De nombreux parcs d'attractions ont conclu des alliances stratégiques avec divers partenaires et commanditaires. Bien souvent, les commanditaires fournissent du capital pour financer une expansion, ce qui fait d'eux les fournisseurs exclusifs des articles du parc. Par exemple, comme il l'indique sur son site Web, Canada's Wonderland offre les possibilités suivantes de partenariat stratégique⁵³ :

- Des enseignes publicitaires des partenaires peuvent être affichées dans le parc, et le parc peut intégrer la marque d'un partenaire dans les articles vendus.
- Les partenaires peuvent effectuer des démonstrations d'articles et offrir des expériences interactives.
- Les partenaires peuvent fournir des échantillons d'articles ou des coupons servant à l'achat de leurs articles.

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ Team Linchpin, 2021.

⁵¹ *Ibid.*

⁵² *Ibid.*

⁵³ Canada's Wonderland, « Strategic Partnership », consulté le 4 août 2023, <https://www.canadaswonderland.com/partners>.

- Les messages de marques des partenaires peuvent être affichés dans des fenêtres contextuelles ou des bannières publicitaires, sur l'application mobile de la société utilisée dans le parc.
- Si un partenaire commande une attraction particulière dans le parc, son logo pourra y être affiché.
- Pour les marques automobiles, il peut y avoir dans le parc des enseignes numériques ou des activités d'essai routier occasionnelles.

Il arrive parfois que certains commanditaires collaborent à la création et à la conception d'articles vendus exclusivement dans le parc. Les commandites sont avantageuses pour les deux parties : elles permettent aux commanditaires d'étendre leur marque et d'interagir directement avec la clientèle, et aux exploitants de parcs d'attractions d'accroître le nombre de visiteurs en offrant une attraction unique que l'on ne trouve nulle part ailleurs⁵⁴.

Licences

De nombreux parcs ont conclu des accords de licence qui leur confère le droit d'utiliser certains personnages de télévision, de dessins animés ou de films (par exemple Wonder Woman, Batman ou les personnages de Marvel) afin d'offrir du divertissement aux visiteurs. La licence accorde le droit de vendre des articles à l'effigie des personnages ou d'utiliser les personnages dans la publicité, et de faire déambuler des employés costumés en ces personnages. Le concédant a le droit d'approuver préalablement l'utilisation qui sera faite du personnage ainsi que de mettre fin à l'accord sous réserve de certaines conditions. La licence exige généralement le paiement de frais annuels fixes et de redevances calculées en fonction des produits tirés de la vente des marchandises utilisant les personnages sous licence⁵⁵.

Marketing et promotion

Les parcs d'attractions utilisent divers canaux de marketing, notamment les promotions en ligne, les médias sociaux, la radio, la télévision et le publipostage. Ces initiatives sont conçues pour cibler un segment de clientèle ou promouvoir une nouvelle attraction⁵⁶. De plus, les exploitants de parcs d'attractions peuvent s'associer à d'autres entreprises pour cibler des segments de clientèle précis⁵⁷. Par exemple, un rabais spécial ou un coupon peut être offert lors de la vente d'un produit, ce qui permet aux entreprises de partager les coûts de publicité. La plupart du temps, les offres promotionnelles prennent la forme d'un rabais sur les prix d'entrée pour une période déterminée ou de coupons échangeables dans le parc contre des activités de divertissement ou des manèges spécifiés⁵⁸.

⁵⁴ Christian Sylt, 2019.

⁵⁵ Six Flags Entertainment Corporation, 2020, page 7.

⁵⁶ Six Flags Entertainment Corporation, 2020, page 6.

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ Six Flags Entertainment Corporation, 2020, page 7.

Inducteurs de la demande

Voici les inducteurs de la demande dans ce secteur :

- Temps de loisir dont disposent les clients – En ayant plus de temps de loisir, les clients pourront passer plus de temps dans des parcs d'attractions⁵⁹.
- Nombre d'enfants de 19 ans et moins – La demande pour des parcs d'attractions augmente de façon proportionnelle avec le nombre d'enfants de cette tranche d'âge. Ce nombre devrait augmenter légèrement au cours des cinq prochaines années⁶⁰.
- Touristes étrangers – Les touristes passent du temps aux endroits touristiques populaires, qui comptent les parcs d'attractions les plus grands et les plus connus. Si le nombre de visiteurs étrangers au Canada augmente, le nombre de visites dans les parcs augmentera aussi. On s'attend à ce que le nombre de touristes étrangers au pays augmente à un taux annualisé de 57,7 % d'ici 2026⁶¹.
- Revenu disponible par habitant – À mesure que leur revenu disponible augmente, les clients dépensent plus pour du divertissement, dont les parcs d'attractions et les arcades. On prévoit une hausse de 2,9 % par année des dépenses de consommation d'ici 2026⁶².
- Montant total des dépenses des touristes – L'augmentation du montant total dépensé par les touristes entraîne une hausse de la demande pour les attractions, les marchandises et les aliments vendus dans les parcs⁶³.

Tendances

Voici les tendances qui se dessinent dans le secteur :

- La concurrence provenant des produits de substitution à utiliser chez soi, notamment les applications de jeux pour téléphones intelligents, les jeux en ligne gratuits et les consoles de jeu, est forte. Par conséquent, les entreprises de ce secteur conçoivent des manèges, des jeux et des attractions 4D offrant une expérience plus interactive qu'il est impossible de reproduire à la maison⁶⁴. Les manèges et les attractions 4D utilisent des lunettes qui procurent une vision 3D, à laquelle s'ajoutent certains autres effets sensoriels. Par exemple, le sens du toucher peut être stimulé au moyen de brume, de brumisateurs qui vaporisent de l'eau, de sièges à effet haptique (qui « touchent » la personne) ou de sièges mobiles⁶⁵. L'odorat peut également être ciblé par des effets spéciaux⁶⁶.

⁵⁹ Matthew Buchko, novembre 2021.

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ *Ibid.*

⁶² *Ibid.*

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ Arthur Levine, « Types of Theme Park Attractions: What Are Dark Rides, Flat Rides, VR Rides, 4D Rides, and Other Park Rides? », *TripSavvy*, 13 novembre 2020, <https://www.tripsavvy.com/types-of-theme-park-attractions-4110823>.

⁶⁶ *Ibid.*

- Les adultes sont un marché cible croissant; les entreprises du secteur tentent de les attirer avec de nouveaux services, tels que des spas et des installations de santé et bien-être⁶⁷.
- Les consommateurs tendent de plus en plus à dépenser pour des expériences plutôt que pour des biens, selon ce qu'énonce le rapport Global Theme and Amusement Park Outlook de 2018, publié par l'Association internationale des parcs d'attractions et des attractions⁶⁸. Cela est particulièrement vrai pour les personnes nées entre 1980 et 1995, qui sont actuellement âgées de 29 à 44 ans. Un rapport McKinsey révèle que, entre 2014 et 2016, les dépenses de ce groupe démographique pour des parcs thématiques et des voyages ont crû presque quatre fois plus vite que leurs dépenses pour des biens⁶⁹. Cette augmentation s'explique en partie par le fait que ces expériences permettent aux gens de publier des photos originales sur leurs comptes de médias sociaux. Plus l'expérience ou l'emplacement sont exotiques, plus le nombre de photos publiées est élevé, ce qui peut créer une demande de la part des amis qui veulent vivre la même expérience et potentiellement accroître le nombre de billets vendus dans les parcs⁷⁰.
- Certains parcs d'attractions ont envisagé de changer leur modèle d'affaires. Plutôt que de chercher à attirer le plus grand nombre de visiteurs possible et à maximiser la capacité du parc, ils envisagent un modèle de tarification exclusif axé sur le luxe, favorisant une capacité réduite, une plus grande distanciation sociale et l'absence d'attente, mais à un prix plus élevé⁷¹. Les expériences plus immersives justifient la hausse de prix.
- On utilisera une technologie sans contact reposant sur la reconnaissance faciale et la lecture rétinienne pour les points d'accès des employés. Pour les visiteurs, on instaurera des billetteries et des lavabos sans contact ainsi que des portes à ouverture automatique⁷².
- Les expériences plus immersives dans les manèges et les attractions s'appuieront sur une technologie de réalité 3D créée numériquement et de réalité augmentée, qui améliore le réel au moyen d'objets, de sons et d'autres stimuli sensoriels numériques⁷³.
- Les aliments feront partie de l'expérience immersive : on y intégrera le thème, on offrira des options plus santé et des spécialités régionales, et on proposera dans la même aire d'alimentation plusieurs restaurants desservis par la même cuisine⁷⁴.
- La technologie de la chaîne de blocs sera utilisée pour éliminer la nécessité d'imprimer les billets et pour améliorer la sécurité des ventes de billets. On pourra ainsi s'assurer que les billets ne sont pas vendus à un prix supérieur à leur valeur

⁶⁷ Matthew Buchko, novembre 2021.

⁶⁸ Christian Sylt, 2019.

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ Team Linchpin, 2021.

⁷² *Ibid.*

⁷³ *Ibid.*

⁷⁴ *Ibid.*

nominale, qu'ils sont vendus à un seul visiteur et qu'ils ne sont pas duplicables. Cette technologie permet également d'intégrer aux billets des rabais sur l'achat d'aliments et de marchandises dans le parc⁷⁵.

- En réponse aux pressions exercées par les clients, surtout ceux nés entre 1996 et 2005, les parcs d'attractions ont de plus en plus tendance à réduire la quantité de déchets et à utiliser des sources d'énergie propre, comme l'énergie solaire⁷⁶.
- Les entreprises ajoutent de plus en plus d'hôtels thématiques qui offrent une expérience totalement immersive comprenant aliments, jeux et personnages associés à un thème⁷⁷.

Risques généraux dans le secteur

Voici une analyse des risques dans le secteur :

- Instabilité économique et changements dans les goûts des consommateurs⁷⁸ – Les produits générés par un parc d'attractions sont tributaires du montant de revenu discrétionnaire à la disposition des consommateurs. Si les consommateurs ont un faible niveau de confiance, leurs dépenses discrétionnaires diminueront. Par ailleurs, s'ils ont un plus grand intérêt pour d'autres formes de divertissement, ils consacreront moins d'argent aux parcs d'attractions. Ces deux risques feront baisser les produits et les bénéfices du secteur.
- Frais d'exploitation – Les coûts fixes représentent une grande part du total des coûts; par conséquent, des produits moins élevés que prévu risquent de faire baisser considérablement les bénéfices et les marges⁷⁹. Comme ce secteur exige beaucoup de main-d'œuvre, les coûts de main-d'œuvre risquent également d'augmenter en raison de la concurrence et des hausses du salaire minimum prescrites par le gouvernement. Il risque aussi d'y avoir une pénurie de main-d'œuvre compétente pour certains emplois, ce qui ferait augmenter le coût de cette main-d'œuvre. Ces risques feront augmenter les frais d'exploitation et diminuer les bénéfices.
- Attractions et manèges⁸⁰ – Une nouvelle attraction ou un nouveau manège pourrait ne pas intéresser les clients, auquel cas les produits n'augmenteraient pas et ne permettraient pas de couvrir les coûts en capital et les frais d'exploitation qui y sont associés. En outre, la construction d'une nouvelle attraction pourrait prendre plus de temps que prévu, ce qui aurait une incidence négative sur le moment et le montant des produits supplémentaires qu'il est prévu de tirer de l'ajout de ce nouvel actif, et entraînerait des coûts supplémentaires en raison des retards. Plus grands sont les retards, plus lourdes sont les pertes subies. Dans certains cas, les retards et les

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ *Ibid.*

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ Cedar Fair, L.P., 2021.

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ *Ibid.*

coûts supplémentaires qui en découlent pourraient conduire à l'abandon de la construction, entraînant la perte des coûts déjà engagés.

- Conditions météorologiques – Les conditions météorologiques réelles ou prévues (notamment la pluie, le froid et les conditions météorologiques extrêmes) peuvent faire baisser le nombre de visiteurs dans les parcs d'attractions extérieurs. La portée géographique associée à l'exploitation de plusieurs parcs peut aider à atténuer l'effet des conditions météorologiques défavorables sur le total des bénéfices de la société⁸¹.
- Poursuites intentées en cas d'accidents⁸² – Des poursuites peuvent être intentées à la suite d'accidents causant des blessures ou la mort; ces poursuites font augmenter les coûts juridiques et nuisent à la réputation, ce qui entraîne une baisse du nombre de visiteurs. De plus, la couverture d'assurance existante pourrait ne pas couvrir la totalité des dommages-intérêts accordés dans le cadre de ces poursuites, ce qui réduirait les flux de trésorerie. Enfin, à la suite de ces événements, les entreprises pourraient voir leurs primes d'assurance futures augmenter considérablement ou ne pas être en mesure de souscrire une couverture d'assurance adéquate à des taux du marché raisonnables. S'il n'est pas couvert par une assurance responsabilité adéquate, le parc n'est pas en mesure de satisfaire aux exigences réglementaires et ne peut donc pas fonctionner.
- Cybersécurité⁸³ – Les parcs d'attractions recueillent, stockent et transmettent des renseignements confidentiels liés aux visiteurs et aux employés. Ces renseignements pourraient être ciblés par une cyberattaque, ce qui pourrait entraîner une perte de données personnelles, des dommages à la réputation de la société, des poursuites judiciaires et une perturbation de ses activités.

Renseignements généraux sur la société

Jacob et Kelly Mason, qui sont jumeaux, ont grandi en Colombie-Britannique. Leurs parents étaient propriétaires d'une station de ski, Giant Mountain, dans une petite municipalité de la région de l'intérieur de la Colombie-Britannique. Le frère et la sœur ont tous deux travaillé au sein de l'entreprise familiale dès qu'ils ont été en âge de le faire, et ont continué pendant leurs études postsecondaires. Après avoir obtenu un diplôme universitaire en administration des affaires, Jacob est allé travailler aux États-Unis pour un grand exploitant multinational de parcs d'attractions. Il a occupé le poste d'analyste financier au siège social, puis a gravi les échelons jusqu'au poste de vice-président, Exploitation des parcs. Après avoir obtenu son diplôme en génie mécanique, Kelly a été embauchée au sein du service de l'exploitation d'une grande station de ski en Colombie-Britannique.

En 1996, Jacob et de Kelly ont perdu leurs parents, décédés subitement dans un accident d'automobile, de sorte qu'ils ont hérité de la station de ski. Au même moment, un grand parc d'attractions de Vancouver a été mis en vente. Les produits et les

⁸¹ *Ibid.*

⁸² *Ibid.*

⁸³ Six Flags Entertainment Corporation, 2020, page 18.

bénéfices tirés de ce parc d'attractions avaient diminué au cours des cinq dernières années, car les propriétaires précédents, devenus trop âgés, s'en étaient désintéressés et n'avaient pas suffisamment investi dans les manèges. Jacob était d'avis que le prix de vente était très raisonnable et que, grâce à ses connaissances en exploitation, Kelly et lui pourraient redresser le parc. Comme il était habitué à vivre en ville, l'idée d'exploiter la station de ski en milieu rural ne lui plaisait pas trop. Après de longues discussions, Jacob et Kelly ont décidé de vendre Giant Mountain et d'utiliser le produit de la vente pour acheter le parc d'attractions, qu'ils ont décidé de renommer Magical Land. Cependant, comme ils n'avaient pas, à eux deux, suffisamment de fonds pour réaliser l'acquisition, ils ont demandé à deux de leurs amis, Wayne Hopkins et Terri Kellerman, si l'investissement pouvait les intéresser. Compte tenu de la vente de la station de ski, Wayne, qui en était le directeur, était à la recherche d'un nouveau défi. Terri, qui occupait un poste en marketing au sein d'une agence nationale de médias et de publicité, était, elle aussi, mûre pour un changement.

En août 1996, Amuzou a été constituée en société, les quatre actionnaires fondateurs détenant chacun une participation de 25 % dans la société. Grâce aux capitaux initiaux investis et à un emprunt, Amuzou a pu racheter les actifs du parc, qu'ils ont renommé Magical Land. Avec Amuzou comme nouveau propriétaire, la réputation de Magical Land s'est étendue; les produits et les bénéfices ont augmenté de façon constante, jusqu'à ce que le parc soit reconnu comme l'un des six meilleurs parcs d'attractions au Canada.

Compte tenu de ce succès, en 2005, les actionnaires ont souhaité prendre de l'expansion en investissant dans d'autres parcs d'attractions. Leur stratégie d'acquisition a consisté à acheter des parcs en difficulté qu'ils avaient l'impression de pouvoir redresser. Ils disposaient pour cela d'une liste de facteurs leur permettant d'identifier des cibles d'acquisitions potentielles pouvant s'avérer fructueuses. Parmi ces facteurs figuraient l'emplacement, la taille, les résultats financiers historiques et le prix demandé. Pour chaque acquisition, la société n'achetait que les actifs et changeait le nom du parc.

Au fil des ans, tous les actionnaires sont restés constamment à l'affût d'acquisitions qui respecteraient leurs exigences détaillées. En 2007, Amuzou a acquis le parc Dinoland Amusement (Dinoland), un petit parc familial situé près d'Edmonton, en Alberta. Après avoir passé deux ans à intégrer et à améliorer les résultats financiers de Dinoland, les actionnaires ont décidé d'étendre leurs activités vers l'est et, en 2011, ont acquis les actifs du parc d'attractions Scintille, un autre petit parc d'attractions destiné aux jeunes familles, situé tout près d'Ottawa, en Ontario.

En 2015, les propriétaires d'un parc aquatique de London, en Ontario, ont proposé à Amuzou un partenariat visant à financer un important projet d'expansion. Les actionnaires trouvaient qu'un parc aquatique cadrerait bien avec leur stratégie et qu'ils pourraient bénéficier de l'expérience de la direction en place pour exploiter ce type d'attraction. En 2016, un an après la conclusion de l'expansion, Amuzou a réalisé l'achat pur et simple des actifs du parc aquatique d'un commun accord avec ses propriétaires. Il est ainsi devenu l'unique propriétaire du parc, qu'il a renommé Splash N Fun.

Jacob et Wayne estimaient tous deux que la société était fin prête à construire de toutes pièces son propre parc d'attractions à l'image de leur vision, auquel ils intégreraient des éléments nouveaux. D'après leur analyse du marché, ils estimaient que cet ajout au portefeuille de la société devait être construit au Québec. En 2017, Amuzou a acheté le terrain et a amorcé la construction du parc Aqua Bleu, un parc aquatique et d'attractions d'une superficie de 100 acres situé à Saint-Sauveur, à une heure au nord de Montréal. Le parc a ouvert ses portes au printemps 2019.

Comme nombre de ses principaux concurrents étaient détenus par des sociétés américaines, Terri a proposé qu'Amuzou se présente comme une société « détenue et exploitée par des intérêts canadiens » (ce que tous les actionnaires ont appuyé sans réserve). Amuzou se démarquerait ainsi des grands concurrents établis aux États-Unis.

À la fin de 2019, Wayne est décédé subitement, de sorte que sa fille alors âgée de 30 ans, Natalie Hopkins, a hérité de sa part. Natalie travaillait pour Amuzou depuis 15 ans, ayant commencé à temps partiel avant d'y travailler à temps plein après l'obtention de son diplôme universitaire. Comme elle avait étudié en gestion des ressources humaines, elle est, en tant qu'actionnaire, devenue vice-présidente, Ressources humaines.

Après l'arrivée de la pandémie en 2020, les parcs ont été forcés, en 2020 et en 2021, d'ouvrir et de fermer leurs portes de façon intermittente au gré de la réglementation provinciale en vigueur dans les provinces où ils étaient situés. Le total des produits a chuté, passant d'un sommet de 95 millions \$ en 2019 à 37 millions \$ en 2020. Amuzou a, par ailleurs, dû obtenir du financement supplémentaire pour éponger les pertes subies en 2020 et en 2021.

Les actionnaires ont obtenu du financement sous forme de montant forfaitaire auprès de la Banque R&W; cependant, chaque actionnaire a été tenu de fournir des cautionnements personnels, et la société a dû s'engager à respecter diverses clauses restrictives assorties au prêt. Par ailleurs, Amuzou s'est vue obligée de réduire ses dépenses annuelles affectées à la modernisation et au remplacement de ses attractions afin de conserver des flux de trésorerie.

En 2020, Kelly a décidé de prendre sa retraite. Elle a vendu ses actions à Kenneth MacLean, son fils, qui a décidé de quitter son emploi en postproduction au sein d'une entreprise de production de RV pour venir travailler chez Amuzou.

Vue d'ensemble de la société

À ce jour, Amuzou exploite encore les cinq parcs d'attractions. Bien que le nom Amuzou ne soit pas très connu, chacun des parcs de la société jouit d'une bonne réputation et est reconnu pour être sécuritaire et propre et pour son personnel accueillant. Ayant un très faible taux d'accidents, Amuzou présente l'un des meilleurs bilans du secteur au chapitre de la sécurité. Cette réputation a attiré des visiteurs canadiens et a permis à la société de faire croître ses produits et de conserver la plus grande partie de la part de marché qu'elle avait perdue depuis 2020. Il faut noter que le

total de ses produits représentait une part de marché d'environ 13 % en 2019 et 14 % en 2023. Cependant, Amuzou et ses parcs ne sont pas très connus à l'échelle internationale. Les touristes étrangers, qui proviennent essentiellement des États-Unis, ne représentent que 8 % du nombre total de visiteurs par année, une diminution considérable par rapport à son taux le plus élevé, soit 15 % en 2018. Seuls les parcs Magical Land et Aqua Bleu attirent des touristes étrangers. Les trois autres parcs attirent surtout des visiteurs vivant à proximité, dans un rayon de trois heures de route du parc, et un certain nombre de Canadiens d'autres régions.

Les parcs ciblent deux segments de clientèle : 1) les familles ayant de jeunes enfants (jusqu'à 15 ans) qui recherchent des parcs offrant une diversité de manèges ainsi qu'un environnement propre et sécuritaire; et 2) les jeunes âgés de 16 à 35 ans, amateurs de manèges à sensations.

La priorité de la société va à la sécurité des manèges et de l'environnement du parc. Par conséquent, la société engage des ingénieurs et des mécaniciens compétents qui s'occupent de l'entretien des manèges et de la propriété, et a recours à du personnel de sécurité et à des caméras de surveillance pour veiller à la sécurité de l'environnement pour les visiteurs de tous les âges.

Les parcs sont ouverts pendant 168 jours, du 1^{er} mai au 15 octobre, si les conditions météorologiques le permettent. Les parcs n'ont été fermés qu'en de rares occasions, par mesure de sécurité, en raison de vents violents, de pluies torrentielles ou de neige. Ils sont ouverts tous les jours de 9 h à 22 h.

La société vend des billets journaliers et des laissez-passer saisonniers utilisables dans un seul parc; elle ne vend pas de laissez-passer universel pouvant être utilisé dans tous ses parcs. Le laissez-passer saisonnier accorde au détenteur un nombre de visites illimité dans le parc pendant toute une saison.

Une fois qu'un client accède à un parc, il n'a pas à déboursier de montant supplémentaire pour les manèges et les attractions. En élaborant la stratégie de la société, les actionnaires fondateurs étaient d'accord sur le fait qu'ils tenaient absolument à ce que les choses soient simples pour les visiteurs – le laissez-passer serait de type tout compris, incluant le stationnement et l'accès à l'ensemble des manèges et des attractions du parc. Pendant leur visite, les visiteurs paient un supplément uniquement pour les aliments, les boissons et les marchandises achetées en boutique.

Dans chaque parc, la société tient plusieurs points de restauration rapide qui vendent notamment des hamburgers et de la pizza. Ces restaurants à service rapide sont détenus et exploités par Amuzou. Le nombre de points de restauration rapide varie en fonction de la taille du parc et du nombre de visiteurs qu'il peut accueillir. De plus, chaque parc comprend une boutique qui vend diverses marchandises destinées aux touristes, comme des t-shirts, des chandails en coton ouaté, des chapeaux, des souvenirs et des friandises.

Le ratio des dépenses dans le parc par visiteur est une donnée importante pour Amuzou; ce ratio correspond au total des produits générés par le parc divisé par le nombre de visiteurs pour la saison. Il représente le montant d'argent qu'un visiteur dépense en moyenne dans le parc à chacune de ses visites et tient compte des produits tirés des ventes de billets, d'aliments, de boissons et de marchandises. L'objectif annuel consiste à accroître le montant dépensé par visiteur à chaque visite, pour faire augmenter le total des produits.

Chaque parc est dirigé par un directeur de parc, appuyé par une équipe de gestion. Les directeurs de parc ont une certaine autonomie pour prendre des décisions qui se rapportent spécifiquement à leur parc, ce qui leur donne toute la latitude nécessaire pour pouvoir s'adapter rapidement aux changements dans les préférences locales. Chaque année, les directeurs de parc proposent de nouveaux manèges ou de nouvelles attractions et des améliorations qu'ils aimeraient apporter dans leur parc. Les actionnaires estiment qu'il est crucial d'ajouter chaque année une sélection de nouveaux manèges et de nouvelles attractions dans tous les parcs et d'investir dans l'apparence des parcs pour attirer de nouveaux visiteurs et fidéliser les habitués. Ces améliorations devraient faire augmenter les dépenses dans le parc par visiteur.

Le secteur étant hautement capitalistique et le coût des capitaux d'emprunt étant favorable, Amuzou a pour politique de recourir à des emprunts pour financer ses acquisitions et ses projets de construction, en plus des flux de trésorerie d'exploitation générés en interne. Avant 2019, la société versait régulièrement des dividendes lorsqu'un excédent de trésorerie était disponible.

Depuis 2022, les produits et les bénéfices ont augmenté, sans toutefois avoir encore atteint les niveaux pré-pandémiques. Cette situation préoccupe les actionnaires, car ils espéraient avoir remboursé l'emprunt auprès de la Banque R&W d'ici la fin de 2023 afin de mettre fin aux clauses restrictives et aux cautionnements personnels. En outre, la société doit investir dans la modernisation de ses attractions; or, ses bénéfices actuels ne permettent pas de générer des flux de trésorerie d'exploitation suffisants pour financer en interne ces dépenses en immobilisations et de rembourser son emprunt.

Jusqu'à maintenant, la société a toujours eu pour stratégie de proposer des parcs d'attractions « classiques » détenus et exploités par des intérêts canadiens qui procurent des formes traditionnelles de divertissement extérieur. La société n'a investi que dans des parcs d'attractions et des parcs aquatiques extérieurs, car c'est ce avec quoi les actionnaires étaient le plus à l'aise.

Cependant, comme la société a été contrainte d'emprunter des fonds additionnels durant la pandémie et que ses bénéfices sont plus bas depuis plusieurs années, les actionnaires reconnaissent que le niveau d'endettement d'Amuzou dépasse le seuil qu'ils considèrent comme acceptable. L'objectif des actionnaires pour 2024 est donc de rembourser l'emprunt auprès de la Banque R&W et de faire preuve de perspicacité et de prudence dans leurs dépenses en immobilisations en établissant une stratégie de croissance plus ciblée. Compte tenu de cette contrainte de trésorerie, Jacob a convaincu les autres actionnaires de réfléchir plus sérieusement à la stratégie que la

société devrait suivre à l'avenir et, selon l'orientation adoptée, à la meilleure façon d'utiliser les fonds.

Vision et mission de la société

En 2021, le Conseil a approuvé les énoncés de vision et de mission révisés suivants :

Énoncé de vision : Créer des parcs d'attractions détenus et exploités par des intérêts canadiens qui laisseront les visiteurs ravis et euphoriques d'avoir passé un moment mémorable.

Énoncé de mission : Construire des parcs d'attractions détenus et exploités par des intérêts canadiens, où les visiteurs peuvent s'amuser en toute sécurité, et se divertir peu importe leur âge. Doter les parcs des meilleurs manèges de leur région, et d'employés déterminés à offrir un service à la clientèle exceptionnel.

Valeurs de la société

Les cinq valeurs fondamentales d'Amuzou sont les suivantes :

1. Moderniser continuellement les manèges et les attractions, et investir dans de nouveaux manèges ou de nouvelles attractions qui plairont à notre marché cible.
2. S'assurer que les manèges et les attractions sont entretenus selon les normes de sécurité les plus élevées qui soient et que les opérateurs de manèges reçoivent une formation sur les restrictions des fabricants et les respectent.
3. Veiller en tout temps à la sécurité et à la propreté des parcs.
4. Dépasser les attentes des visiteurs grâce à des employés courtois, honnêtes et déterminés à procurer aux visiteurs une expérience exceptionnelle.
5. Toujours traiter les employés et les visiteurs avec respect et intégrité.

La société applique la politique de la porte ouverte; ainsi, tout employé, quel qu'il soit, peut s'adresser à un actionnaire à tout moment et à n'importe quel sujet. La société exige également que chacun de ses employés signe un accord en vertu duquel il s'engage à se conformer à toutes les exigences de sécurité et à signaler toute préoccupation qu'il pourrait avoir quant à la sécurité ou toute infraction dont il est témoin. De plus, les employés doivent respecter le code de conduite, qui précise qu'Amuzou ne tolère aucune forme de discrimination ou de harcèlement, toute violation de cette règle devant être signalée immédiatement.

Plans et objectifs pour l'avenir

En février 2024, le Conseil a établi les objectifs suivants à atteindre d'ici 2027 :

- Générer des produits annuels égaux ou supérieurs à ceux d'avant la pandémie, qui s'étaient élevés à 95 millions \$.
- Étendre la présence de la société à toutes les provinces du Canada.

- Faire augmenter de 10 % la moyenne des dépenses dans le parc par visiteur.
- Faire augmenter la marge d'exploitation à 17 %.

Structure de la société

La société a un conseil d'administration constitué des quatre actionnaires, qui détiennent chacun un droit de vote. Le Conseil se réunit une fois par semaine durant la haute saison et une fois par mois hors saison. Il discute des états financiers et des rapports mensuels des parcs ainsi que des décisions en matière d'exploitation et de finances qui s'y rattachent. Par le passé, les questions stratégiques n'étaient pas abordées, car elles n'étaient pas considérées comme étant assez importantes pour que du temps y soit consacré. Jusqu'à maintenant, tous les actionnaires semblent avoir appuyé la stratégie suivie par la société. Bien que des élections des administrateurs soient tenues chaque année, chacun des actionnaires a gardé le même poste depuis qu'il est devenu propriétaire. Le Conseil n'a pas de comités, car la société ne souhaite pas qu'un tiers intervienne dans ses affaires.

Équipe de direction

L'équipe de direction d'Amuzou est composée des personnes suivantes :

Jacob Mason, chef de la direction et président du Conseil

Jacob, âgé de 59 ans, a acquis son expérience en occupant le poste de vice-président, Exploitation des parcs, au sein d'une grande société de parcs d'attractions américaine. Jacob participe activement aux activités courantes de la société, les cinq directeurs de parc relevant de lui. Il a perfectionné ses compétences en analyse financière au sein d'une grande société américaine, où il a appris qu'il est important, pour avoir du succès dans ce secteur, d'être bien au fait des résultats financiers et d'effectuer des changements opérationnels plus tôt que tard. Il accorde donc une grande importance aux bénéfices et aux flux de trésorerie disponibles de chaque parc. Sa principale force réside dans l'analyse de ces flux de trésorerie. De plus, Jacob visite chaque parc au moins trois fois pendant la saison d'exploitation, ce qui lui permet d'observer directement ce qui fonctionne ou non, et les changements qui pourraient être requis. Par ailleurs, il prend le temps, lors de ces visites, de parler avec les employés de tous les échelons. Ses décisions sont fondées sur les résultats financiers et ses observations, et c'est grâce à ce processus décisionnel que la société a pu demeurer viable au cours des dernières années plus difficiles. En prenant l'habitude de sortir de son bureau pour aller visiter les parcs et parler aux employés, il a gagné le respect et la confiance de tous ses employés.

À présent, Jacob estime que ce qui a fait la réussite de la société dans le passé ne convient plus. La société doit aller de l'avant et suivre le virage technologique qui s'opère dans le secteur plutôt que d'en faire fi et d'espérer que les clients seront nostalgiques du bon vieux temps.

Terri Kellerman, vice-présidente, Marketing et ventes

Terri est âgée de 60 ans. Forte d'une expérience en marketing, elle élabore chaque année, avec son équipe, la campagne publicitaire nationale. Elle aide également chaque directeur de parc à mettre au point les campagnes publicitaires locales et régionales. Elle fixe les prix d'entrée de chaque parc après avoir examiné les prix des concurrents.

Terri est le visage et la voix d'Amuzou dans les publicités télévisées et les campagnes promotionnelles en personne. C'est une excellente communicatrice, à l'oral comme à l'écrit; elle rédige du contenu publicitaire créatif qui séduit de façon générale les parents ayant de jeunes enfants.

Terri croit fermement que les parcs sont attrayants pour les familles qui recherchent une activité simple et amusante à faire en plein air et qui veulent s'éloigner des technologies pendant quelques heures. L'utilisation des technologies se faisant généralement en solitaire, lorsqu'elle fait la promotion des parcs, elle insiste sur le fait que les activités permettent de passer du temps ensemble et d'emmagasiner des souvenirs qui resteront longtemps gravés. C'est le message qu'elle utilise pour la promotion de chaque parc et dans les publicités de valorisation de la marque à l'échelle nationale.

Natalie Hopkins, vice-présidente, Ressources humaines

Natalie est âgée de 34 ans. Elle a acquis toute son expérience professionnelle chez Amuzou. Elle a gravi les échelons, commençant très jeune comme employée saisonnière à temps partiel. La plupart des employés d'Amuzou sont des travailleurs saisonniers à temps partiel. Ils considèrent Natalie comme une personne sensible et empathique et sont à l'aise d'aborder n'importe quel problème avec elle. Natalie croit en des salaires et un traitement équitables pour tous les employés. Sa force consiste à être à l'écoute des employés, à prendre le temps de les rencontrer et de les écouter pour essayer de les aider. Natalie est également reconnue pour son traitement équitable des plaintes pour harcèlement ou discrimination, que le code de conduite soit enfreint par des employés ou par des visiteurs.

Durant la saison d'exploitation des parcs, Natalie consacre environ 40 % de son temps à visiter les parcs et à parler directement aux employés saisonniers. Elle estime que ses rencontres avec les nouveaux employés permettent à ces derniers de la connaître personnellement et d'être à l'aise de venir lui parler. Selon elle, le succès d'Amuzou est attribuable aux employés, qui incarnent la société auprès des visiteurs. Sachant qu'ils sont traités de façon équitable, les employés sont prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes et à être à l'écoute des visiteurs.

Natalie croit qu'en conservant dans ses parcs d'attractions les manèges et les aménagements à saveur nostalgique, Amuzou demeure un choix attrayant pour les familles qui veulent seulement avoir du plaisir ensemble et vivre des moments impérissables. Son mantra est : « Ce n'est pas parce que de nouvelles inventions et formes de divertissement font leur apparition qu'il faut tout changer. » Selon elle, il y

aura toujours une demande pour des attractions « comme dans le temps » de la part des parents, et les parcs doivent se concentrer sur ces familles.

Kenneth MacLean, vice-président, Manèges et technologies

Kenneth est âgé de 36 ans. Titulaire d'un diplôme en génie, il possède une expérience en technologies et en postproduction de RV et est responsable des manèges et des technologies. Pour le volet manèges, ses responsabilités ont principalement trait à l'acquisition et à l'entretien des manèges. Pour le volet technologies, il est responsable de tous les systèmes informatiques utilisés en interne et dans les parcs. Suivant de près l'évolution, Kenneth est le seul actionnaire qui assiste aux congrès annuels du secteur afin de rester au fait des nouveautés et de ce qui se prépare en ce qui concerne les manèges et autres attractions. Selon lui, pour attirer les adolescents et les jeunes adultes, la société doit chercher à intégrer des attractions uniques qui lui permettent de se démarquer; à son avis, de plus en plus de consommateurs seront attirés par les divertissements immersifs utilisant la RV. Il croit qu'Amuzou attirerait plus de Canadiens d'autres régions et de visiteurs étrangers en faisant la promotion d'attractions qui procurent « une expérience canadienne » plutôt que d'attractions « détenues par des intérêts canadiens ».

La principale force de Kenneth est sa capacité à comprendre des concepts technologiques et techniques complexes. Bien qu'il participe à l'entretien des manèges, il ne gère pas (et ne souhaite pas gérer directement) les employés d'entretien. Il s'occupe plutôt de planifier les entretiens, de lire les rapports d'entretien et d'autoriser l'achat de nouveaux manèges; on fait également appel à son aide et à son expertise sur place lorsque surviennent de graves problèmes d'entretien.

Divya Mondal, chef des finances

Divya, âgée de 49 ans, s'est jointe à la société il y a 12 ans. Titulaire d'un diplôme en administration des affaires avec spécialisation en comptabilité et en finance, elle a fait ses débuts au sein du service de comptabilité de la société. Il y a quatre ans, lorsque le chef des finances précédent a pris sa retraite, Divya a été promue à ce poste. Elle collabore étroitement avec Jacob pour s'assurer qu'il obtient les rapports dont il a besoin, dans le format et les délais voulus. Elle a aidé Kenneth à mettre à niveau le système informatique pour permettre la génération des rapports requis de façon régulière. Elle dirige le service de comptabilité et traite directement avec les prêteurs concernant les exigences en matière de rapport.

Ressources humaines

La société compte 2 006 employés. De ce nombre, 1 900 sont des employés saisonniers à temps partiel qui travaillent uniquement durant la saison d'ouverture des parcs, et 106 sont des employés à temps plein en poste à l'année. Le tableau qui suit montre les groupes d'employés.

Type d'employés	Nombre d'employés	Temps plein ou temps partiel	Total des salaires(\$)	Avantages sociaux (\$)	Total (\$)
Parc – saisonnier à temps partiel	1 900	Temps partiel	20 520 000	2 667 600	23 187 600
Entretien du parc	50	Temps plein	2 250 000	562 500	2 812 500
Ventes et marketing	20	Temps plein	875 000	218 750	1 093 750
Haute direction – actionnaires	4	Temps plein	1 200 000	300 000	1 500 000
Autres membres de la haute direction	5	Temps plein	850 000	212 500	1 062 500
Directeurs de parc et équipe de gestion du parc	15	Temps plein	900 000	225 000	1 125 000
Employés des services de l'administration, des TI et du siège social	12	Temps plein	700 000	175 000	875 000
	<u>2 006</u>		<u>27 295 000</u>	<u>4 361 350</u>	<u>31 656 350</u>

Les salaires sont répartis par fonction dans l'état des résultats. La société offre à ses employés saisonniers à temps partiel une rémunération légèrement supérieure au salaire minimum, selon la province, et les employés travaillent 24 semaines par année, selon un horaire hebdomadaire variable. La société paie ce surplus, car elle pense que si les employés sont satisfaits de leur salaire, ils viendront travailler chaque jour en donnant le meilleur d'eux-mêmes. Comme ces employés sont le visage de la société auprès de tous les visiteurs des parcs, il est important qu'ils soient heureux et qu'ils veuillent faire du bon travail pour garder leur emploi. En témoignent les évaluations non sollicitées sur les médias sociaux qui accordent une note très élevée au service à la clientèle dans les parcs d'Amuzou. Si elles sont requises et approuvées par un gestionnaire, les heures supplémentaires sont rémunérées au taux d'une fois et demie le taux de salaire normal de l'employé. Une assurance soins médicaux et dentaires, une assurance invalidité/accidents, une assurance vie et d'autres avantages sociaux sont offerts aux employés à temps plein uniquement, et seuls les avantages sociaux prescrits par le gouvernement sont payés pour les employés à temps partiel.

Bien qu'il y ait un roulement important du personnel d'une année à l'autre en raison de la nature saisonnière des activités et de l'âge des employés, au cours d'une même saison d'exploitation, ce taux est beaucoup plus faible que celui du secteur.

Une formation sur la sécurité est offerte à tous les employés. Lorsqu'un employé doit suivre une formation technique supplémentaire pour effectuer son travail, cette formation est payée par la société.

Tous les actionnaires occupent un poste à temps plein au sein de la société. Compte tenu de leur ancienneté, Terri et Jacob reçoivent chacun un salaire de 350 000 \$, et Kenneth et Natalie reçoivent chacun un salaire de 250 000 \$.

Un nouveau système de paie a été mis en place en avril 2024 afin d'inclure un nouveau système de planification des quarts de travail des employés des parcs. Natalie a remarqué que, depuis cette mise à jour, un nombre croissant d'employés se sont plaints d'erreurs dans leur paie. Les plaintes concernent notamment des montants insuffisants versés compte tenu des heures normales travaillées, ou des heures supplémentaires non payées ou payées au taux horaire normal plutôt qu'au taux majoré. Chaque employé est différent, et les heures supplémentaires dépendront non seulement du nombre d'heures travaillées au cours d'une journée, mais également du nombre total d'heures travaillées durant la semaine. L'annexe XI décrit plus en détail le nouveau système de paie.

Activités de la société

La société tient un site Web assez complet qui sert à la promotion d'Amuzou; ce site Web raconte l'histoire de la société, décrit les cinq parcs et présente les manèges de chaque parc. Les clients peuvent y acheter des billets journaliers et des laissez-passer saisonniers. Ils peuvent également se procurer ces deux types de laissez-passer sur place à la billetterie, située à l'entrée principale de chaque parc.

Description des parcs

Des cinq parcs d'Amuzou, Magical Land et Aqua Bleu sont désignés comme les deux plus grands; les autres parcs sont désignés comme les trois plus petits. Ces parcs attirent des visiteurs locaux qui vivent dans un rayon de trois heures de route. Les touristes non locaux proviennent de partout au Canada ou sont des visiteurs étrangers, essentiellement des États-Unis.

1. Acquis en 1996, Magical Land est un parc d'attractions d'une superficie de 120 acres comprenant 40 manèges et autres attractions. Sa clientèle cible est constituée principalement de familles ayant de jeunes enfants, et de jeunes de 12 à 35 ans. Le parc est situé à Vancouver-Sud, en Colombie-Britannique. Il peut accueillir 8 400 visiteurs par jour. Pour être rentable, le parc doit attirer des visiteurs locaux et des touristes non locaux.
2. Construit par Amuzou, Aqua Bleu a ouvert ses portes en 2019. Le parc d'une superficie de 100 acres se divise en deux sections : un parc d'attractions comptant 35 manèges et un parc aquatique. Le parc aquatique compte 12 installations aquatiques différentes, notamment des tunnels, des jeux d'eau, des passerelles flottantes pour les jeunes enfants, de même que des glissades d'eau sinueuses pour les adultes et les adolescents. Le parc d'attractions est conçu principalement pour les jeunes de 12 à 35 ans, car les manèges sont plus axés sur les « sensations fortes », mais il comprend tout de même un nombre limité de manèges plus doux pour les jeunes enfants. Il est situé à Saint-Sauveur, au Québec, au nord de Montréal. Il peut accueillir 4 750 visiteurs par jour. Pour être rentable, le parc doit attirer des visiteurs locaux et des touristes non locaux.
3. Acquis en 2015, le parc aquatique Splash N Fun est situé à London, en Ontario. Le parc d'une superficie de 30 acres offre 12 attractions, dont une diversité de glissades et de bassins, une balade aquatique, des chutes et quelques manèges.

Bon nombre de ses attractions sont inspirées des animaux que l'on retrouve en Ontario, comme le manège Moose Mayhem pour l'orignal et la balade aquatique Wild Weasel pour la belette. Sa clientèle cible est constituée principalement de familles ayant des enfants de moins de 15 ans. Il peut accueillir 2 500 visiteurs par jour. Ce parc attire des visiteurs provenant de villes du sud de l'Ontario, dans un rayon de deux heures de route.

4. Le parc d'attractions Sparkle a été acquis en 2011. D'une superficie de 25 acres, le parc comprend 20 manèges conçus principalement pour les familles ayant des enfants de moins de 11 ans. Il a pour thème l'histoire du Canada et est situé à Ottawa, en Ontario. Il peut accueillir 1 900 visiteurs par jour.
5. Le parc d'attractions Dinoland a été acquis en 2007. Il comprend 12 manèges sur une superficie de 20 acres. Ayant pour thème les dinosaures, le parc et les manèges sont conçus pour les familles ayant des enfants de moins de 11 ans. Il peut accueillir 1 640 visiteurs par jour. Situé à Edmonton, en Alberta, le parc attire des visiteurs provenant des régions d'Edmonton et de Calgary.

Produits

Le tableau ci-dessous présente la fréquentation et les produits de chaque parc pour 2023.

	Fréquentation totale du parc (nombre de visiteurs)	Dépenses moyennes dans le parc par visiteur	Produits moyens tirés des billets d'entrée par personne	Produits tirés des billets d'entrée	Produits tirés des aliments et des marchandises par visiteur	Ventes d'aliments et d'autres marchandises	Total des produits
Magical Land	827 727	45,14 \$	29,50 \$	24 417 947 \$	15,64 \$	12 945 650 \$	37 363 597 \$
Splash N Fun	370 519	39,50 \$	25,80 \$	9 559 390 \$	13,70 \$	5 076 110 \$	14 635 500 \$
Sparkle	250 200	36,50 \$	21,85 \$	5 466 870 \$	14,65 \$	3 665 430 \$	9 132 300 \$
Parc Aqua Bleu	350 900	45,30 \$	31,20 \$	10 948 080 \$	14,10 \$	4 947 690 \$	15 895 770 \$
Dinoland	206 700	34,10 \$	19,75 \$	4 082 325 \$	14,35 \$	2 966 145 \$	7 048 470 \$
Total	2 006 046			54 474 612 \$		29 601 025 \$	84 075 637 \$

La fréquentation totale du parc correspond au nombre total de personnes qui visitent le parc. Les visiteurs assidus, comme ceux détenant des laissez-passer saisonniers, peuvent figurer au nombre de ces personnes, c'est pourquoi ils sont inclus dans le calcul à chacune de leur visite du parc.

Les visiteurs passent en moyenne au minimum trois heures dans les trois plus petits parcs et cinq heures dans les deux plus grands parcs. Amuzou ne dispose pas d'arcades qui lui permettent de générer des produits supplémentaires. Elle ne tire pas non plus de produits accessoires du stationnement, de la location de casiers ou autre. Le prix d'entrée des parcs d'Amuzou comprend l'entrée et le stationnement, de sorte qu'il n'y a aucuns autres frais à payer. Ce prix forfaitaire est très apprécié des clients.

Les dépenses dans le parc par visiteur sont l'un des indicateurs clés de performance de la société. En 2023, les dépenses moyennes par visiteur dans les parcs de la société se sont élevées globalement à 41,91 \$⁸⁴, une baisse par rapport au sommet de 43,37 \$ observé en 2019. Dans le but de faire revenir les visiteurs dans les parcs à la suite de la pandémie, Amuzou a réduit ses prix d'entrée depuis 2020. Par ailleurs, compte tenu de la baisse de leur revenu disponible en 2023, les visiteurs ont réduit leurs achats d'aliments et de marchandises dans les parcs.

Les laissez-passer saisonniers vendus au cours de l'exercice 2023 pour la saison d'exploitation 2024 sont comptabilisés à titre de produits reportés jusqu'en 2024. Pour inciter les clients à acheter leurs laissez-passer saisonniers avant le 31 décembre 2023, la société les offre au même prix qu'en 2023 et précise que les prix augmenteront le 1^{er} janvier 2024. Les laissez-passer saisonniers sont non remboursables.

Avant 2020, la société était en mesure de réaliser environ 25 % de ses produits annuels grâce à la prévente de laissez-passer, ce qui est plus élevé que le niveau actuel pour 2024. Au cours de la saison d'exploitation 2024, les produits reportés sont amortis de façon linéaire et comptabilisés dans les produits en fonction du nombre de jours d'exploitation du parc. Amuzou établit le prix des laissez-passer saisonniers et des billets journaliers en examinant les prix pratiqués par des parcs d'attractions comparables et en estimant le nombre d'entrées au moyen d'un laissez-passer saisonnier.

La société vend également des laissez-passer de groupe pour les événements d'une journée. Par exemple, les groupes provenant d'écoles, d'entreprises ou d'autres organisations peuvent planifier de visiter un parc un jour donné. Les laissez-passer de groupe sont gérés par le siège social et sont généralement vendus au rabais.

⁸⁴ Calculées comme suit : total des produits ÷ nombre total de visiteurs = 84 075 637 \$ ÷ 2 006 046 = 41,91 \$ par visiteur.

Exploitation des parcs

Chaque parc dépend d'un directeur de parc qui est responsable de toutes les activités et de la gestion du parc. Le directeur du parc est appuyé par une équipe de gestionnaires travaillant à temps plein pour superviser les activités courantes, telles que les initiatives de marketing et de promotion à l'échelle locale, les ventes de billets, les fonctions de ressources humaines pour tous les employés à temps plein et à temps partiel, l'entretien de l'équipement et des lieux, ainsi que l'achat et la vente d'aliments et de marchandises dans le parc. Le directeur du parc prépare un budget annuel, qu'il est tenu de respecter une fois qu'il a été approuvé par les dirigeants. Toute dépense extraordinaire doit être approuvée au préalable par les dirigeants. Une équipe relevant directement du directeur du parc est affectée à l'entretien de l'équipement du parc pour la saison. Le directeur du parc doit également s'assurer que les employés du parc ont reçu la formation adéquate la plus récente en matière de sécurité. L'équipe de gestion du parc reçoit des primes fondées sur les bénéfices et les flux de trésorerie disponibles générés par le parc.

Protocoles de sécurité, entretien et inspection des manèges

La sécurité des manèges est d'une importance capitale pour les actionnaires, comme en témoigne le très faible taux d'accidents d'Amuzou par rapport à ses concurrents (les accidents étant par ailleurs très mineurs). Chaque manège est inspecté quotidiennement au cours de la saison d'exploitation afin de s'assurer qu'il respecte les spécifications du fabricant. De plus, la société a installé des dispositifs de surveillance des structures qui détectent les problèmes d'entretien dès qu'ils se produisent, ce qui permet aux techniciens d'intervenir à mesure que les problèmes sont détectés, entre les inspections.

Hors saison, les activités étant réduites, les manèges sont soumis à des tests et à des inspections plus poussés afin qu'on puisse déceler la présence de fissures ou d'autres défauts; les tests sont effectués à diverses vitesses et charges. Amuzou utilise un logiciel indiquant le nom et le type de chaque manège, la date d'acquisition, les inspections et suivis effectués, le type d'équipement remplacé et la date du remplacement, et le calendrier d'exploitation. Si le nombre de cycles est connu, il fait également l'objet d'un suivi et d'une surveillance. La société peut ainsi effectuer le remplacement des pièces et l'entretien plus poussé qu'elle doit assurer après un certain nombre de cycles. Les rapports sont déposés auprès des organismes de réglementation provinciaux qui l'exigent.

Les employés responsables de l'entretien et de l'inspection des manèges sont tous dûment certifiés et qualifiés pour accomplir ces tâches. Amuzou paie des cours de formation annuels à ses employés afin de s'assurer qu'ils maintiennent à jour leurs connaissances et les certifications requises (comme la certification de mécanicien de dispositifs de divertissement).

Par ailleurs, à la demande de la compagnie d'assurance, la société fait appel à des ingénieurs-conseils indépendants chargés d'effectuer une inspection annuelle des

manèges. Les constatations et mesures de suivi requises sont consignées dans les rapports d'ingénierie.

Amuzou dispose d'un plan d'intervention d'urgence en cas d'accident ou d'autre événement semblable survenant dans le parc, lequel est solidement documenté et éprouvé. Les procédures d'intervention sont mises en pratique avant l'ouverture de la saison, puis de façon périodique tout au long de la saison d'exploitation. Chaque employé est formé afin d'être en mesure de s'acquitter des responsabilités qui lui incombent en cas d'accident. La société est également couverte par une assurance responsabilité civile de 2,5 millions \$ en cas d'accident. Compte tenu du faible taux d'accidents, les primes d'assurance sont demeurées stables par rapport à celles de concurrents qui ont dû s'autoassurer ou payer des primes exorbitantes.

Coût des biens vendus

La société vend des aliments et des boissons (exclusivement non alcoolisées) dans les divers points de restauration rapide établis dans ses parcs. Elle achète les aliments et les boissons auprès d'un petit nombre de fournisseurs nationaux présélectionnés qu'elle a approuvés et qui ont la capacité d'expédier les biens dans tous les parcs à l'échelle du Canada. Elle procède de façon similaire pour les marchandises vendues (vêtements, souvenirs, friandises, etc.) dans les boutiques. La concentration des achats auprès d'un petit nombre de fournisseurs a permis à Amuzou de négocier des contrats d'approvisionnement pluriannuels à des prix avantageux.

La personne chargée de la gestion des aliments, des boissons et des marchandises offerts dans le parc (qui relève directement du directeur du parc) est responsable de toutes les commandes. Les articles en stock sont ensuite expédiés et reçus directement dans chaque parc. Amuzou utilise des systèmes points de vente pour gérer ses stocks. Dès qu'un article est reçu, il est consigné dans le système de gestion des stocks. De même, l'article est soustrait des stocks lorsqu'il est vendu. Le responsable de la gestion des aliments, des boissons et des marchandises passe quotidiennement en revue un rapport sur les stocks et commande immédiatement les articles dont les stocks sont faibles.

Conformément aux exigences réglementaires fédérales, les restaurants font l'objet d'inspections périodiques et, à ce jour, aucun problème n'a été relevé.

Licences et commandites

Amuzou n'a jamais conclu d'accords de commandite ou de licence lui conférant des droits exclusifs de vendre ou d'utiliser des personnages animés célèbres. Les actionnaires ne jugeaient pas nécessaire de recourir à des personnages commercialisés pour attirer leur segment de clientèle cible, estimant que la société n'en tirerait aucun bénéfice supplémentaire. Sans de tels accords de commandite ou de licence, la société ne peut vendre aucune marchandise à l'effigie de ces personnages, pas plus qu'elle ne peut donner à ses manèges et attractions de nom se rapportant à l'un de ces personnages ou à des thèmes connexes. De plus, comme il existe peu de

personnages sous licence d'origine canadienne, Amuzou s'éloignerait de sa thématique canadienne en y intégrant des personnages d'origine américaine, ce qu'elle n'est pas prête à faire. Par ailleurs, Amuzou n'a jamais recherché activement de commandites ou été commanditée de quelque façon que ce soit.

Marketing et publicité

Amuzou utilise des programmes de marketing nationaux et locaux pour promouvoir ses parcs. La publicité nationale sert à promouvoir la marque Amuzou et à accroître sa visibilité, et vise à inciter les consommateurs canadiens d'autres régions et les consommateurs américains à planifier la visite d'un des parcs de la société durant leur voyage. À l'échelle nationale, les campagnes publicitaires utilisent la télévision, les médias sociaux et le site Web de la société. Amuzou dépense environ 15 % de son budget de marketing national aux États-Unis.

À l'échelle locale, la société fait la promotion de ses parcs dans les journaux locaux et sur les sites de nouvelles locales en ligne, à la télévision locale et par publipostage. La société offre également des bons de réduction sur les billets journaliers dans le but d'inciter de nouveaux clients à passer une journée au parc. En 2023, la société a surtout cherché à attirer de nouveaux clients dans ses parcs.

Dans son matériel promotionnel national et local, la société présente les parcs d'Amuzou comme des « parcs d'attractions classiques détenus et exploités par des intérêts canadiens ».

Immobilisations corporelles

Le tableau suivant présente les immobilisations corporelles détenues par la société. Actuellement, Amuzou ne loue aucun actif. Outre l'équipement et les bâtiments dans les parcs, la société a un siège social situé en banlieue de Vancouver.

Immobilisation	(en milliers de dollars)	Méthode d'amortissement
Terrains	12 506	Aucune
Aménagements de terrains	13 079	Linéaire sur 15 ans
Bâtiments	23 181	Linéaire sur 30 ans
Manèges et autre équipement, y compris les véhicules dans les parcs	56 430	Linéaire sur 4 à 25 ans; moyenne de 12 ans
Total de la valeur comptable nette	105 196	

À des fins comptables, les aménagements de terrains comprennent les coûts d'aménagement paysager. Les coûts d'aménagement paysager étant déductibles aux fins du calcul de l'impôt dans l'année au cours de laquelle ils sont engagés, ils sont exclus du coût des aménagements de terrains qui est ajouté chaque année à la fraction non amortie du coût en capital (FNACC).

Avant de proposer de nouveaux manèges et de nouvelles attractions, les directeurs de parc examinent les manèges et les nouveaux produits présentés dans les catalogues des fabricants. Ils lisent également les rapports et bulletins d'associations sectorielles décrivant les nouveaux manèges et nouvelles attractions lancés aux États-Unis ainsi que les manèges et attractions vedettes pour l'année à venir. Les directeurs de parc s'appuient sur la liste de manèges et attractions disponibles pour préparer leurs demandes et estimer les incidences financières. Jacob et Kenneth examinent ensuite leurs demandes et les projections établies avant de prendre une décision concernant les investissements qui seront réalisés chaque année. Aucune modification particulière n'est apportée à l'équipement afin que son coût demeure raisonnable.

La société a pour politique de remplacer et/ou de moderniser régulièrement ses manèges. Le Conseil s'est engagé à faire des investissements annuels futurs d'environ 14 millions \$ à compter de cette année. Seuls des manèges neufs sont achetés et, dans de très rares cas, les manèges peuvent être déplacés dans un autre parc. Par ailleurs, les points de restauration et les boutiques sont également modernisés. Des modifications et des améliorations sont apportées régulièrement à l'aménagement paysager de chaque parc. Enfin, l'infrastructure technologique a nécessité d'importants investissements au cours des cinq dernières années. Les technologies sont utilisées pour la vidéosurveillance, les communications entre les employés dans chaque parc et la lecture par balayage des billets d'accès aux parcs.

Bien que la société ait tenu des discussions préliminaires sur la modernisation de ses systèmes d'eau à des fins d'économie de l'eau et de l'énergie, elle n'a pas encore donné suite à ce projet. Pour l'heure, Amuzou s'emploie à investir dans le remplacement et la modernisation de ses manèges et attractions.

En examinant les dernières déclarations de revenus de la société, Divya s'est rendu compte qu'une erreur avait été commise dans la déclaration de revenus produite pour 2022. Les ajouts à la FNACC de 1 040 000 \$ (aménagements de terrains) et de 750 000 \$ (ajouts aux bâtiments) effectués en 2022 ont été inclus à tort dans la catégorie 8 plutôt que dans les catégories appropriées d'actifs, et les ajouts à la catégorie 8 ont été immédiatement passés en charges. Le taux approprié pour l'équipement de la catégorie 8 est de 20 % selon la méthode de l'amortissement dégressif, tandis que la déduction pour amortissement (DPA) aurait dû être de 8 % selon la méthode de l'amortissement dégressif pour les aménagements de terrains et de 6 % pour les ajouts aux bâtiments. Divya ne sait pas trop comment procéder pour corriger la situation auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC). Elle est aussi préoccupée par les intérêts et pénalités que la société pourrait se voir imposer une fois l'erreur signalée à l'ARC.

Analyse de données

Amuzou examine la façon dont elle pourrait utiliser ses données sur les clients, qui sont actuellement très limitées, pour améliorer l'expérience des visiteurs. Pour le moment, la société recueille des informations de base lors la vente de billets en ligne, notamment le nom du client, son âge, son adresse et son numéro de téléphone. À partir de ces informations, Amuzou a été en mesure d'obtenir des données sur le nombre de visiteurs par jour et par tranche d'âge. La direction espère que ces informations l'aideront à répartir le personnel plus efficacement dans les différentes sections du parc.

En outre, la société aimerait savoir quelles autres informations il lui faudrait recueillir pour pouvoir prendre d'autres décisions en matière d'exploitation et d'investissement. Afin de recueillir plus d'informations sur les dépenses dans le parc, Amuzou a interrogé au hasard des visiteurs à leur départ du parc en fin de journée. Trois fois par mois au cours de chaque mois d'exploitation, les employés de la société ont sondé les visiteurs sur leurs achats d'aliments et de marchandises. Le sondage visait à déterminer quels visiteurs étaient les plus susceptibles de faire des achats supplémentaires une fois qu'ils étaient à l'intérieur du parc.

Amuzou a aussi mené un sondage auprès des détenteurs de laissez-passer pour la saison précédente afin de savoir pourquoi ils n'avaient pas renouvelé leur laissez-passer pour la nouvelle saison. Les répondants devaient choisir parmi les raisons suivantes : les attractions n'étaient pas assez attrayantes; les files d'attente étaient trop longues; le prix était trop élevé; préoccupations liées à la sécurité; contraintes de temps / manque de temps pour visiter les parcs. Amuzou souhaite utiliser les résultats du sondage pour améliorer son offre et inciter un plus grand nombre de visiteurs à renouveler leur laissez-passer saisonnier.

Information financière et budget

Amuzou applique les NCECF aux fins de la présentation de l'information financière et prépare des budgets annuels, pour chaque parc et pour l'ensemble de la société. Elle utilise la méthode des impôts exigibles pour comptabiliser les impôts sur les bénéficiaires. Les auditeurs d'Amuzou, Davidson & Van Heusen s.r.l., préparent les états financiers audités de la société depuis sa constitution. L'audit de 2023 a été achevé en avril 2024. La Banque de London, qui est la banque d' Amuzou, et la Banque R&W, reçoivent chacune une copie des états financiers audités annuels.

La société n'a pas établi de politique en matière de dividendes, et les derniers dividendes ont été versés en 2018.

Opérations bancaires et financement

Amuzou fait affaire avec la Banque de London pour la gestion de ses comptes commerciaux et de son emprunt à terme. Ses emprunts sont les suivants :

- Emprunt à terme – Banque de London : L'emprunt à terme de 85,5 millions \$ a été initialement consenti en 2018 et vient à échéance en 2033. L'emprunt porte intérêt à

6,5 %, les intérêts sont payables mensuellement, et le principal est remboursable en paiements annuels de 5,7 millions \$ le 30 novembre. La dette est garantie par l'ensemble des immobilisations corporelles d'Amuzou.

- **Emprunt – Banque R&W :** Cet emprunt de 15 millions \$ a été initialement consenti en août 2020 pour financer la société pendant la pandémie, alors que les parcs étaient fermés de façon intermittente en raison des exigences réglementaires provinciales. L'emprunt porte intérêt à 11 %, les intérêts sont payables mensuellement, et le montant total du principal est exigible à l'échéance. La société, qui peut effectuer des paiements anticipés en tout temps sans pénalités, a remboursé un montant en principal de 6 millions \$ à la fin de 2022. L'emprunt vient à échéance en août 2026 et est garanti par des cautionnements personnels de tous les actionnaires. Il est par ailleurs assorti de deux clauses restrictives. La première clause restrictive, de nature financière, exige qu'Amuzou maintienne un ratio de la dette portant intérêt au BAIIA d'au plus 3,0. Ce plafond a été renégocié récemment et est en vigueur de décembre 2023 à août 2026. En vertu de la deuxième clause restrictive, la société ne peut verser aucun dividende tant que l'emprunt auprès de la Banque R&W n'est pas remboursé intégralement. En cas de manquement à l'une ou l'autre des clauses restrictives, le montant total de l'emprunt encore dû devient remboursable immédiatement.

La société a trouvé deux autres sources de financement pour les nouveaux investissements à long terme qu'elle pourrait vouloir faire. Les modalités proposées pour chacune de ces sources de financement sont présentées à l'Annexe V.

Réunion du Conseil

Le Conseil s'est réuni le 3 juin 2024. Avant la réunion, les membres du Conseil ont reçu un document d'information sur les quatre nouveaux projets ayant fait l'objet de discussions lors de réunions précédentes :

- Investir dans la création d'une foire ambulante, Attractions Carnavest (Carnavest)
- Investir dans un projet d'expérience immersive sur le Grand Nord canadien
- Investir dans le parc d'attractions intérieur de Georgian International Hotels Inc. (Georgian)
- Conclure un partenariat avec Willow Lakes Amusement Park Inc. (Willow)

L'ordre du jour annoncé pour la réunion était le suivant :

1. Examen des quatre options stratégiques proposées
2. Autres questions

Voici un extrait de la discussion tenue lors de cette réunion.

Jacob : Merci de votre présence aujourd'hui. La société semble amorcer un tournant et je tiens à rappeler combien il est important que nous gardions tous l'esprit ouvert quant à l'orientation future d'Amuzou. Je ne crois pas que nous puissions renouer avec les

niveaux de produits pré-pandémiques sans modifier notre stratégie. La concurrence croissante au chapitre des prix nous a contraints à revoir les divers prix de nos billets et laissez-passer. Qui plus est, la fréquentation de nos deux plus grands parcs diminue. Cette situation n'est pas viable. Beaucoup de propositions intéressantes s'offrent à nous. Voyons ce qu'il en est.

Natalie : Je vais commencer. Je crois que nous devrions prendre de l'expansion dans les Maritimes, et je pense savoir comment nous pourrions nous y prendre. Ma proposition s'inscrit tout bonnement dans le prolongement naturel des activités actuelles d'Amuzou. De nombreuses entreprises de foires ambulantes en activité dans cette région ont fini par mettre la clé sous la porte en raison des pertes de produits attribuables à la pandémie. Je pense qu'il y a désormais de la place pour une nouvelle entreprise. J'ai fait des recherches qui m'ont permis d'établir un plan et des projections. Pour le moment, j'ai supposé que nous ne vendrions pas d'aliments et de boissons et que nous confierions plutôt cette tâche à des camions-restaurants locaux. Cette situation pourrait toutefois changer dans l'avenir. Je propose aussi que nous louions les manèges et les véhicules nécessaires pendant cinq ans, ce qui nous donnerait la possibilité de tester le marché et de voir comment nous nous en sortons.

Terri : C'est une excellente idée! Nous pourrions nous faire connaître sur la côte Est, puisqu'il s'agirait d'une entreprise du groupe Amuzou.

Kenneth : Je n'entrevois pas de possibilités de croissance dans ce segment de marché. Il nous faudrait nous mesurer aux concurrents locaux actuels qui sont déjà connus dans la région et nous familiariser avec ce genre d'activités.

Jacob : Ce qui m'inquiète, c'est que nous ne connaissons personne dans ces provinces et que nous n'avons aucune expérience dans les foires ambulantes. Il faudrait se fier à une personne avec qui nous n'avons jamais travaillé pour gérer la nouvelle division.

Natalie : Je propose que nous embauchions des personnes de la région qui travailleraient pour les entreprises qui ont fermé leurs portes. Il y a un bon bassin de travailleurs et de gestionnaires compétents qui seraient, d'après moi, intéressés par cette proposition. Nous embaucherions aussi un gestionnaire expérimenté qui serait responsable des décisions d'exploitation. Ce n'est pas vraiment différent de notre approche qui consiste à embaucher des directeurs de parc pour gérer nos parcs.

Jacob : Ce nouveau modèle d'affaires est très différent du nôtre. Au lieu de devoir inciter les visiteurs à se rendre dans nos parcs, il nous faudrait convaincre les municipalités et les planificateurs d'événements de nous accueillir, cela ne correspond en rien à notre mode de commercialisation habituel. La plus grosse difficulté serait de trouver différents sites où nous installer chaque semaine de la saison et de nous y rendre.

Kenneth : Il pourrait nous falloir des années avant de nous faire un nom et de gagner la confiance des gens qui planifient ce genre d'événement et comprennent vraiment le

secteur. Je pense qu'ils se tourneront plutôt vers les entreprises qu'ils connaissent et en lesquelles ils peuvent avoir confiance – après tout, c'est leur seul événement de la saison et le succès ou l'échec de celui-ci repose entièrement sur l'entreprise de foire ambulante.

Terri : Je crois que nous pourrions convaincre les gens de nous laisser une chance – après tout, le fonctionnement des manèges n'a aucun secret pour nous, et nous sommes en mesure d'offrir un environnement sécuritaire et propre et de créer une atmosphère de fête familiale; pour une foire ambulante, c'est la même chose.

Jacob : Ce type d'activités présente beaucoup de risques différents. Il est impensable d'arriver en retard sur un nouveau site ou d'avoir un bris d'équipement pendant les déplacements. Tout doit continuellement fonctionner à la perfection. Je doute qu'il soit possible de gérer une telle entreprise à partir de notre siège social à Vancouver. J'ai l'impression que ce qu'il nous faut, c'est un agent sur le terrain, dans les Maritimes, qui pourrait mieux promouvoir l'entreprise. On ne peut pas se contenter de rester les bras croisés en attendant de recevoir des appels.

Kenneth : Il y a toutes sortes d'organisations qui ont besoin de ce genre de services, notamment les municipalités, les églises, les écoles et d'autres associations. Faudrait-il que nous nous spécialisions dès le départ? D'après moi, selon le type d'événement, il pourrait falloir adopter une approche différente ou modifier légèrement les manèges offerts en fonction de l'âge des visiteurs.

Jacob : Je constate qu'il faudra aussi offrir des jeux, ce qui est totalement nouveau pour nous. Nous ne connaissons pas grand-chose dans les jeux et les prix à gagner et sommes peu familiers avec la façon d'établir leur prix ou leur coût.

Terri : Voilà l'occasion rêvée d'en apprendre davantage sur cette source de produits. Cela fait déjà un moment que je pense que nous pourrions offrir des jeux dans nos parcs pour faire augmenter les dépenses dans le parc par visiteur.

Natalie : D'après les recherches que j'ai effectuées, j'ai pu constater que les familles ne se rendent pas dans une foire ambulante pour utiliser des manèges à sensations de type immersif qui coûtent cher. Elles ont plutôt une vision nostalgique des manèges qui les amène à rechercher la simplicité, et c'est exactement ce que nous offrons.

Jacob : Il y a encore un autre problème selon moi, c'est le type de permis et de licences qu'il nous faudra obtenir pour l'exploitation de la foire ambulante. Par ailleurs, comme nous n'avons jamais conclu de contrats de location auparavant, nous aurons besoin de conseils sur la façon de les comptabiliser. Je vais demander à RLA d'analyser cette question dans son rapport. Kenneth, c'est à toi!

Kenneth : Merci! La proposition que je vais vous présenter est tout simplement incroyable. Il s'agit d'une nouvelle expérience immersive qui mettra en valeur le Grand Nord canadien et qui saura séduire les touristes. Elle consistera en un manège 4D combinant la RV 3D et un manège avec mouvements et autres effets spéciaux afin de rendre l'expérience plus réaliste. Une entreprise canadienne de vêtements d'extérieur,

Arctica Outerwear Company (Arctica), nous a approchés pour concrétiser ce projet. Comme vous le savez, Arctica est une entreprise canadienne florissante qui vend différentes collections de vêtements, notamment pour l'extérieur. Le chef de la direction, qui est né et a grandi dans l'Arctique canadien, aime passionnément cette région du Canada et veut la faire découvrir aux touristes. C'est pourquoi il nous a exposé son idée.

Jacob : J'adore l'idée. Ce serait pour nous une première incursion dans le monde des expériences immersives et cela nous permettrait de toucher un nouveau segment de visiteurs. Si les résultats sont concluants, nous pourrions ouvrir des sites similaires dans tout le Canada. De plus, le fait d'être commandité par Arctica serait avantageux pour nos deux entreprises. Ce projet nous permettrait aussi de nous familiariser avec le fonctionnement des commandites et d'acquérir de l'expérience en vue de conclure plus de contrats du genre dans l'avenir.

Terri : Le coût de cette proposition est exorbitant, et je ne pense pas que ce soit une bonne idée d'investir tout notre argent dans une seule attraction.

Kenneth : Mais l'idée est de faire la promotion du Canada. Je pense que ce type d'attraction nous permettrait d'attirer beaucoup plus de touristes internationaux et d'asseoir notre réputation à l'échelle internationale, qui n'est, pour l'heure, pas très reluisante.

Natalie : Je suis d'accord avec Terri. Cela va bien au-delà de notre expérience et de nos connaissances. Je ne crois pas que l'équipe de direction ait l'expérience voulue pour se lancer dans ce type d'entreprise.

Kenneth : Vous oubliez que j'ai de l'expérience dans la production de RV, ce milieu ne m'est pas totalement inconnu. Et c'est la voie de l'avenir – il faut que certaines de nos attractions intègrent les nouvelles technologies, nous ne pouvons pas faire l'impasse là-dessus. Les jeunes adultes sont friands de ce genre d'expériences, et je pense que ces attractions séduiraient aussi les touristes plus âgés qui voyagent sans enfants.

Jacob : Je pense que cela ouvrirait la voie à de nombreuses possibilités de croissance. C'est l'occasion d'acquérir de l'expérience auprès d'une grande société de production de RV et peut-être même de collaborer avec elle par la suite en vue de proposer d'autres attractions immersives uniques dans nos deux grands parcs. Ce serait un bon moyen de tester le concept.

Terri : Nous serions trop liés à Arctica si nous nous lançons en affaires avec elle. Nous devons acheter nos vêtements auprès d'elle et son nom sera bien en vue sur le site. Que se passera-t-il si sa réputation est compromise? La nôtre en subira les répercussions.

Natalie : Sans compter que nous dépendrons aussi d'Arctica en tant que locataires. Étant propriétaire des locaux, elle pourrait nous forcer à apporter des améliorations ou d'autres changements qui ne cadrent pas avec notre vision. À mon avis, Arctica exercera trop de contrôle sur nous.

Terri : Comment réagiront nos fournisseurs alors que nous leur achetons des vêtements depuis des années? N'oubliez pas qu'ils nous fournissent beaucoup d'autres marchandises, et pas seulement les vêtements que vendons dans nos boutiques. Cela pourrait avoir des répercussions sur la société, car nos fournisseurs actuels pourraient hausser leurs prix ou se montrer moins enclins à traiter nos commandes ou à répondre à nos besoins. Les vêtements vendus dans nos boutiques représentent la plus grande part de nos contrats d'approvisionnement.

Jacob : Personne n'a encore parlé du fait qu'il s'agira d'une expérience intérieure dont il sera possible de profiter toute l'année, ce qui compensera le caractère cyclique de nos produits dans l'année.

Natalie : Je me demande si les préoccupations en matière de sécurité et les questions de responsabilité civile diffèrent dans le cas des manèges 4D. Nous n'avons vraiment pas l'expérience nécessaire pour assurer l'entretien de ces manèges. Des bris surviendront-ils rapidement et sera-t-il possible de réparer rapidement les manèges en cas de problème lié à la production de RV ou à l'équipement physique?

Kenneth : J'ai fait quelques recherches préliminaires sur les technologies émergentes, mais nous devrions peut-être demander à RLA d'approfondir la question afin de nous permettre de mieux comprendre le domaine de la RV et les tendances dans le secteur.

Terri : En cas d'échec, nous accuserons un retard important dans nos dépenses en immobilisations dans nos autres parcs étant donné tout l'argent que nous aurons investi dans une seule attraction. Que diriez-vous d'entendre ma proposition? Je pense qu'elle saura tous vous séduire.

Jacob : Bien, poursuivons. Terri?

Terri : J'ai une proposition alléchante à vous faire, qui cadre parfaitement avec notre vision en matière de croissance. Il s'agit d'une entente avec la chaîne Georgian International Hotels Inc. (Georgian) pour la gestion d'un parc d'attractions intérieur dans leur hôtel du centre-ville de Calgary. Comme vous le savez, Georgian fait partie d'une chaîne hôtelière très connue au Canada et à l'étranger. C'est une société canadienne, comme Amuzou. Georgian souhaite créer un parc d'attractions du type de ceux que nous savons gérer et vise la même clientèle que nous. Nous avons aussi la même conception de ce à quoi ressemblera le parc d'attractions. Ce projet d'expansion est précisément ce qu'il nous faut.

Natalie : Je suis d'accord. Georgian veut proposer les mêmes manèges classiques et le même divertissement familial que nous; ceux-là mêmes qui nous permettent de nous démarquer de la concurrence d'après Terri et moi. C'est la raison pour laquelle la chaîne nous a approchés.

Kenneth : Cette proposition paraît certes intéressante, mais Georgian semble avoir beaucoup de contrôle; notamment sur beaucoup de questions d'exploitation dont la décision devrait nous revenir. Il semble aussi que Georgian pourrait nous tenir responsables des plaintes et commentaires défavorables qui pourraient être formulés.

Jacob : Je ne connais même pas les personnes qui travaillent pour Georgian. Nous ne savons rien de leur style de gestion. Par exemple, dans quelle mesure sera-t-il facile de travailler avec elles et de résoudre les conflits? Si nous décidons de nous allier à Georgian, nous n'aurons plus aucune autonomie dans la gestion du parc.

Terri : Jacob, toi et moi sommes en affaires depuis assez longtemps pour ne pas craindre de travailler avec des personnes difficiles. Je pense que nous arriverons à régler les différends que nous pourrions avoir. Et Georgian a besoin de nous – il n'existe pas d'autre société canadienne de parcs d'attractions qui ait la taille et l'expérience nécessaires pour construire et gérer ce nouveau parc. C'est pour ça que Georgian est venue vers nous.

Natalie : N'oubliez pas qu'il ne s'agit que d'une première ébauche de l'entente. Après quelques réunions et une fois que l'entente aura été révisée, nous comprendrons mieux comment fonctionne Georgian.

Kenneth : Un préavis de résiliation de 90 jours ne nous laissera pas suffisamment de temps pour démanteler et retirer tous les manèges permanents de façon sécuritaire sans causer de dommages. Il faut aussi que nous sachions précisément ce qu'on entend par motif valable. Et que ferions-nous des manèges déjà utilisés? Cela nous expose à un risque élevé.

Natalie : Je ne pense pas que nous devions écarter cette proposition. C'est une occasion en or dont je ne voudrais pas voir profiter un de nos concurrents.

Jacob : Je ne comprends pas pourquoi Amuzou devrait être tenue responsable des accidents qui pourraient survenir dans le parc. Je veux bien que nous soyons tenus responsables des accidents liés aux manèges, mais pourquoi le serions-nous aussi des accidents liés à l'entretien du bâtiment? Georgian est responsable de tout ce qui touche au bâtiment et demande des frais d'administration élevés à cet égard. Nous devons clarifier et définir les responsabilités qui nous incombent, sans quoi je n'appuierai pas ce projet.

Terri : Je suis sûre que nous pouvons trouver une solution à ces problèmes. Pensez à ce que nous apportera le comarquage avec une entreprise canadienne très connue. Cela nous permettra incontestablement d'asseoir notre réputation au Canada et à l'étranger. Nous avons beaucoup à y gagner.

Kenneth : J'ai un dernier point à soulever concernant cette proposition : je ne sais absolument pas quelle sera l'incidence de l'utilisation des manèges à l'intérieur. Nous aurons certainement des problèmes de son et d'éclairage à régler afin de ne pas gâcher le plaisir des visiteurs. Il se peut que certains manèges ne puissent pas être utilisés à l'intérieur et que d'autres soient spécialement conçus à cette fin. Je vais devoir me renseigner à ce sujet.

Natalie : Un avantage à ne pas oublier est que nous pourrions embaucher des employés à temps plein, ce qui devrait faciliter la gestion et la formation du personnel.

Cela devrait également améliorer le service à la clientèle, puisque le personnel sera plus expérimenté et plus à même de répondre à toutes les demandes des visiteurs.

Terri : Je pense aussi que l'ajout d'un sixième parc d'attractions accroîtra notre présence dans le secteur et nous donnera plus de pouvoir auprès des fournisseurs, car nos volumes d'achat seront plus importants. Nous pourrions peut-être aussi négocier d'autres rabais.

Jacob : À moi maintenant. Raoul Dallaire, un vieil ami avec qui j'ai travaillé il y a bien longtemps et avec qui je suis resté en contact, m'a récemment fait une proposition très intéressante. L'entreprise pour laquelle il travaille, Willow Lakes Amusement Parks Inc. (Willow), souhaite prendre de l'expansion au Canada et aimerait que nous détenions et gérions conjointement Aqua Bleu. Même s'il reste encore beaucoup de détails juridiques à régler, il s'agirait grosso modo d'établir un partenariat entre nos deux sociétés. Willow investirait de nouveaux capitaux qui nous serviraient à construire les attractions immersives prisées des jeunes adultes. C'est une occasion formidable pour Amuzou! Je travaillerais en étroite collaboration avec Raoul, qui est le directeur de Willow pour le Canada. Nous pourrions apprendre beaucoup de lui.

Kenneth : Cette proposition est alléchante, car elle nous donne la possibilité d'investir dans les types d'attractions qui nous permettront de nous montrer plus innovants et de suivre les tendances pour l'avenir. Et comme nous acquerrons aussi de l'expérience dans l'achat et l'entretien de ces types d'attractions, nous serons mieux préparés pour réaliser des investissements similaires dans nos autres parcs.

Terri : Je suis totalement contre cette proposition. Je sais que Willow projette une augmentation importante de la fréquentation, mais honnêtement, je pense que nous pouvons obtenir le même résultat par nous-mêmes. Vous savez qu'il faut du temps pour qu'un parc soit suffisamment connu et affiche une fréquentation élevée, et Aqua Bleu a encore besoin de temps. Nous n'avons ouvert qu'en 2019, tout juste avant de subir les affres de la pandémie. Je pense qu'avec le temps, nous pourrions réaliser les prévisions de fréquentation sans avoir à partager les bénéfices avec qui que ce soit.

Kenneth : Mais les manèges et les attractions d'Aqua Bleu ne sont pas ceux qu'il nous faut pour attirer la clientèle que nous visons pour ce parc. Les jeunes adultes recherchent des attractions uniques, excitantes et immersives dans les parcs, et nous n'avons tout simplement pas accès aux capitaux nécessaires pour répondre à cette attente, alors que Willow dispose des fonds voulus. Nous n'atteindrons jamais la fréquentation voulue sans ce type d'investissement.

Natalie : Je suis d'accord avec Terri. N'oubliez pas que notre clientèle est constituée de familles intéressées par les parcs d'attractions classiques. L'ajout de ces nouvelles attractions irait à l'encontre de notre image de marque. Et je ne tiens vraiment pas à m'associer à une grande société ouverte qui voudra tout faire à sa manière.

Terri : Je n'aime pas non plus l'idée que le parc tombe sous la bannière de Willow alors que nous l'avons monté de toutes pièces. Nous n'avons pas ménagé nos efforts et notre créativité pour y parvenir, et maintenant il serait question de le céder au rabais.

Natalie : Pour ma part, c'est le fait que Willow ait tout le contrôle sur le marketing et l'image de marque du parc qui me déplaît. La façon dont nous sommes présentés dans le matériel promotionnel pourrait semer la confusion et compromettre notre réputation. Les gens penseront-ils que nous ne sommes plus propriétaires de ces parcs ou que nous n'exploitons plus de parcs classiques?

Terri : Qui plus est, Willow est une société américaine, et non une société détenue et exploitée par des intérêts canadiens, ce qui ajoutera à la confusion quant à notre image de marque et à notre réputation.

Jacob : J'aime beaucoup l'idée d'axer la thématique du parc sur le Québec parce que cela nous permettrait de nous démarquer. L'expérience de Raoul nous sera indispensable pour y parvenir.

Terri : Willow étant une société cotée, elle aura des objectifs différents des nôtres, ce qui pourrait nous amener à devoir faire des compromis sur le plan de la sécurité et du service à la clientèle ou à revenir sur d'autres décisions d'exploitation afin de nous assurer de générer les bénéfices prévus.

Kenneth : Deux dernières remarques. Tout d'abord, je trouve que c'est une bonne chose d'avoir un partenaire qui peut nous former sur l'achat et l'entretien de ces nouvelles attractions immersives. Cela me facilitera certainement la tâche lorsque nous intégrerons ces types de manèges dans nos autres parcs. Ensuite, cela fait des années que je demande que notre logiciel d'analyse de données et nos procédures de gestion des données soient mis à jour, et je serais très curieux de savoir quelles sont les données que Willow recueille et comment elle s'en sert. Je pourrai m'inspirer de ce qu'elle fait pour mettre en place des systèmes similaires dans nos autres parcs.

Jacob : La seule chose qui me préoccupe, c'est que la valeur de l'actif net d'Aqua Bleu semble faible. J'aimerais que RLA prépare une évaluation de l'actif net d'Aqua Bleu selon l'approche patrimoniale afin de valider la juste valeur de marché utilisée par Willow. Il faudrait aussi nous indiquer comment ce partenariat devrait être comptabilisé et quelles en seraient les incidences fiscales. Je pense qu'il est temps de passer aux autres questions. Natalie, je te cède la parole.

Natalie : Merci, Jacob. Depuis qu'il a été mis en place, le nouveau système de paie a fait l'objet de nombreuses plaintes de la part des employés. J'aimerais que RLA détermine les faiblesses actuelles du système et leurs incidences, et formule des recommandations quant aux améliorations à apporter en vue de s'assurer que les employés sont payés correctement.

Terri : J'aimerais aussi que RLA nous aide dans un autre domaine. Je souhaite vivement qu'Amuzou soit plus soucieuse de l'environnement et qu'elle réduise son empreinte environnementale. J'aimerais donc avoir quelques suggestions sur les

objectifs et moyens qu'Amuzou pourrait utiliser pour y parvenir, ainsi que sur les étapes préliminaires qui pourraient être nécessaires à la mise en place de ce programme environnemental.

Jacob : J'ai rencontré Divya cette semaine et elle m'a informé qu'une erreur avait été commise dans la déclaration de revenus produite par Amuzou pour 2022. Elle compte demander à RLA de déterminer le montant de l'impôt à payer, s'il y a lieu, le montant des pénalités et intérêts que la société pourrait se voir imposer, et les mesures que devrait prendre Amuzou par la suite. Les déclarations de revenus de 2022 et de 2023 ont été produites à temps et le montant dû pour 2023 a également été payé à temps.

Passons maintenant à un autre sujet. J'évalue si la société devrait confier la gestion des comptoirs à pizzas installés dans ses parcs à Pizza Zucarelli inc. (Zucarelli), une chaîne de pizzerias reconnue qui exerce ses activités exclusivement au Canada et qui est présente partout au pays. J'ai eu des discussions préliminaires avec Larry Zucarelli, le propriétaire de Zucarelli, qui s'est montré très intéressé par ma proposition. J'aimerais que RLA détermine si Amuzou devrait lui confier la gestion de ses comptoirs.

Kenneth : Avant de clore cette réunion, j'aimerais que l'on se penche sur un problème que je juge très grave. Ce matin même, le directeur du parc d'attractions Sparkle m'a informé que trois employés permettaient à des enfants qui ne respectaient pas les restrictions de taille, de poids ou d'âge d'utiliser les manèges. Les employés étaient soudoyés par les parents de ces enfants pour contourner les restrictions. Par ailleurs, cinq autres employés étaient au courant de cette infraction, mais ne l'ont pas signalée. J'aimerais que RLA nous conseille sur les mesures que nous devrions prendre à l'égard de toutes les personnes impliquées. Les trois employés ont été invités à rester chez eux jusqu'à nouvel ordre. D'après eux, le montant des pots-de-vin qu'ils ont reçus totalise plusieurs milliers de dollars. Ces employés, qui ont été embauchés en tant qu'opérateurs autorisés des manèges de la société en 2023, ont dit avoir commencé à permettre aux enfants d'utiliser certains manèges en échange de pots-de-vin seulement en 2024.

Jacob : Cette situation est alarmante et nous devons agir très rapidement pour montrer à nos employés que nous prenons cela très au sérieux. Je pense que nous devons également mettre en place un comité de sécurité et d'évaluation des risques liés aux parcs. J'aimerais que RLA nous conseille sur ce que nous apporterait un tel comité, sur les types de risques auxquels nous sommes exposés, mais aussi sur la constitution et la composition du comité ainsi que sur ses objectifs et les actions à mener.

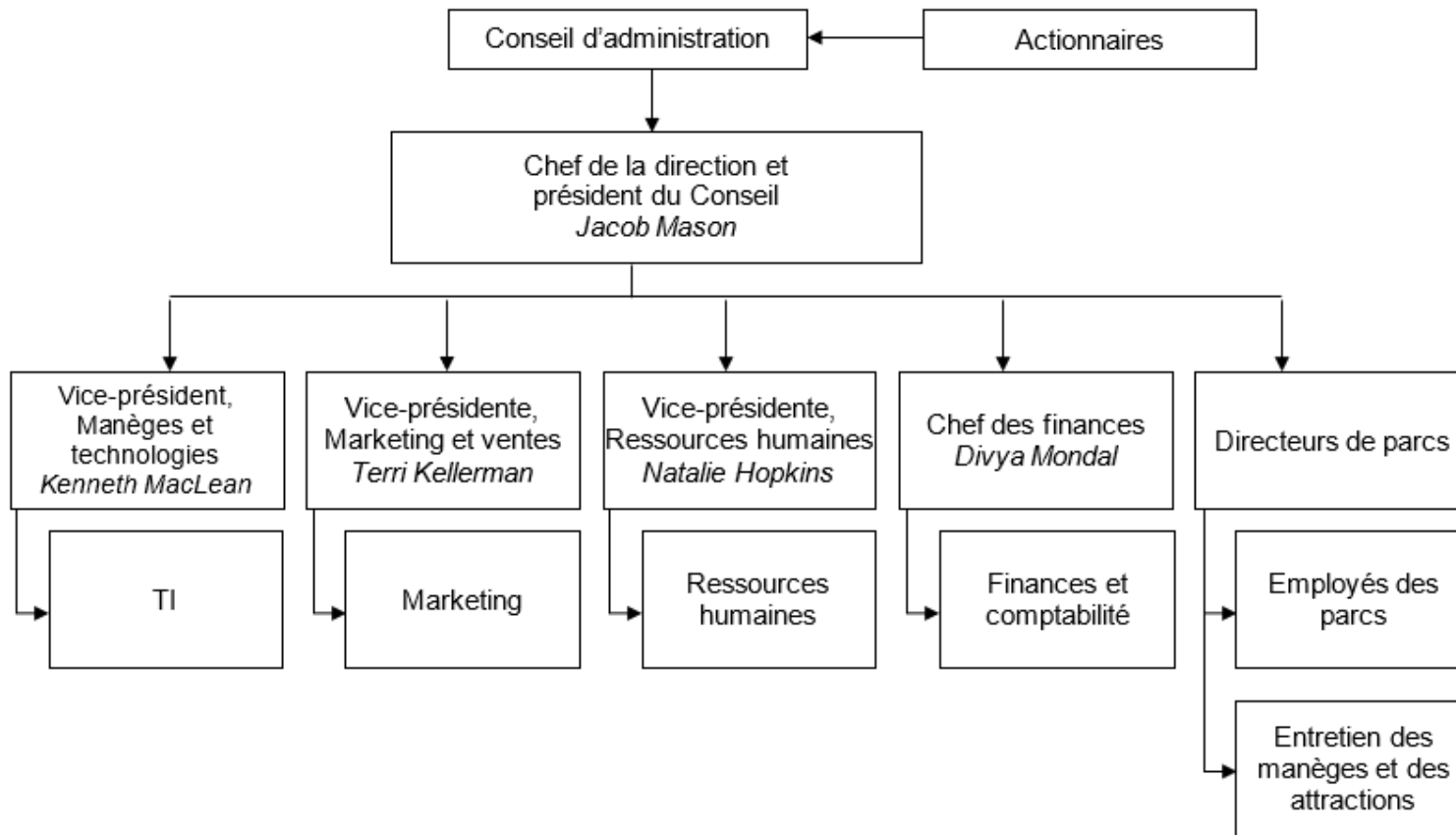
Nous aimerions aussi avoir des conseils sur la collecte des données. Nous avons déjà identifié des risques à l'égard des employés, et je suis maintenant préoccupé par les risques que présente la collecte de données auprès de nos clients. Enfin, comment pouvons-nous utiliser ces données pour en savoir plus sur nos clients?

Je vais communiquer avec mon contact chez RLA pour lui demander de commencer à préparer le rapport ainsi que pour lui faire part des autres questions que nous avons abordées et dont le rapport devrait traiter également.

Table des matières

Annexe I Organigramme	49
Annexe II États financiers d'Amuzou	50
Annexe III BAIIA et capital engagé dans les parcs.....	53
Annexe IV Données de référence sectorielles	54
Annexe V Possibilités de financement	55
Annexe VI Proposition relative à Attractions Carnavest	56
Annexe VII Expérience immersive sur le Grand Nord canadien.....	59
Annexe VIII Parc d'attractions intérieur de Georgian International Hotels Inc.	64
Annexe IX Proposition de Willow Lakes Amusement Parks Inc.	67
Annexe X Proposition relative à Pizza Zucarelli inc.	70
Annexe XI Nouveau système de paie	71

Annexe I Organigramme Préparé par Divya Mondal



Annexe II
États financiers d'Amuzou
 Préparé par Divya Mondal

Parcs Amuzou inc.
État des résultats et des bénéfices non répartis
 Exercices clos les 31 décembre
 (selon les NCECF)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2023 \$	AUDITÉ 2022 \$	AUDITÉ 2021 \$
Produits			
Droits d'entrée aux parcs	54 475	45 940	31 550
Aliments, boissons et marchandises	29 601	30 930	20 730
Total des produits	84 076	76 870	52 280
Charges			
Frais d'exploitation des parcs	38 179	34 822	24 153
Coût des biens vendus – aliments, boissons et marchandises	9 219	8 815	5 970
Marketing et publicité	4 879	4 612	2 719
Amortissement	13 175	12 275	11 775
Frais généraux et administratifs	7 007	8 150	8 060
Total des charges	72 459	68 674	52 677
Bénéfice d'exploitation	11 617	8 196	(397)
Produits d'intérêts sur les équivalents de trésorerie	65	45	32
Charge d'intérêt liée à l'emprunt auprès de la Banque de London	(4 045)	(4 416)	(4 786)
Charge d'intérêt liée à l'emprunt auprès de la Banque R&W	(990)	(1 650)	(1 650)
Bénéfice avant impôts	6 647	2 175	(6 801)
Impôts sur les bénéfices	(2 155)	(736)	2 044
Bénéfice net pour l'exercice	4 492	1 439	(4 757)
Bénéfices non répartis à l'ouverture	20 401	18 962	23 719
Bénéfices non répartis à la clôture	24 893	20 401	18 962

Annexe II (suite)
États financiers d'Amuzou
 Préparé par Divya Mondal

Parcs Amuzou inc.
Bilan
 Aux 31 décembre
 (selon les NCECF)
 (en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ 2023 \$	AUDITÉ 2022 \$	AUDITÉ 2021 \$
Actif			
Actif à court terme			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10 180	7 250	6 150
Impôts sur les bénéfices à recevoir	-	-	2 044
Stocks – marchandises destinées à la vente	1 106	1 146	836
Frais payés d'avance – pièces de rechange pour l'équipement	2 596	2 259	2 209
Total de l'actif à court terme	<u>13 882</u>	<u>10 655</u>	<u>11 239</u>
Immobilisations corporelles, montant net	105 196	105 571	111 146
Total de l'actif	<u><u>119 078</u></u>	<u><u>116 226</u></u>	<u><u>122 385</u></u>
Passif			
Passif à court terme			
Créditeurs et charges à payer	6 151	4 586	2 643
Impôts sur les bénéfices à payer	1 419	736	-
Produits reportés	8 615	6 803	5 380
Tranche à court terme de l'emprunt auprès de la Banque de London	5 700	5 700	5 700
Total du passif à court terme	<u>21 885</u>	<u>17 825</u>	<u>13 723</u>
Emprunt à terme auprès de la Banque de London	51 300	57 000	62 700
Emprunt auprès de la Banque R&W	9 000	9 000	15 000
Total du passif	<u><u>82 185</u></u>	<u><u>83 825</u></u>	<u><u>91 423</u></u>
Capitaux propres			
Capital-actions – 120 000 actions ordinaires en circulation	12 000	12 000	12 000
Bénéfices non répartis	24 893	20 401	18 962
Total des capitaux propres	<u>36 893</u>	<u>32 401</u>	<u>30 962</u>
Total du passif et des capitaux propres	<u><u>119 078</u></u>	<u><u>116 226</u></u>	<u><u>122 385</u></u>

Annexe II (suite)

États financiers d'Amuzou
Préparé par Divya Mondal

Parcs Amuzou inc.
État des flux de trésorerie
Exercices clos les 31 décembre
(selon les NCECF)
(en milliers de dollars canadiens)

	AUDITÉ	AUDITÉ
	2023	2022
	\$	\$
Activités d'exploitation		
Bénéfice net pour l'exercice	4 492	1 439
Amortissement	13 175	12 275
Variation des soldes du fonds de roulement		
Impôts sur les bénéfices à recevoir	-	2 044
Stocks	40	(310)
Frais payés d'avance	(337)	(50)
Créditeurs et charges à payer	1 565	1 943
Impôts sur les bénéfices à payer	683	736
Produits reportés	1 812	1 423
Total des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	<u>21 430</u>	<u>19 500</u>
Activités d'investissement		
Investissement dans les immobilisations corporelles	<u>(12 800)</u>	<u>(6 700)</u>
Activités de financement		
Remboursement de l'emprunt auprès de la Banque de London	(5 700)	(5 700)
Remboursement de l'emprunt auprès de la Banque R&W	-	(6 000)
Total des flux de trésorerie liés aux activités de financement	<u>(5 700)</u>	<u>(11 700)</u>
Variation de la trésorerie	2 930	1 100
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture	7 250	6 150
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture	<u><u>10 180</u></u>	<u><u>7 250</u></u>

Annexe III
BAIIA et capital engagé dans les parcs
 Préparé par Divya Mondal

	Total des produits	Coûts directs liés à l'exploitation des parcs et coût des biens vendus¹	BAIIA tiré des parcs	Capital engagé
	\$	\$	\$	\$
Magical Land*	37 363 597	22 277 060	15 086 537	41 261 101
Parc aquatique Splash N Fun**	14 635 500	6 635 720	7 999 780	13 599 389
Parc d'attractions Sparkle**	9 132 300	4 265 820	4 866 480	13 025 468
Parc Aqua Bleu*	15 895 770	10 427 560	5 468 210	20 661 616
Parc d'attractions Dinoland**	7 048 470	3 791 840	3 256 630	8 582 415
Siège social				8 066 011
	84 075 637	47 398 000	36 677 637	105 196 000

* Grand parc

** Petit parc

Note 1 : Ces montants représentent la part du total des frais d'exploitation des parcs et du coût des biens vendus de chaque parc. Le montant total de 47 398 000 \$ correspond à la somme des frais d'exploitation des parcs de 38 179 000 \$ et du coût des biens vendus de 9 219 000 \$ figurant à l'état des résultats. Les frais de marketing et de publicité ainsi que les frais généraux et administratifs sont considérés comme des coûts communs pour Amuzou et ne sont pas répartis entre chaque parc aux fins d'analyse interne.

Annexe IV
Données de référence sectorielles
 Préparé par Divya Mondal

	Moyenne sectorielle pour 2023
Taux de croissance annuel des produits	8,3 %
Ratio du fonds de roulement	1,1
Ratio de liquidité relative	0,65
Ratio de la trésorerie et des équivalents de trésorerie aux produits reportés	1,2
Délai moyen de rotation des stocks	45 jours
Produits reportés à la fin de l'exercice en pourcentage du total des produits tirés des droits d'entrée	22,1 %
Ratio d'endettement	0,52
Ratio du total de la dette portant intérêt au BAIIA	2,1
Rendement de l'actif	6,2 %
Coût des biens vendus (aliments et marchandises) en pourcentage des ventes de produits	26,60 %
Frais d'exploitation des parcs en pourcentage du total des produits	43,50 %
Marge d'exploitation	17,00 %
Marge bénéficiaire nette	9,00 %
Salaires en pourcentage des produits	35,20 %

Annexe V
Possibilités de financement
Préparé par Divya Mondal

1. Proposition de refinancement de l'emprunt à terme auprès de la Banque de London

La Banque de London est prête à refinancer l'emprunt initial, dont le solde actuel s'élève à 57 000 000 \$, pour porter le montant total de l'emprunt à 65 000 000 \$. La date du refinancement sera le 1^{er} juillet 2024, et l'emprunt existant sera réglé à cette date. Le montant du principal exigible le 30 novembre de chaque année à compter de 2024 sera de 6 500 000 \$. L'emprunt portera intérêt à un taux de 9,0 % et les intérêts seront payables mensuellement. L'emprunt sera garanti par les actifs d'Amuzou. De plus, en vertu d'une clause restrictive, le total de la dette portant intérêt ne doit pas dépasser 2,5 fois le BAIIA. En cas de non-respect de la clause restrictive, l'emprunt devient exigible immédiatement. L'emprunt viendra à échéance le 30 novembre 2033.

2. Émission de nouvelles actions ordinaires à Willow

Willow a offert d'acheter 18 000 actions ordinaires d'Amuzou pour un total de 10 000 000 \$, mais seulement si le partenariat est accepté. Le cas échéant, l'émission d'actions ordinaires aura lieu à tout moment avant le 31 décembre 2024. En tant qu'actionnaire, Willow désignera Raoul à titre d'administrateur au Conseil d'administration, et il aura un droit de vote. Raoul n'occupera pas de poste à la direction d'Amuzou, mais gèrera plutôt Aqua Bleu pour le compte de Willow.

Annexe VI

Proposition relative à Attractions Carnavest

Préparé par Natalie Hopkins

Je propose de créer une entreprise de parcs d'attractions itinérants, que je nommerai ici Attractions Carnavest (Carnavest). Il s'agirait d'une foire ambulante proposant des manèges forains et des jeux de foire en Nouvelle-Écosse, à l'Île-du-Prince-Édouard et au Nouveau-Brunswick. Carnavest se déplacerait dans les trois provinces, s'arrêtant pour de courtes périodes de 7 à 10 jours dans chaque ville. Le parc serait en fonction de la fin mai à la fin septembre (18 semaines au total) et compterait 30 employés saisonniers à temps plein originaires des Maritimes.

Les collectivités qui ont l'habitude d'accueillir des foires ou d'autres événements du genre ajouteraient cette fête foraine à leur programme. L'organisation de la tournée et la gestion des réservations se feraient pendant les mois d'hiver, et le groupe se déplacerait chaque semaine dans une ville différente. Le message central de notre stratégie de marketing resterait le même – offrir un divertissement familial classique pour tous les âges.

L'entrée serait gratuite, mais les visiteurs pourraient acheter des coupons pour les manèges à la billetterie située à l'entrée du parc, au prix de 2,00 \$ le coupon. Il faudrait trois coupons pour les manèges pour enfants et cinq pour tous les autres manèges ou jeux. Les visiteurs pourraient également se procurer un bracelet au prix de 50 \$ par jour leur donnant un accès illimité aux manèges et aux jeux pour la journée.

Le nombre de visiteurs est estimé comme suit :

	2025	2026	2027	2028	2029
Visiteurs achetant des coupons (on suppose que chaque visiteur achèterait 30 coupons)	8 300	10 400	17 800	18 900	19 400
Visiteurs achetant un bracelet	85 600	87 900	95 600	102 100	105 400

Les attractions comprendraient des manèges classiques pour adolescents et adultes, notamment un carrousel, une maison hantée, des autos tamponneuses et une grande roue. Il y aurait également un petit train et six autres manèges plus doux pour les jeunes enfants. Les manèges conçus pour les foires ambulantes sont plus petits que les manèges permanents et sont faciles à monter, à démonter et à transporter d'un endroit à l'autre.

Annexe VI (suite)
Proposition relative à Attractions Carnavest
Préparé par Natalie Hopkins

L'investissement initial comprend les coûts des manèges, des camions pour le transport de l'équipement et des véhicules pour le transport des employés. Je propose qu'Amuzou loue cet équipement pour une durée de cinq ans.

1. Les paiements de loyer au fabricant totalisent 298 000 \$ et sont payables le 1^{er} janvier de chaque année à compter de 2025. Le montant résiduel garanti à payer s'élève à 200 000 \$ au terme du contrat de location de cinq ans. Le taux d'intérêt implicite indiqué dans le contrat de location est de 10 %, et la juste valeur de marché de l'équipement au début du contrat de location est de 1 600 000 \$. Les manèges ont une durée de vie utile de huit ans. À la fin du contrat de location, l'équipement sera retourné au bailleur.
2. Nous aurons également besoin de plusieurs camions semi-remorques, chacun étant constitué d'un camion tracteur et d'une semi-remorque ou d'une remorque à plateau, ainsi que de quelques véhicules pour les employés. Ces véhicules peuvent être loués pour une période de cinq ans. Le total des paiements exigibles au début de chaque année s'élève à 345 800 \$, le premier paiement étant dû le 1^{er} janvier 2025. Le montant résiduel garanti à payer au terme du contrat de location s'élève à 375 000 \$. Les camions et les véhicules ont une durée de vie utile de sept ans. Le taux d'intérêt implicite indiqué dans le contrat de location est de 9 %, et la juste valeur de marché des camions et des véhicules au début du contrat de location est de 2 100 000 \$. À la fin du contrat de location, les camions et les véhicules seront retournés au bailleur.

Des coûts en capital d'environ 1 000 000 \$ seront engagés au début de 2025 pour l'achat d'autres équipements, d'une durée de vie utile de cinq ans. Ces équipements seront admissibles à une DPA de 20 % selon la méthode de l'amortissement dégressif et à une DPA de 100 % au titre de l'incitatif à l'investissement accéléré durant la première année d'utilisation.

Les coûts annuels sont estimés comme suit :

- Il faudra embaucher 30 employés à temps plein, qui toucheront un salaire saisonnier moyen de 32 000 \$, les avantages sociaux correspondant à 25 % de leur salaire. Ce nombre comprend 20 chauffeurs qualifiés et 4 techniciens certifiés responsables de l'entretien et de l'inspection des manèges. Les salaires et avantages sociaux augmenteront de 3 % par année, ce qui correspond au taux d'inflation prévu.
- Il faudra embaucher deux autres employés au siège social, qui seront affectés à la gestion des réservations et à l'organisation de la tournée, ainsi qu'à diverses tâches administratives. Ils toucheront chacun un salaire annuel de 35 000 \$, les avantages sociaux correspondant à 25 % de leur salaire. Les salaires et avantages sociaux augmenteront chaque année selon le taux d'inflation prévu.

Annexe VI (suite)
Proposition relative à Attractions Carnavest
Préparé par Natalie Hopkins

- Les coûts des véhicules, y compris le carburant et l'entretien des camions et des véhicules, totaliseront 1 246 000 \$ par année.
- Le total des frais d'exploitation liés à la foire ambulante, y compris les coûts liés à l'entretien, à l'hydroélectricité, aux assurances, aux déplacements et aux chambres d'hôtel, etc., atteindra 1 092 300 \$ par année.
- Les frais de marketing et de publicité s'élèveront à 450 000 \$ en 2025, à 350 000 \$ en 2026 et à 150 000 \$ par la suite.

L'entreprise paie des impôts à un taux de 27 %, et le taux de rendement requis pour cette proposition est de 13 %.

Annexe VII

Expérience immersive sur le Grand Nord canadien

Préparé par Kenneth MacLean

J'ai un ami qui travaille pour Arctica Outerwear Company (Arctica), un fabricant canadien de vêtements d'envergure nationale spécialisé dans les vêtements de plein air adaptés aux températures inférieures à zéro. Arctica cherche à commanditer une attraction de RV en 4D qui mettrait en valeur l'Arctique canadien, de même que sa gamme de vêtements d'hiver. Comme son siège social est situé à Winnipeg, Arctica souhaite que cette nouvelle attraction immersive se trouve au centre-ville de Winnipeg. Suivant la recommandation de mon ami, j'ai pu rencontrer la semaine dernière le chef de la direction d'Arctica, Lawrence Winters, qui m'a d'ailleurs fait part d'une excellente idée.

Lawrence est un Inuk qui a grandi à Apex, une petite collectivité située à Iqaluit, au Nunavut. Bien qu'il vive actuellement à Winnipeg, Lawrence rend encore régulièrement visite à sa famille dans l'Arctique. Comme il est originaire du Nunavut, on lui demande souvent si l'Arctique canadien est aussi froid et désertique qu'on se l'imagine. Il aimerait montrer que l'on peut trouver de la beauté partout si l'on sait où chercher. La proposition est qu'Arctica commandite avec nous la création d'une expérience immersive en 4D, appelée Grand Nord canadien: l'expérience immersive, qui permettrait aux gens de découvrir cette région sans avoir à payer les coûts importants d'un voyage sur place.

L'expérience immersive comprendrait un manège avec mouvements dans un endroit où la température serait inférieure à zéro. Les visiteurs ressentiraient le froid, mais seraient vêtus d'un manteau fourni par Arctica. La technologie de RV inclurait une vidéo en 3D produite par une entreprise de RV de renom, qui serait responsable de créer cette expérience immersive unique.

Nous souhaitons proposer aux visiteurs l'expérience d'une visite dans l'Arctique canadien et leur faire découvrir ce qui en fait la richesse. Ainsi, Lawrence voudrait mettre en valeur la faune de la région, notamment les ours polaires, les caribous, les baleines boréales et les bélugas, des paysages de l'île de Baffin, de l'île Victoria et du littoral, ainsi que les célèbres sommets montagneux du parc national Auyuittuq. Ce projet se distingue par le fait qu'il solliciterait tous les sens. En effet, nous aménagerions une salle climatisée avec des effets spéciaux faisant appel au toucher, à l'odorat, à la vue et à l'ouïe. Le mouvement du manège donnerait au visiteur l'impression d'observer des animaux aquatiques en bateau, de faire du traîneau à chiens et de marcher sur des bancs de glace flottante. En tant que membre de l'équipe de production, Lawrence souhaite que nous fassions appel à des consultants autochtones qui vivent dans l'Arctique, non seulement pour nous aider à réaliser la vidéo en 3D, mais aussi pour nous faire découvrir la culture de ce peuple et veiller à l'authenticité de l'attraction.

Annexe VII (suite)
Expérience immersive sur le Grand Nord canadien
Préparé par Kenneth MacLean

Une équipe d'experts pluridisciplinaire serait responsable des différentes étapes de ce processus, soit la planification et le scénarimage, l'incorporation des éléments souhaités et la production.

Cette expérience virtuelle présente de nombreux avantages, dont les suivants :

1) permettre aux personnes qui ne peuvent voyager pour des raisons financières ou à cause de problèmes de mobilité de faire l'expérience de l'Arctique; 2) contribuer à protéger cette région fragile qui subit déjà les répercussions des changements climatiques; et 3) réduire au minimum l'empreinte carbone en éliminant la nécessité de se déplacer.

Arctica nous propose l'entente contractuelle qui suit; celle-ci serait d'une durée initiale de cinq ans et pourrait être prolongée sous réserve de l'accord des deux parties :

- Les coûts de production de RV sont estimés à 8 millions \$. Amuzou versera un montant maximal de 5 millions \$, et Arctica assumera le montant résiduel jusqu'à concurrence de 3 millions \$. Amuzou sera en tout temps la propriétaire des actifs de production de RV. En contrepartie, Arctica souhaite participer à toutes les étapes de la production de RV et que son nom figure sur la liste des commanditaires de la production.
- Pendant la durée du contrat :
 - Arctica louera une partie du rez-de-chaussée de son immeuble à Amuzou pour y accueillir cette nouvelle expérience immersive. L'immeuble est situé au centre-ville de Winnipeg et à proximité de nombreuses autres attractions touristiques de la ville. La durée initiale du contrat de location sera de cinq ans et pourra être prolongée selon les modalités du contrat global. Le loyer annuel sera de 820 000 \$, ce qui comprendra les impôts fonciers ainsi que les coûts de chauffage et des services publics.
 - Amuzou aura le droit de sous-louer une partie des locaux dans cet immeuble à un restaurant qui vendra des aliments, des boissons et de l'alcool canadiens.
 - Arctica fournira gratuitement à Amuzou les manteaux à porter lors de l'expérience et les remplacera au besoin.
 - En contrepartie, Amuzou achètera les uniformes de tous ses employés auprès d'Arctica pendant la durée du contrat. Les uniformes comprendront des chemises, des manteaux et des chapeaux. Chaque pièce vestimentaire portera le logo standard d'Arctica (un petit oiseau de l'Arctique d'environ un pouce carré imprimé sur la manche ou la jambe de pantalon), mais Amuzou pourra également imprimer son propre logo.

Annexe VII (suite)
Expérience immersive sur le Grand Nord canadien
 Préparé par Kenneth MacLean

- Amuzou accepte également d'acheter tous les vêtements vendus dans ses boutiques uniquement auprès d'Arctica. L'entreprise ne peut faire appel à aucun autre fournisseur de vêtements.
- Arctica se réserve le droit d'ajouter du matériel promotionnel n'importe où dans les parcs d'attractions si elle juge qu'elle manque de visibilité.

J'ai également tenu des discussions préliminaires avec mon ancien employeur, mondialement reconnu dans le domaine de la production de RV. Le concept lui plaît beaucoup, et il a convenu de travailler avec nous si la proposition est acceptée.

Si nous commençons maintenant, il faudra environ un an pour terminer la production et la construction et, selon mes estimations, nous devrions être prêts à ouvrir en juillet 2025. Cependant, la location débuterait le 1^{er} janvier pour nous permettre d'accéder aux installations afin de commencer la construction des composantes physiques de l'attraction.

J'ai estimé que le prix d'entrée serait de 45 \$ par personne en me fondant sur des études menées au sujet d'expériences immersives similaires, et que le nombre de visiteurs devrait s'établir comme suit :

	2025	2026	2027	2028	2029
Nombre de visiteurs	100 000	200 000	250 000	300 000	350 000

Pour ce qui est du restaurant, j'ai en tête quelques restaurants potentiels de renom servant des plats typiques de l'Arctique canadien. Selon mon estimation, nous concluons un contrat de sous-location qui prévoira le paiement d'un loyer fixe de 100 000 \$, puis d'une partie variable équivalant à 15 % des produits bruts tirés de la vente d'aliments et de boissons en restaurant. J'ai évalué que chaque visiteur dépensera en moyenne 20 \$ lors d'une visite au restaurant.

Les dépenses d'Amuzou liées à la production de RV se présentent comme suit :

- 2 550 000 \$ pour la production de la vidéo en 3D (DPA de 30 % selon la méthode de l'amortissement dégressif)
- 1 950 000 \$ pour le matériel informatique et les logiciels de base (DPA de 55 % selon la méthode de l'amortissement dégressif)
- 500 000 \$ pour les logiciels d'application (DPA de 100 % selon la méthode de l'amortissement dégressif)

Annexe VII (suite)
Expérience immersive sur le Grand Nord canadien
Préparé par Kenneth MacLean

Les dépenses d'Amuzou liées aux composantes physiques de l'attraction se présentent comme suit :

- 3 000 000 \$ pour l'équipement additionnel destiné aux composantes physiques de l'attraction (DPA de 20 % selon la méthode de l'amortissement dégressif); à la fin du contrat de location de cinq ans, cet équipement pourra être vendu pour un produit de 450 000 \$.
- 1 000 000 \$ pour les améliorations locatives (amortissement selon la méthode linéaire sur cinq ans)

En 2025, pendant la période d'élimination progressive de l'incitatif à l'investissement accéléré pour les catégories de DPA auxquelles est appliquée la méthode de l'amortissement dégressif, la règle de la demi-année est suspendue.

Les charges additionnelles sont estimées comme suit :

- Les frais d'exploitation annuels s'élèveront à 2 800 000 \$.
- Les nouveaux casques de RV et les autres petits appareils coûteront 800 000 \$ par année.
- En ce qui concerne les employés à temps plein, nous pouvons affecter l'un de nos directeurs travaillant au siège social à la gestion de cette nouvelle attraction et redistribuer sa charge de travail actuelle. Ce dernier touche actuellement un salaire de 150 000 \$. Nous devons embaucher un directeur adjoint au salaire annuel de 80 000 \$, quatre ingénieurs qualifiés en programmation et en mécanique au salaire annuel de 120 000 \$ chacun, et 20 membres du personnel de soutien au salaire annuel moyen de 35 000 \$ chacun, les avantages sociaux correspondant à 25 % du coût des salaires. Les salaires augmenteront au taux d'inflation prévu de 3 % par année.
- Les frais de marketing seront de 1 200 000 \$ par année.
- À l'heure actuelle, nous payons 100 \$ par employé par année pour les uniformes, montant qui devrait passer à 200 \$ par année lorsque nous achèterons les vêtements auprès d'Arctica, qui sont de bien meilleure qualité.

Le taux de rendement requis pour cette proposition est de 15 %.

Annexe VII (suite)
Expérience immersive sur le Grand Nord canadien
Préparé par Kenneth MacLean

Pour mieux comprendre ces nouvelles technologies émergentes et transformatrices, j'ai trouvé les ressources suivantes :

1. Stephen Johnson, « Immersive Technology Will Revolutionize Everything from Theme Parks to Daily Life », *Big Think*, 22 juillet 2021, <https://bigthink.com/the-future/immersive-technology/>
2. Nick Dauk, « Inside the Futuristic Tech Travel Trend that Could Make Your Next Trip Truly Out of this World », *Euronews*, 11 novembre 2022, <https://www.euronews.com/travel/2022/11/11/inside-the-futuristic-tech-travel-trend-that-could-make-your-next-trip-truly-out-of-this-w>
3. Bea Mitchell, « 6 Attraction Technology Trends for 2020: VR, AR, AI, Bots and Esport », *blooloop*, 30 janvier 2020, <https://blooloop.com/technology/in-depth/attraction-technology-trends-2020/>
4. « Eight Emerging Technologies and Six Convergence Themes You Need to Know About », PwC, 12 janvier 2022, <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/emerging-tech/essential-eight-technologies.html>
5. Michael Mascioni, « New Horizons for Immersive Experiences in Leisure Facilities », *Planet Attractions*, 11 janvier 2022, <https://www.planetattractions.com/news/New-horizons-for-immersive-experiences-in-leisure-facilities/908>

Annexe VIII

Parc d'attractions intérieur de Georgian International Hotels Inc.

Préparé par Terri Kellerman

J'ai récemment été contactée par Sheri Halston, directrice de la chaîne Georgian International Hotels Inc. (Georgian), à Calgary. L'entreprise souhaite construire un parc d'attractions intérieur annexe à son hôtel au centre-ville de Calgary et cherche un partenaire canadien pour concrétiser ce projet. Comme Georgian souhaite attirer les familles, Sheri aimerait que le parc d'attractions soit à l'image des parcs d'Amuzou, c'est-à-dire qu'il propose des manèges classiques et attrayants pour les familles et les enfants de 15 ans et moins. Les manèges que l'on y trouvera s'apparenteraient à ceux des parcs d'attractions extérieurs. Voici un résumé de la proposition qu'elle m'a faite à l'occasion de notre rencontre.

Il s'agirait d'un contrat de gestion conclu entre Georgian et Amuzou. Le contrat aurait une durée initiale sept ans, ce qui correspond à la durée de vie prévue de l'équipement. Georgian serait propriétaire des locaux qu'elle construirait et entretiendrait, tandis qu'Amuzou serait responsable de l'achat, du remplacement et de l'entretien des manèges, de la vente d'aliments et de boissons, ainsi que de la dotation en personnel, de la gestion et de l'exploitation du parc. Voici les grandes lignes de la première ébauche de l'entente proposée :

- Amuzou versera à Georgian 60 % du bénéfice d'exploitation net avant impôts à titre de frais d'administration en contrepartie des locaux, des campagnes de marketing conjointes visant à accroître la visibilité à l'échelle internationale, de l'utilisation du nom de la chaîne dans le matériel promotionnel ainsi que du soutien administratif. Ces frais annuels ne doivent toutefois pas être inférieurs à 3 millions \$ par année. Une première tranche de 2 millions \$ sera exigible le 1^{er} juillet de chaque année, et le solde devra être payé en totalité au plus tard le 31 janvier de l'année suivante.
- Georgian assumera tous les frais d'exploitation liés au bâtiment, y compris les coûts d'électricité, de chauffage, d'entretien et les impôts fonciers.
- Amuzou aura tout le contrôle de la dotation en personnel et des activités courantes du parc. Le parc sera ouvert 365 jours par année. La direction de Georgian inspectera régulièrement les locaux afin de s'assurer qu'ils sont bien entretenus et conformes aux normes de qualité élevées de l'hôtel, et Amuzou devra corriger immédiatement et à ses frais toute déficience constatée.
- Bien qu'il n'y ait aucune obligation à cet égard, on s'attend à ce qu'Amuzou propose un thème pour le parc. Georgian devra approuver le thème pour s'assurer qu'il correspond à son image de marque. Si un thème est choisi, Georgian consentira à décorer certaines chambres dans le respect de ce thème pour offrir aux visiteurs une expérience totalement immersive pendant leur séjour.
- Georgian aura le dernier mot sur le matériel promotionnel où figurera le nom de la chaîne afin de s'assurer qu'il cadre avec sa stratégie de communication.

Annexe VIII (suite)
Parc d'attractions intérieur de Georgian International Hotels Inc.
Préparé par Terri Kellerman

- Amuzou assumera seule la responsabilité de tout accident survenu dans le parc d'attractions.
- En ce qui concerne les aliments servis dans le parc, Georgian sélectionnera le chef et approuvera le menu afin de garantir un niveau de qualité élevé comparable à celui de ses autres restaurants.
- Georgian aura droit de regard sur les registres des activités du parc d'attractions à tout moment et sans préavis. Au besoin, la chaîne pourra demander un rapport d'activités audité par un tiers.
- La direction d'Amuzou devra immédiatement donner suite aux plaintes éventuelles au sujet du parc adressées à la direction de Georgian ou publiées sur les médias sociaux et les sites d'évaluation hôtelière en rédigeant un rapport écrit complet à l'intention de Georgian sur les mesures qui auront été prises pour gérer la plainte et rectifier le tir.
- L'une ou l'autre des parties pourra résilier le contrat de gestion pour un motif valable moyennant un préavis de 90 jours.
- En cas de résiliation du contrat, Amuzou assumera tous les coûts de démantèlement et de retrait des manèges.

La construction du parc commencera en 2024 et celui-ci devrait ouvrir ses portes le 1^{er} janvier 2025. Lors de discussions avec Sheri, j'ai également formulé quelques estimations des produits et des coûts. Je prévois que le parc devrait accueillir 60 000 visiteurs différents en 2025, 82 000 en 2026 et 100 000 à compter de 2027. Environ 35 % de ces visiteurs achèteront un laissez-passer annuel au prix de 250 \$ chacun et fréquenteront le parc en moyenne cinq fois par année. Les 65 % restants viendront une seule fois et achèteront un billet journalier au prix de 55 \$.

Nous accueillerons également des fêtes et autres événements de groupe à un prix fixe que j'estime à 475 \$ par fête pour 10 personnes au maximum. Je prévois que nous pourrions accueillir 50 fêtes par année en 2025, 100 en 2026 et 200 à compter de 2027.

J'estime que chaque fois qu'une personne visitera le parc, elle dépensera en moyenne 15 \$ en aliments.

Amuzou devra investir initialement 7 millions \$ dans les manèges, puis 3 millions \$ en 2029, et 1 million \$ par année en 2030 et 2031. Les manèges seront admissibles à une DPA de 20 % selon la méthode de l'amortissement dégressif. Dans l'année d'acquisition, la DPA peut être demandée pour la totalité des acquisitions effectuées en 2025, puis pour 50 % seulement des acquisitions effectuées en 2029 et par la suite.

Annexe VIII (suite)
Parc d'attractions intérieur de Georgian International Hotels Inc.
Préparé par Terri Kellerman

Les charges sont estimées comme suit :

- Frais d'exploitation du parc : 45 % du total des produits
- Coût des aliments et des boissons : 26 % des ventes d'aliments et de boissons
- Stratégie marketing d'Amuzou : 650 000 \$ par année

Divya estime que ce projet nécessitera un rendement de 12 %.

Annexe IX
Proposition de Willow Lakes Amusement Parks Inc.
Préparé par Jacob Mason

J'ai été approché par l'entreprise Willow Lakes Amusement Parks Inc. (Willow) au sujet d'une proposition intéressante pour Aqua Bleu. Willow est une importante société cotée aux États-Unis qui possède et exploite des parcs dans de nombreux pays. À l'heure actuelle, l'entreprise souhaite prendre une expansion considérable au Canada. Pour démontrer son engagement à long terme dans ce projet, Willow souhaite établir un partenariat avec Amuzou. L'objectif serait qu'Amuzou gère le parc, mais sous la bannière de Willow, et que le parc soit commercialisé comme faisant partie de son portefeuille de parcs, avec Amuzou comme partenaire pour la gestion du parc.

Je travaillerais en étroite collaboration avec le nouveau directeur de Willow pour le Canada, Raoul Dallaire, que je connais depuis le tout début de ma carrière et pour qui j'ai beaucoup de respect. Raoul œuvre dans le secteur depuis les années 1990 et a occupé divers postes au sein des trois plus grandes multinationales de parcs d'attractions du monde. Raoul étant Québécois de souche, cette proposition l'intéresse énormément. Il a beaucoup d'idées pour améliorer le parc afin d'attirer davantage de visiteurs et d'accroître considérablement la fréquentation, les bénéfices et la visibilité du parc au Canada. En fait, l'objectif de Willow est de faire d'Aqua Bleu le plus grand parc du Canada.

Bien qu'il reste encore plusieurs détails à régler, la version préliminaire du contrat présenté par Willow comprend les points suivants :

- La structure légale envisagée est un partenariat entre Amuzou et Willow. L'entreprise détiendrait les actifs, assumerait les passifs, gagnerait les produits et engagerait les charges. Les décisions en matière d'exploitation, de finances et de stratégies devraient être prises de façon unanime.
- Le 1^{er} janvier 2025, Amuzou transférerait l'actif net d'Aqua Bleu à cette nouvelle entité. Willow a estimé la valeur de l'actif net à 15 millions \$, ce qui représente la valeur de marché estimative. Une des méthodes d'évaluation d'un parc d'attractions selon une approche comparable fondée sur le marché consiste à utiliser une fourchette allant de une à deux fois les produits. Selon cette approche, les parcs d'attractions utilisent généralement un multiple de une à deux fois les produits pour déterminer la valeur de l'entreprise, dont on déduit ensuite la dette à long terme pour estimer la valeur des actions.
- Willow fournirait un apport en trésorerie de 25 millions \$ qui serait affecté à l'acquisition de nouveaux manèges et de nouvelles attractions plus excitants, uniques et immersifs afin d'attirer les jeunes adultes. Ces manèges s'ajouteraient au portefeuille de manèges actuel, ce qui permettrait à Aqua Bleu de proposer une expérience mieux adaptée aux différentes tranches d'âge.

Annexe IX (suite)
Proposition de Willow Lakes Amusement Parks Inc.
Préparé par Jacob Mason

- Willow procéderait également à l'installation de son logiciel d'analyse de données qui serait utilisé à Aqua Bleu. Ce logiciel recueillerait des données permettant de mieux cerner le profil des visiteurs et l'utilisation des attractions.
- Amuzou continuerait de gérer le parc et recevrait en contrepartie 45 % du bénéfice d'exploitation net avant impôts. Willow toucherait la tranche restante de 55 %.
- Willow commercialiserait Aqua Bleu sous sa propre marque, étant donné qu'elle est plus connue et qu'elle a la réputation de procurer des sensations fortes, exaltantes et inoubliables pour tous les âges. Les parcs de Willow attirent surtout les adultes de 18 à 34 ans.
- Willow souhaite que la thématique du parc soit axée sur la culture et l'histoire du Québec, ce qui lui permettrait de se démarquer des autres grands parcs d'attractions au Canada. Willow y est déjà parvenue avec ses autres parcs, ce qui explique l'attrait d'Aqua Bleu.

Raoul et moi avons établi des estimations pour les trois prochaines années, dont les hypothèses sont présentées ci-après :

- En 2025, 2026 et 2027, la fréquentation devrait atteindre respectivement 70 %, 75 % et 78 % de la capacité maximale d'Aqua Bleu.
- L'ajout de nouveaux manèges entraînera l'augmentation des droits d'entrée et l'application de frais supplémentaires pour les nouveaux manèges immersifs et à sensations, conformément aux politiques de tarification qu'applique Willow dans ses autres parcs. Les dépenses dans le parc par visiteur s'élèveront en moyenne à 40 \$ pour les droits d'entrée (y compris les produits tirés des ventes supplémentaires) et à 19,20 \$ pour les aliments, les boissons et les marchandises.
- Les frais d'exploitation du parc en pourcentage du total des produits seront les mêmes que ceux d'Amuzou.
- Le coût des biens vendus (aliments, boissons et marchandises) diminuera à 27 % en raison des remises sur quantité dont bénéficie Willow.
- Les frais de marketing passeront de 0,75 million \$ à 1,75 million \$ par année pour la période de trois ans.
- À l'heure actuelle, les frais généraux et administratifs directement liés à la gestion d'Aqua Bleu s'élèvent à 2 189 200 \$. (Je ne prévois aucun changement important dans le total des frais généraux et administratifs d'Amuzou, juste une réaffectation). Ce montant augmentera chaque année en fonction de l'inflation.
- Un nouveau poste sera créé pour Raoul. Il touchera un salaire de 350 000 \$, y compris les avantages sociaux, qui augmentera avec l'inflation, estimée à 3 %. Son salaire sera désormais inclus dans les dépenses du parc.

Annexe IX (suite)
Proposition de Willow Lakes Amusement Parks Inc.
 Préparé par Jacob Mason

Raoul a également indiqué que si nous nous associons à Willow, il pourrait probablement convaincre les fournisseurs d'accorder à Amuzou des rabais similaires sur les produits achetés en vue de la vente pour ses quatre autres parcs. Willow peut également se procurer de l'équipement à 15 % de moins que ce que nous payons actuellement, et Raoul pourrait persuader ces fabricants d'accorder des rabais similaires à Amuzou. Les économies ainsi réalisées pourraient être appliquées aux investissements futurs d'Amuzou dans les quatre mêmes parcs.

Mon unique préoccupation est de savoir si la valeur de marché de l'actif net d'Aqua Bleu est raisonnable. La liste des actifs du parc ainsi que de leur valeur respective au 31 décembre 2023 est présentée ci-dessous. Je tiens également à préciser qu'environ le quart du terrain n'est pas utilisé à des fins d'exploitation et n'a pas encore été aménagé, de sorte qu'il est actuellement considéré comme excédentaire. Les nouveaux manèges seront construits sur ce terrain. En outre, si nous vendions les immobilisations, nous aurions des frais de vente correspondant à 6 % du produit brut.

L'actif net d'Aqua Bleu au 31 décembre 2023 se présente comme suit :

	Valeur comptable nette 31 déc. 2023	Coût initial 31 déc. 2023	Fraction non amortie du coût en capital 31 déc. 2023	Taux de DPA (solde dégressif)	Juste valeur de marché 31 déc. 2023
Actif					
Stocks	184 648 \$				192 000 \$
Terrain	5 610 735	5 610 735 \$			7 840 000
Aménagements de terrains	1 685 090	3 159 543	1 762 540 \$	8 %	1 760 000
Bâtiment	3 598 400	4 224 209	3 174 271	6 %	3 741 300
Équipement	9 767 391	29 389 173	8 260 508	20 %	12 985 400
Total de l'actif	20 846 264 \$				
Passif					
Produits reportés	1 731 394				
Actif net	<u>19 114 870 \$</u>				

Annexe X
Proposition relative à Pizza Zucarelli inc.
 Préparé par Jacob Mason

À l'heure actuelle, la société compte 10 comptoirs à pizza dans ses parcs. Voici les produits et les coûts liés à ces comptoirs sur la base des résultats réels de 2023 :

	2023 (\$)
Produits tirés des 10 comptoirs à pizzas	6 338 820
Matières premières – coût des biens vendus	2 273 232
Main-d'œuvre directe	918 036
Gérant adjoint (un par comptoir)	350 000
Marketing	621 000
Coûts indirects variables	490 000
Amortissement du matériel de cuisson	375 000
Amortissement des bâtiments	150 000
Répartition des coûts fixes des bâtiments – électricité, téléphone, services publics	295 000
Répartition des coûts du siège social	45 000
	5 517 268
 Bénéfice d'exploitation	 821 552

Je propose que Zucarelli gère l'ensemble des comptoirs à pizzas du parc. En 2023, Amuzou a vendu 437 160 pizzas. J'estime que Zucarelli pourra augmenter les ventes de pizzas de 20 % du simple fait de sa réputation et de son image de marque au Canada. En outre, Larry Zucarelli a déclaré qu'il augmenterait le prix des pizzas de 1,00 \$. Zucarelli versera à Amuzou une redevance de 20 % sur le total des produits gagnés dans les parcs. En contrepartie, Zucarelli devra embaucher et rémunérer les employés, se procurer les ingrédients et les articles d'emballage, financer les activités de marketing, s'acquitter des coûts indirects variables et installer ses fours à pizza uniques.

J'estime qu'Amuzou demandera à un employé actuel du service de soutien administratif pour les comptoirs à pizzas de s'occuper des tâches administratives dans le cadre de cette entente. Le salaire de cet employé, qui s'élève à 40 000 \$ par année, y compris les avantages sociaux, est inclus dans la répartition des coûts du siège social.

Zucarelli fournira à Amuzou des rapports mensuels faisant état des produits bruts gagnés, et la redevance sera payable au plus tard le 15 du mois suivant.

Annexe XI

Nouveau système de paie

Préparé par Natalie Hopkins

Le nouveau système de paie comporte désormais une fonction de planification grâce à laquelle l'entreprise peut programmer les quarts de travail des employés en les affectant à des manèges ou des attractions précis, à des comptoirs ou à toute autre tâche à effectuer dans le parc. Selon l'ancien système, les superviseurs préparaient et géraient eux-mêmes leur horaire et approuvaient les heures travaillées par chaque employé.

Depuis la mise en place du nouveau système, un gestionnaire des horaires a été affecté à chaque parc. Sa seule responsabilité consiste à gérer l'horaire de travail principal du parc. Le gestionnaire prépare chaque semaine l'horaire de travail principal en fonction des informations reçues des différents superviseurs qui travaillent directement avec les employés du parc, et il est le seul à avoir accès à cet horaire dans le nouveau système de paie au moyen de son identifiant et de son mot de passe uniques.

La planification des quarts de travail incombe aux superviseurs. La plupart des superviseurs continuent d'utiliser l'ancien système, à savoir une application de gestion de projet installée sur leur bureau, qu'ils ont l'habitude d'utiliser depuis des années, pour établir les quarts de travail. Ils trouvent cette méthode plus conviviale pour la planification, la modification rapide, et le suivi quotidien des conflits et des changements d'horaire. Chaque superviseur crée son propre horaire pour la semaine. Les informations requises sont ensuite extraites et transmises au gestionnaire des horaires, qui les intègre dans l'horaire principal. Le superviseur a accès au profil personnel de chaque employé, qui comprend ses heures de travail normales et les conditions d'application des heures supplémentaires.

Une fois que le gestionnaire des horaires reçoit ces informations du superviseur, il saisit les heures dans l'horaire principal en indiquant pour chaque employé s'il s'agit d'heures normales ou d'heures supplémentaires. Il convient de noter que si le profil de l'employé précise à quel moment les heures supplémentaires s'appliquent, ni le système de planification ni le gestionnaire n'ont accès au dossier de l'employé. Seuls les superviseurs y ont accès.

Chaque superviseur et chaque employé reçoit un nom d'utilisateur et un mot de passe uniques qui lui donnent un accès restreint au système de paie au moyen d'une application mobile aussi accessible par ordinateur. Les superviseurs peuvent consulter, dans l'horaire principal, les quarts de travail de tous les employés placés sous leur responsabilité. Toutefois, ils ne vérifient pas si l'horaire principal correspond aux quarts de travail qu'ils ont créés et supposent simplement que les données ont été correctement saisies. Les employés, quant à eux, peuvent uniquement consulter leur horaire de la semaine. Malheureusement, ni les superviseurs ni les employés ne peuvent savoir si les heures programmées sont classées dans la catégorie des heures normales ou des heures supplémentaires.

Annexe XI (suite)
Nouveau système de paie
Préparé par Natalie Hopkins

Si un horaire doit être modifié, le superviseur remplit une demande de modification de l'horaire qui est transmise directement au gestionnaire des horaires. Ce dernier met alors à jour l'horaire en fonction de la modification demandée. Comme les superviseurs créent leurs propres horaires et y apportent régulièrement des modifications, ils ne pensent pas toujours à informer le gestionnaire de ces modifications ou ne prennent pas le temps de le faire. Il peut être nécessaire de mettre à jour l'horaire lorsque les employés travaillent plus d'heures que prévu, font des heures supplémentaires, changent de quart de travail ou sont affectés à un endroit différent du parc.

Tout au long de la journée, les superviseurs et les employés reçoivent continuellement des notifications et des annonces de la direction sur divers sujets. Ces notifications comprennent notamment les avis de modifications apportées à l'horaire. Étant donné que toutes les communications internes, quel que soit leur contenu, sont acheminées vers une boîte de messagerie interne, les employés et les superviseurs ne les lisent pas toujours immédiatement ou ne les lisent pas du tout, à moins qu'elles portent la mention « urgent ». Cette mention est réservée uniquement aux cas d'urgence.

À la fin de la journée, le quart de travail définitif requis pour chaque employé est mis à jour dans le système de paie, et reflète le nombre d'heures approuvé, y compris les heures supplémentaires approuvées devant être travaillées.

Chaque jour, lorsque l'employé arrive à son lieu de travail, il enregistre son heure d'arrivée au moyen d'une application mobile de paie. De même, à la fin de sa journée, il indique l'heure de fin de son quart de travail. Dès qu'il confirme la fin de son quart de travail, son superviseur direct reçoit un avis et doit ensuite approuver les heures travaillées. Une fois que c'est fait, les heures de travail autorisées sont enregistrées dans le système de paie.

Le système de paie génère un rapport quotidien où sont comparées les heures de travail prévues à l'horaire principal définitif pour chaque employé avec les heures réellement travaillées. Le superviseur et le gestionnaire des horaires ont tous deux accès à ce rapport, mais ne l'examinent jamais parce qu'ils n'ont pas été informés de son existence et que personne ne leur a demandé de le passer en revue.

La paie est ensuite calculée à partir des heures normales et des heures supplémentaires indiquées dans l'horaire principal définitif de la journée. À la fin de chaque période de deux semaines, ce sont ces heures qui sont rémunérées. Les heures supplémentaires sont payées à un taux correspondant à 1,5 fois le taux normal. Le superviseur approuve les heures pour confirmer son approbation du paiement en s'assurant que l'employé concerné est bien sous sa responsabilité, qu'il a bien travaillé pendant la période en question et que le nombre d'heures indiqué est raisonnable. Une fois l'approbation reçue, la paie est préparée.