

**Destinataires :** Conseil d'administration et direction de Parcs Amuzou Inc.

**Expéditeur :** CPA, Richmond, Lawrence et associés s.r.l.

**Objet :** Transmission du rapport

---

Aux membres du Conseil d'administration et de la direction,

Vous trouverez ci-joint notre rapport pour le mandat qui a été attribué à Richmond, Lawrence et associés s.r.l.

Comme mentionné dans le rapport, nous vous recommandons les options suivantes :

- Attractions Carnavest
- Expérience immersive sur le Grand Nord canadien

Le tout vous sera présenté en détail lors de la rencontre prévue le dimanche 7 juillet prochain.

Nous vous prions d'accepter nos salutations les plus sincères,

**Richmond, Lawrence et associés s.r.l.**

**Destinataires :** Conseil d'administration et direction de Parcs Amuzou Inc.

**Expéditeur :** CPA, Richmond, Lawrence et associés s.r.l. (RLA)

**Objet :** Évaluation stratégique, Parcs Amuzou Inc.

---

## Sommaire exécutif

Le conseil d'administration et la direction d'Amuzou ont demandé l'aide de RLA afin d'effectuer une analyse stratégique et d'établir une nouvelle orientation pour la société. Vous avez décidé de nous attribuer ce mandat à la suite de l'essoufflement de la croissance postpandémie du secteur.

Amuzou possède et exploite des parcs d'attractions au Canada qui sont reconnus comme étant sécuritaires et propres. Une analyse FFPM a donc été réalisée.

Les membres du Conseil ont établi les quatre 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 %.

Les recommandations faites à Amuzou en lien avec les quatre options stratégiques découlent d'une analyse se basant sur ces objectifs.

### - **Attractions Carnavest**

Ce projet est rentable financièrement et nécessite peu d'investissement initial de la part d'Amuzou. L'exigence d'un ratio de la dette portant intérêt sur le BAIIA d'au plus 2.5 serait respecté. Ce projet s'aligne avec la vision, la mission et les valeurs actuelles de la société. Ce projet est recommandé.

### - **Expérience immersive sur le Grand Nord canadien**

Ce projet est le plus profitable financièrement et permet d'incorporer une nouvelle composante dans les parcs d'Amuzou, soit la technologie. Toutefois, cette option nécessite un investissement initial de 9M\$. L'exigence d'un ratio de la dette portant intérêt sur le BAIIA d'au plus 2.5 serait respecté. Considérant la situation actuelle du secteur, ce projet est

### - **Parc d'attractions intérieur de Georgian**

Cette option permet à Amuzou d'opérer toute l'année et est rentable d'un point de vue financier. Cependant, le projet nécessite un investissement initial de 7M\$. Il est aussi important de prendre en considération le fait que Georgian Hotels exercera

une grande influence sur les décisions d'Amuzou. Il pourrait donc en découler un partage inéquitable du risque opérationnel. Cette option n'est pas recommandée.

- **Partenariat avec Willow**

Cette option n'est pas avantageuse financièrement puisque la valeur établie par Willow est inférieure au prix plancher établi par la méthode de l'actif net réévalué. De plus, les clauses restrictives ne sont pas respectées en 2025. Ce projet n'est pas recommandé.

Des questions d'exploitation avaient aussi été soulevées par le Conseil et la direction, et celles-ci ont été abordées :

- Un nouvel énoncé de mission et un nouvel énoncé de vision vous ont été proposés.
- Question d'éthique sur les employés soudoyés et recommandation de la création d'un code d'éthique.
- L'analyse quantitative et qualitative de la possibilité de confier la gestion des comptoirs à pizza à Zucarelli démontre que cette option serait rentable.
- Analyse du contrôle interne du système de paie et recommandations.
- Analyses des impacts de l'erreur dans la déclaration fiscale de 2022 et recommandation d'effectuer une divulgation volontaire.
- Avantages de la mise en place d'un programme environnemental.
- Impacts de la mise en place d'un comité de sécurité et d'évaluation des risques liés aux parcs.

Des états financiers prévisionnels ont été préparés en incluant les deux options ayant été recommandées, soit Attractions Carnavest et l'Expérience immersive sur le Grand Nord canadien.

Aucun financement supplémentaire ne sera nécessaire et Amuzou est en mesure de maintenir un ratio de la dette portant intérêt/BAIIA de 1, donc inférieur à 3.

**Conclusion**

Il est recommandé d'investir dans les projets Attractions Carnavest et Expérience immersive sur le Grand Nord canadien. Ces deux projets permettent à Amuzou de répondre à la majorité des objectifs stratégiques d'ici 2027 tout en amenant de nouvelles technologies innovantes.



# PLAN STRATÉGIQUE PARCS AMUZOU INC.

Destinataires  
Conseil d'administration et direction, Parcs Amuzou Inc.

Préparé par  
Richmond, Lawrence et associés s.r.l.

## Table des matières

Introduction .....	6
Évaluation de la situation actuelle.....	6
Vision .....	6
Mission.....	7
Valeurs (Annexe I).....	7
Préférence des parties prenantes.....	8
Stratégie actuelle / réalisation.....	8
FFPM (Annexe II).....	9
Contraintes.....	9
Facteurs clés de succès.....	9
Objectifs stratégiques .....	10
Situation financière (Annexes IV et V).....	10
États des résultats .....	10
État de la santé financière.....	11
Ratios.....	11
Financement .....	12
Banque London .....	12
Emprunt R&W .....	12
Émission actions ordinaires à Willow (si partenariat).....	13
Analyse des options stratégiques.....	13
Attractions Carnavest .....	13
Expérience immersive Grand Nord canadien.....	16
Parc d'attractions intérieur de Georgian.....	19
Partenariat avec Willow .....	22
Matrice décisionnelle .....	26
Recommandation.....	27
Plan de mise en œuvre.....	28
Analyse des données .....	30
Autres questions liées à l'exploitation.....	33
Vision et mission révisées .....	33
Gouvernance.....	33
Audit.....	35

Fiscalité (Annexe X) .....	36
Responsabilité sociale .....	37
Question d'éthique .....	37
Gestion du comptoir à pizza (Annexe XI).....	38
Gestion de la performance.....	39
Prévisions financières.....	39
Options de financement.....	40
Conclusion.....	41
Bibliographie .....	42
Annexes .....	43
Annexe I – Valeurs d'Amuzou.....	43
Annexe II – Analyse FFPM.....	43
Annexe III – Analyse des contrats de location.....	46

## Introduction

Vous trouverez, dans le présent rapport, l'évaluation de la situation actuelle d'Amuzou et de la viabilité des quatre options stratégiques envisagées par le Conseil d'administration. Les options ont été analysées en fonction des objectifs stratégiques établis par le Conseil, tout en prenant en considération les aspects qualitatifs et quantitatifs ainsi que les financements disponibles. Les résultats sont présentés sous forme de matrice décisionnelle. Ces résultats ont conduit à l'élaboration d'un plan de mise en œuvre visant à faciliter la réalisation des objectifs stratégiques. Des questions d'exploitation ayant été soulevées ont aussi été traitées et des recommandations ont été faites.

Hypothèse prise en compte :

- Le taux d'imposition actuel reste stable, soit 27 %

## Évaluation de la situation actuelle

### Vision

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.*

La vision d'une entreprise doit présenter la direction que celle-ci souhaite prendre à long terme, comment elle veut être perçue par ses parties prenantes ainsi que mobiliser ses employés vers un objectif commun. Il faut préciser la durée de temps fixé pour atteindre l'objectif présenté ainsi qu'utiliser des verbes d'action qui stimule les employés à s'appliquer dans leur travail vers l'objectif de l'entreprise.

Forces	Faiblesse
Précise qu'il s'agit de parcs d'attractions.	Ne fais pas ressortir ce qui distingue ses parcs d'attractions des concurrents.
Spécifie qu'ils sont détenus par des Canadiens.	Ne fais pas de référence aux valeurs d'Amuzou telles que la sécurité, la propreté et les investissements dans la modernité continuelle des manèges.
Définis ce qu'Amuzou veut apporter à sa clientèle.	Ne démontre pas où l'entreprise veut se diriger dans le futur.

## Mission

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.*

La mission d'une entreprise déclare l'orientation stratégique qu'elle entend suivre, précise sa raison d'être et sert à communiquer à ses parties prenantes la mise en œuvre nécessaire pour passer de sa situation actuelle et atteindre la situation future qui est décrite dans sa vision. Elle doit aussi s'harmoniser avec la culture et les valeurs de l'organisation.

Forces	Faiblesse
Indique la propriété canadienne qui les différencie des autres entreprises.	Ne mentionne pas ce qui distingue ses parcs des autres parcs d'attractions pour donner le goût d'y aller.
Souligne que l'entreprise œuvre dans le domaine des parcs d'attractions.	Ne cible pas de clientèle particulière alors que le segment des 35 ans et plus n'est couvert par aucun des parcs d'attractions.
	Ne fait pas référence que les manèges visent une clientèle touristique canadienne et américaine.
	N'indique pas que les manèges sont modernisés continuellement.
	Ne cite pas les régions couvertes par l'entreprise.

## Valeurs (Annexe I)

Les valeurs établies coïncident avec les préoccupations des actionnaires pour leur entreprise. Il s'agit de la culture organisationnelle. Toutefois, il faudrait les faire ressortir dans la vision et mission d'Amuzou pour clarifier la ligne de conduite de l'entreprise.



## Préférence des parties prenantes

Jacob Mason, chef de la direction/président du Conseil :

- Désire que la société suive le virage technologique et ainsi toucher un nouveau segment de visiteurs.
- Pense que la société devra modifier sa stratégie afin d'atteindre les niveaux prépandémie.
- Crois qu'il est important d'effectuer des changements opérationnels plus tôt que tard.

Terri Kellerman, vice-président, Marketing/ventes :

- Pense que les parcs attirent les familles qui veulent s'éloigner des technologies.
- Pense qu'Amuzou pourrait commencer à offrir des jeux.
- Veut asseoir la réputation d'Amuzou au Canada et à l'étranger.
- Pense qu'avec du temps, Aqua Bleu pourrait réaliser les prévisions sans partager les bénéfices.

Nathalie Hopkins, vice-présidente, Ressources humaines :

- Croit qu'il y aura toujours une demande pour des attractions « comme dans le temps ».
- Pense qu'Amuzou devrait prendre de l'expansion dans les maritimes.
- Selon elle, le succès d'Amuzou est attribuable aux employés.

Kenneth MacLean, vice-président, Manèges/technologies :

- Pense que la société doit chercher à intégrer des attractions uniques.
- Croit que les consommateurs seront attirés par les divertissements immersifs utilisant la RV.
- Souhaite attirer plus de touristes internationaux.
- Croit que PAI devrait promouvoir des attractions qui procurent une expérience canadienne plutôt que détenues par des intérêts canadiens.

## Stratégie actuelle / réalisation

La clientèle dans le secteur recherche une expérience unique avec des manèges qui sont connus, avec un bon rapport qualité/prix accompagné d'un excellent service à la clientèle. De plus, la clientèle cible recherche une expérience agréable et familiale.

PAI utilise une combinaison de la connaissance intime du client en offrant un excellent service à la clientèle et en écoutant les besoins de ses clients avec une stratégie de Leadership produit avec l'offre de ses services.

PAI met l'accent sur la marque canadienne dans le processus décisionnel, ce qui est en lien direct avec la stratégie de connaissance de sa clientèle principale.

Un des objectifs est d'attirer davantage de touristes afin d'augmenter les ventes. En combinant les deux stratégies, les installations de PAI deviendraient un incontournable pour les touristes.

## FFPM (Annexe II)

### Contraintes

- Emprunt à terme (Banque London) :
  - Paiements annuels capital 5,7M\$.
  - Immobilisations corporelles ne peuvent être utilisées pour obtenir un nouveau financement puisque qu'elles sont données en garanties.
- Investissements annuels futurs d'environ 14M\$ à compter de 2024.
- Clauses restrictives (Banque R&W) :
  - Ratio de la dette portant intérêt au BAIIA d'au plus 3,0. Actuellement respecté.
  - Aucun dividende versé avant le remboursement intégral.

### Facteurs clés de succès

FCS	Avantages concurrentiels
Bon rapport qualité-prix.	<b>Respecté</b> : Les clients sont satisfaits de la qualité des services. Amuzou jouit d'une bonne réputation et les prix sont alignés avec la concurrence.
Expériences immersives uniques et de grande qualité.	<b>Non respecté</b> : PAI reconnaît l'importance d'établir une nouvelle stratégie et veut intégrer des attractions uniques. Toutefois, la société a toujours eu pour stratégie de proposer des parcs d'attractions de type traditionnel.
Niveau élevé en entretien, propreté et sécurité.	<b>Respecté</b> : Les parcs d'Amuzou sont reconnus pour être sécuritaires et propres.
Valorisation de marque axée sur un parc familial amusant.	<b>Respecté</b> : Le message véhiculé dans les publicités est celui des parcs attrayants pour les familles qui recherchent une activité simple et amusante à faire en plein air. Les familles ayant de jeunes enfants (jusqu'à 15 ans) font partie de la clientèle cible.
Personnel cordial, compétent, qualifié, serviable, polyvalent et flexible.	<b>Respecté</b> : Amuzou est conscient que le succès de ses parcs est attribuable aux employés. La société offre des formations à tous ses employés. Les employés

	responsables de l'entretien et de l'inspection des manèges sont certifiés et qualifiés.
Renouvellement et modernisation des manèges.	<b>Partiellement respecté</b> : La société a pour politique de remplacer et/ou moderniser régulièrement ses manèges. Après l'arrivée de la pandémie, Amuzou s'est vue obligée de réduire ses dépenses affectées à la modernisation des attractions afin de conserver ses flux de trésorerie.

## Objectifs stratégiques

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

- Produits annuels égaux ou supérieurs à ceux d'avant la pandémie (95M\$);
- Présence de la société dans toutes les provinces du Canada;
- Augmenter de 10% la moyenne des dépenses dans le parc par visiteur;
- Augmenter la marge d'exploitation à 17%.

Les actionnaires se sont aussi donnés comme objectif pour 2024 de rembourser l'emprunt R&W. Ces objectifs stratégiques serviront de ligne directrice au Conseil pour leurs prises de décisions.

## Situation financière (Annexes IV et V)

Un élément important de l'évaluation de la situation d'une entreprise est sa santé financière.

### États des résultats

En 2022, comparativement à 2021, les augmentations des postes sont moins élevées. Cependant, il est possible d'émettre comme hypothèse que l'augmentation est due à un retour au niveau des ventes pré-pandémiques.

Les produits ont augmenté de 9,4% entre 2023 et 2022 notamment dus par une hausse importante (18%) des revenus de droits d'entrée alors que les revenus dus à la vente de marchandise ont diminué de 4,3%. La pondération des deux composantes des revenus mène à l'augmentation ci-haut.

Au niveau du secteur, PAI a une meilleure augmentation des revenus globaux.

Les charges ont augmenté en moyenne de 5% et ont gardé une pondération similaire entre 2023 et 2022, ce qui peut être dû à l'inflation élevée en 2023 au Canada. Cependant, les frais administratifs ont diminué de 14%, ce qui se traduit par une augmentation des profits de 1,1M\$.

Le résultat net a progressé de 212% dû à l'augmentation des revenus et un plus faible niveau de ventes.

### État de la santé financière

L'augmentation de l'actif est due principalement à une hausse de 40% des liquidités qui est étroitement due à la hausse de 27% des produits reportés. Cette situation pourrait être risquée pour PAI puisqu'elle doit s'assurer d'avoir les liquidités pour rendre les services à venir en plus de ses projets d'investissements.

Les passifs à court terme (PCT) ont augmenté de 23% dû par la hausse des produits reportés et des crédateurs.

### Ratios

Avec un ratio de fonds de roulement de 0.63, ce qui est inférieur au secteur avec 1.10, PAI n'est pas en mesure de combler toutes ses obligations courts termes.

Au sujet de l'activité, PAI a eu un taux de croissance des ventes ainsi qu'un délai de rotation des stocks supérieurs aux secteurs.

Le niveau du rendement de l'actif est de 3.82% alors que le secteur est à 6.20%, ce qui fait un lien direct avec la capacité non utilisée de ses immobilisations pour le projet d'Aqua Bleu.

Cependant, elle ne suit pas les performances de ses concurrents pour le rendement de son parc au niveau de l'actif, l'exploitation ainsi que du coût des ventes pour les produits vendus.

Au niveau de la solvabilité, les ratios d'emprunt sont inférieurs au niveau de l'endettement. Cependant, la dette comparée au BAIIA et la trésorerie sur les produits reportés sont supérieures.

Le ratio de levier financier a diminué au cours des derniers exercices.

Au niveau de la rentabilité, PAI a une meilleure gestion des salaires que la compétition. Cependant ses marges sont inférieures à ses concurrents, ce qui réduit les flux de trésorerie disponibles nets pour ses projets.

## Financement

### Banque London

#### Financement actuel :

- Montant : 85,5 millions
- Échéance : 2033/11/30
- Taux d'intérêt : 6,5% payable mensuellement
- Principal : paiement annuel 30 novembre 5,7M\$
- Garantie : immobilisations corporelles
- Clause restrictive : aucune

#### Modalité de renouvellement :

- Montant nouvel emprunt : 65 millions
- Date refinancement : 2024/07/01, il faudra également régler le solde actuel de 57M\$ à pareille date.
- Échéance : 30 novembre 2033.
- Principal : paiement annuel 30 novembre 6,5M\$ à partir de 2024.
- Taux d'intérêt : 9%, payable mensuellement
- Garantie : actifs Amuzou
- Clauses restrictives : dette portant intérêt ne doit pas dépasser 2,5 fois le BAIIA

### Emprunt R&W

Montant forfaitaire sous forme de prêt. Ce prêt visait à éponger les pertes résultantes de la pandémie.

#### Financement actuel :

- Emprunt initial : 15M\$
- Taux d'intérêt : 11%, payable mensuellement
- Principal : 9M\$, payable à l'échéance (la société a déjà remboursé 6 millions par anticipation à la fin 2022)
- Date d'échéance : août 2026
- Garantie : cautionnements personnels actionnaires.
- Clauses restrictives :
  - Maintien ratio dette portant intérêt/BAIIA au-dessus de 3,0.
  - Ne verser aucun dividende tant que l'emprunt n'est pas remboursé.

## Émission actions ordinaires à Willow (si partenariat)

- Nombre : 18 000
- Produit de l'émission : 10M\$
- Date limite pour l'émission : 2024-12-31
- Conditions : Willow désignera Raoul à titre d'administrateur au Conseil d'administration. Il aura un droit de vote. Raoul n'occupera aucun poste à la direction d'Amuzou, mais gèrera plutôt Aqua Bleu pour le compte de Willow.

## Analyse des options stratégiques

Le Conseil a établi les objectifs suivants à atteindre d'ici 2027 :

- Produits annuels égaux ou supérieurs à ceux d'avant la pandémie (95M\$) ;
- Présence de la société dans toutes les provinces canadiennes ;
- Augmenter de 10% la moyenne des dépenses dans le parc par visiteur ;
- Augmenter la marge d'exploitation à 17%.

Options majeures envisagées :

- Investir dans la création d'une foire ambulante, Attractions 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.;
- Conclure un partenariat avec Willow Lakes Amusement Parks Inc.

## Attractions Carnavest

### Description

Investissement nécessaire :

- 1M\$ initialement pour l'achat des manèges.

Nature de l'investissement :

- Créer une entreprise de parcs d'attractions itinérants.
- Se déplacerait dans les Maritimes.
- Entrée gratuite, produits réalisés via la vente de coupons et de bracelets.
- Deux contrats de location de 5 ans, loyer annuel de 298 000\$ et 345 800 \$.

## Analyse quantitative (Annexe VI)

L'analyse du projet à l'aide du calcul de la VAN se chiffre à 1,1M\$, ce qui est favorable.

Selon les projections d'Amuzou, la société diminuera considérablement ses frais de marketing à partir de 2027 alors que les revenus continueront d'augmenter. Il est important de se demander si ces prévisions sont raisonnables, considérant qu'Amuzou sera toujours en train de se faire connaître sur la côte est. De plus, les projections considèrent un prix de coupon et un prix de bracelet fixe dans le temps. Cela comporte un risque puisque la hausse des prix pourrait avoir un impact négatif sur le nombre de visiteurs, les revenus générés et donc la VAN.

### Objectifs stratégiques

Produits annuels égaux ou supérieurs à 95M\$	Non respecté
Présence dans toutes les provinces du Canada	Partiellement respecté : présente dans 3 provinces supplémentaires
Augmenter de 10% la moyenne des dépenses dans le parc par visiteur	Non respecté
Augmenter la marge d'exploitation à 17%.	Non respecté : marge atteint un maximum de 14.20% d'ici 2027

### Conclusion

Le projet est favorable et permet de générer 1,1M\$ de plus que le rendement exigé. Cependant, le projet ne permet pas l'atteinte des objectifs stratégiques établie par le CA.

### Analyse qualitative

Avantages	Inconvénients
Les équipements étant retournés, PAI n'assume pas le risque de désuétudes des équipements pour le festival.	Pour gérer la nouvelle division, la confiance d'Amuzou sera entièrement sur une nouvelle personne à embaucher puisqu'ils n'ont pas d'expérience dans ce secteur. PAI ne sera pas en plein contrôle des décisions dans la gestion du risque.
Permits à PAI de s'installer dans trois nouvelles provinces canadiennes.	Comporte deux contrats de location avec des paiements annuels élevés. Si les résultats sont inférieurs aux prévisions, PAI pourrait éprouver des difficultés à faire les paiements.

PAI possède une forte expérience dans la gestion des manèges et des produits alimentaires. Gérer la foire ayant des parcs plus petits ne serait pas difficile.	PAI est habitué d'attirer des clients et non de négocier avec des entreprises/municipalités pour organiser des événements. Étant nouveau dans le secteur/territoire, le pouvoir de négociation pourrait être plus faible.
La foire permet à Amuzou de continuer d'offrir un divertissement familial classique pour tous les âges, ce qui est un avantage selon les FCS.	La foire nécessite l'embauche d'employés qualifiés/certifiés. Il pourrait être difficile de trouver le personnel nécessaire avec la pénurie de main-d'œuvre postpandémique qui touche le secteur.
Permet de cibler les familles avec leurs enfants, soit le segment de clientèle dont le revenu disponible pouvant être dépensé dans les parcs est plus élevé.	Une grande partie de la croissance du secteur devrait provenir des droits d'entrée. L'entrée à la foire étant gratuite, cela ne permettrait pas de profiter de cette croissance.
Plusieurs des concurrents actuels ont fait faillite durant la pandémie. Il y a donc un marché pour de nouveaux joueurs dans l'industrie.	Amuzou ne vendrait aucun aliment/boisson. La société ne pourrait pas profiter de la hausse des dépenses de consommation de 2.9%/année attendu dans le secteur.

### Alignement stratégique

Option compatible avec la vision et la mission actuelle d'Amuzou qui prône une valorisation des produits offerts connus ainsi qu'une expérience familiale. La clientèle visée par la foire est la même que celle des parcs. L'objectif est de se déplacer de municipalité en municipalité pour rejoindre le plus de clients possibles et faire découvrir la marque d'Amuzou. Au niveau des valeurs, celles-ci sont aussi rejointes puisque la sécurité des visiteurs et le service à la clientèle sont respectés.

### Financement

Amuzou devra trouver un financement pour les équipements de 1M\$ puisqu'elle ne dispose pas suffisamment de trésorerie. Avec ce projet, le ratio de la dette portant intérêt sur le BAIIA de la société demeure inférieur à 2,5 et atteint au plus 2,17. La clause restrictive demeure donc respectée selon ce que la banque exige puisque le ratio est inférieur à 2,50

### Incertitudes

Dans les prévisions, il est indiqué qu'à partir de l'année 2026, les dépenses de marketing descendront alors que les revenus continueront d'augmenter. Il est possible d'émettre un doute sur cette hypothèse sachant que des efforts de marketing doivent être maintenus pour soutenir une croissance.



### Traitement comptable (Annexe III)

NCECF 3065 Contrat de location – Aucun des contrats de location ne se qualifie de contrat de location-acquisition, Amuzou devra comptabiliser les dépenses de location en charge au fur et à mesure qu'elles sont engagées.

NCECF 3061 Immobilisations corporelles – Les autres équipements devront être capitalisés au coût en tant qu'actifs. Le montant devant être passé en charges est le plus élevé de :

- Coût, moins valeur résiduelle, répartie sur la durée de vie utile
- Coût, moins la valeur de récupération, répartie sur la durée de vie

### Traitement fiscal

L'équipement acquis initialement bénéficiera d'un taux de DPA de 20% par année ainsi que d'une DPA de 100% au titre de l'incitatif à l'investissement accéléré durant la première année d'utilisation. Puisque les contrats de location se qualifient de contrats de location-exploitation, les dépenses en lien avec ces contrats sont déductibles au fiscal et aucun ajustement n'est nécessaire.

### Conclusion

La création d'une foire ambulante est rentable financièrement et nécessite peu d'investissement initial de la part de la société. De plus, elle cadre avec la vision, la mission et les valeurs actuelles d'Amuzou. Cependant, cette option ne permet pas d'atteindre les objectifs stratégiques du conseil d'administration d'ici 2027.

## Expérience immersive Grand Nord canadien

### Description

Investissements nécessaires :

- 5M\$ initialement pour la production de RV
- 4M\$ initialement pour les améliorations locatives et l'équipement de manège.

Nature de l'investissement :

- Partenariat avec Arctica afin de produire une attraction qui mettra en valeur la polyvalence des manteaux et le savoir-faire d'Amuzou.
- Concevoir un manège qui fournira une expérience multisensorielle en utilisant la réalité virtuelle.
- Amuzou louera une partie des locaux d'Arctica et sous-louera l'autre partie à un restaurant vendant aliments et boissons pour réaliser le projet.
- Contrat d'une durée initiale de 5 ans

## Analyse quantitative (Annexe VII)

L'analyse du projet à l'aide du calcul de la VAN se chiffre à 3,4M\$, ce qui est favorable.

### Objectifs stratégiques

Produits annuels égaux ou supérieurs à 95M\$	Respecté : produits seront de 96M\$ d'ici 2027 et continueront de croître
Augmenter de 10% la moyenne des dépenses dans le parc par visiteur	Non respecté : l'augmentation avoisinera les 2% pour les prochaines années.
Augmenter la marge d'exploitation à 17%	Non respecté : En 2027 la marge sera de 15%. Mais elle passera à 18% en 2028.
Présences dans toutes les provinces du Canada	Partiellement respecté : présent dans une province supplémentaire.

### Incertitudes

Les frais d'exploitation demeurent stables à 2.8M\$/an. Aucune hypothèse d'augmentation de prix due à l'inflation n'a été prise, ce qui n'est pas réaliste. Vous avez mentionné que vous ferez appel à des consultants autochtones. Une somme élevée pour ces coûts nuirait à la rentabilité du projet. On ne tient pas compte des crédits d'impôts admissibles dans le calcul de la VAN, ces derniers ayant un effet positif.

### Conclusion

Le projet rapportera 3,4M\$ de plus que le rendement que vous exigez. Toutefois, les objectifs stratégiques ne seront pas complètement atteints.

### Analyse qualitative

Avantages	Inconvénients
Utilisation de nouvelles technologies permettant de se distancer du modèle plus traditionnel de manège.	L'image d'Arctica pourrait venir compromettre celle d'Amuzou. Cela pourrait avoir un impact négatif sur les ventes.
Permet de sensibiliser les clients aux changements climatiques et réduire l'empreinte carbone.	Résiliation des contrats avec les fournisseurs de vêtements existants. Pourrait affecter le pouvoir de négociation d'Amuzou.
Amuzou pourra offrir ses services dans une nouvelle province au Canada.	Dépenses en immobilisations très importantes. Pourrait occasionner un lourd retard dans les investissements si le projet ne fonctionne pas.

Permettra à Amuzou d’acquérir de l’expérience dans les contrats de commandites.	Le domaine technologique est un terrain nouveau pour Amuzou. Risque que les infrastructures mises en place ne soient pas à la hauteur des attentes et que des problèmes opérationnels surviennent.
L’expertise de Kenneth à l’égard des technologies immersives permettra de réduire le risque auquel s’expose Amuzou dans l’implantation de cette nouvelle attraction.	Rien ne garantit que les coûts de production de l’attraction RV seront respectés puisque Amuzou ne contrôle pas entièrement le calendrier de production. Cela pourrait venir compromettre la rentabilité du projet.
L’expérience acquise dans l’élaboration de l’attraction de RV pourra être utilisée dans les autres sites. Permettra d’attirer une nouvelle clientèle.	Amuzou dépendra d’Arctica en tant que locataire et pourra forcer Amuzou à apporter des améliorations ou d’autres changements qui ne cadrent pas forcément avec les objectifs stratégiques d’Amuzou.
Il sera possible de profiter des installations toute l’année, cela réduit la volatilité des produits générés par Amuzou qui sont plutôt cycliques en ce moment.	

### Alignement stratégique

Le projet s’aligne avec la vision et la mission de l’entreprise en matière d’intérêts canadiens et de divertissement. Le partenariat est réalisé avec une entreprise d’ici afin de promouvoir des territoires canadiens. Rien ne laisse croire qu’Amuzou n’appliquera pas ses critères rigoureux en matière de sécurité et de service. Les valeurs sont donc globalement respectées.

### Recherches - technologies émergentes

Les investissements importants dans des technologies immersives en réalité virtuelle permettront à Amuzou de transformer sa prestation de service. En plus des manèges nouvelle génération, de nouvelles études démontrent le potentiel de la réalité virtuelle, combinée à l’intelligence artificielle afin de personnaliser au maximum l’expérience d’un utilisateur selon son comportement, son origine et ses préférences<sup>1</sup>. On s’assure ainsi de

<sup>1</sup> «REVOLUTIONISING IMMERSIVE EXPERIENCES: AI’S IMPACT ON VISITOR ATTRACTIONS», LCI Productions Ltd, 5 juin 2025, <https://www.lciproductions.com/ai-visitor-attractions/>

satisfaire le plus grand nombre d'utilisateurs. De plus, les dépenses en réalité virtuelles devraient augmenter à plus de 40 milliards de dollars d'ici 2030<sup>2</sup>.

### **Financement**

L'investissement initial requis est de 9M\$, Arctica pourra assumer jusqu'à 3M\$ des dépenses liées à la production de RV. Le financement est requis pour cette option, car Amuzou a une insuffisance en flux de trésorerie. Avec 13,3M\$ de dette supplémentaire, on obtient un ratio dette portant intérêt sur BAIIA de 2,30. La clause restrictive demeure donc respectée puisque la banque exige que le ratio soit inférieur à 2,50.

### **Information financière**

Arctica pourra assumer jusqu'à 3M\$ des dépenses liées à la production de RV. La comptabilisation peut se faire selon le chapitre 3800 - Aide gouvernementale ou 3400 - Produits. Amuzou aura le choix entre passer le 3M\$ en réduction de l'actif ou augmentation du passif au titre de produit différé. Par manque de détails, présentement il n'est pas possible de statuer sur la comptabilisation de cet apport.

### **Incidences fiscales**

Amuzou développera une production cinématographique en ce qui a trait à la réalité virtuelle. La société aura droit au crédit d'impôt pour le multimédia (CIPC). Ce crédit est remboursable et lui permettra de récupérer 25% des dépenses de main-d'œuvre admissibles. Des crédits provinciaux pour le Manitoba peuvent également s'appliquer sur la main-d'œuvre.

### **Conclusion**

Cette proposition est intéressante sur le plan quantitatif puisqu'on dépasse votre taux de rendement exigé. Cela permettrait à Amuzou d'exploiter un tout nouveau secteur qui pourrait être implanté dans ses autres parcs. La proposition cadre avec les énoncés de mission et de vision. Toutefois, certains objectifs stratégiques ne sont pas respectés.

## **Parc d'attractions intérieur de Georgian**

### **Description**

Investissements nécessaires :

- 7M\$ initialement pour l'achat des manèges
- 3M\$ en 2029
- 1M\$ chaque année en 2030 et 2031.

---

<sup>2</sup> Marcus Law, « Metaverse may reach \$615bn by 2030, Bloomberg report says », Technology Magazine, 8 mars 2023, <https://technologymagazine.com/articles/metaverse-may-reach-615bn-by-2030-bloomberg-report-says>

Nature de l'investissement :

- Annexer un parc d'attractions intérieur à l'hôtel de Calgary
- Amuzou s'occupe des manèges et de la gestion du parc et Georgian s'occupe de l'entretien et la gestion de l'hôtel.
- Paiement d'une redevance de 60% du bénéfice d'exploitation à Georgian

### Analyse quantitative (Annexe VIII)

Certaines dépenses supplémentaires pourraient affecter la VAN. Par exemple, si Amuzou désirait appliquer un thème à ce parc ou utiliser des personnages sous licences, des redevances supplémentaires devraient être versées et feraient diminuer la VAN. De plus, aucune provision pour démantèlement des manèges n'a été prise. Cela pourrait avoir le même effet négatif. De plus, le délai de construction est assez court. Un retard dans l'achèvement des travaux pourrait affecter la VAN.

### Objectifs stratégiques

Produits annuels égaux ou supérieurs à 95M\$.	Respecté à partir de 2026.
Présences dans toutes les provinces du Canada.	Non respecté.
Augmenter de 10% la moyenne des dépenses dans le parc par visiteur.	Non respecté, les dépenses seront de 44.57\$/visiteur.
Augmenter la marge d'exploitation à 17%.	Non respecté, la marge atteint un maximum de 14,21% d'ici 2027.

### Conclusion

Le projet est favorable sur un horizon minimal de 7 ans et permet de générer 1,4M\$ de plus que le rendement exigé. Cependant, le projet ne permet pas l'atteinte de l'ensemble des objectifs stratégiques établie par le CA.

### Analyse qualitative

Avantages	Inconvénients
Le nouveau parc n'étant pas limité par les saisons, les employés temps pleins embauchés gagneront plus d'expériences et la formation sera améliorée. L'expérience du client sera améliorée.	Georgian a des attentes strictes sur le contrôle du Parc, ce qui limite la capacité de gestion d'Amuzou dans sa gestion quotidienne ainsi que de sa marque. Devoir rendre des comptes sur les décisions de gestion pourrait occasionner des frictions sachant que l'hôtel se réserve le dernier mot.

Augmentation du pouvoir de négociation sur les achats puisqu'on élargit la présence au Canada.	Le contrat peut être résilié en 90 jours pour les deux parties et PAI a l'entière responsabilité du démantèlement. Vu les investissements significatifs pour démarrer le projet, une demande de résiliation pourrait occasionner des pertes importantes.
La clientèle visée est la même qu'Amuzou, soit les familles, ce qui donne un avantage de commercialisation à PAI.	PAI est entièrement responsable de tous les accidents du parc ainsi qu'en lien avec l'entretien du bâtiment. N'étant pas responsable de cette partie, être tenu responsable d'un accident non lié au parc pourrait créer des frictions entre les parties.
Étant à l'abri des conditions météorologiques, cela permet de réduire la volatilité des produits.	PAI ne connaît pas les membres de la direction responsables du projet chez Georgian. En cas de conflit, il pourrait être difficile d'obtenir un compromis.

### Alignement stratégique

Le projet de Georgian n'est pas aligné parfaitement avec les objectifs d'Amuzou. Les éléments principaux de la vision/mission/valeurs de PAI sont de fournir une expérience unique et euphorique pour les familles en modernisant régulièrement leurs équipements. Le contrôle important de Georgian sur les opérations et le pouvoir décisionnel d'Amuzou pourrait nuire à l'application de la vision ainsi que de sa mission. Bien que Georgian veut offrir une expérience aux touristes, ceux-ci ne sont pas dans le domaine des parcs d'attractions, leur vision pourrait différer d'Amuzou.

### Financement

Ayant une insuffisance en flux de trésorerie, Amuzou devra financer les acquisitions initiales de matériel de 7M\$. Avec ce projet, le ratio de la dette portant intérêt sur le BAIIA de la société demeure inférieur à 2,5 et atteint au plus 2,41. La société respecte la clause restrictive pour le financement requis.

### Incertitude

Afin de commencer le projet, PAI doit avoir aménagé et commandé les équipements pour l'ouverture en juin 2025. Vu l'ampleur du nouveau projet, il est possible que les délais de construction soient plus longs que prévu et ainsi reportent la date de début du projet.

### Informations financières

Il n'y a aucun élément particulier ayant un impact sur l'information financière.

## Incidences fiscales

L'équipement acquis initialement bénéficiera d'un taux de DPA de 20%. À partir de 2029, seulement 50% des acquisitions seront admissibles à la DPA.

## Conclusion

Ce projet permettrait à PAI de consolider sa présence dans les provinces de l'Ouest canadien dans un nouveau segment soit, celui du parc d'attractions intérieur. Toutefois, la gestion du parc, selon les modalités actuelles, est très contrôlée par Georgian. Cela limite fortement le pouvoir de gestion ainsi que l'application de la marque d'Amuzou.

## Partenariat avec Willow

### Description

Établissement d'un partenariat entre Willow et Amuzou concernant Aqua Bleu. La nouvelle entité détiendrait les actifs, assumerait les passifs, gagnerait les produits et engagerait les charges.

Willow est une importante société cotée aux États-Unis qui possède et exploite des parcs dans plusieurs pays. Il investirait des capitaux (25M\$) qui serviraient à acquérir et construire de nouveaux manèges/attractions plus excitants, uniques et immersifs pour attirer les jeunes adultes alors qu'Amuzou y transférerait l'actif net d'Aqua Bleu selon la valeur estimée par Willow de 15M\$.

### Analyse quantitative (Annexe IX)

Valeur de l'actif net selon la méthode de l'actif net réévalué 22,5M\$

- Soit 7,5M\$ au-dessus de la valeur établie par Willow.
- Cette méthode présente la valeur plancher sur le marché.

Corroboration par l'approche des comparables

- Fourchette de valeur obtenue
  - Entre 15,9M\$ et 31,8M\$.
- La valeur de 22,5M\$ est donc réaliste alors que la valeur établie par Willow est inférieure de 0,9M\$.

Bénéfice d'exploitation

- Durant les 3 années, passe de 10,8M\$ en 2025 à 12,4M\$ en 2027.
- Part d'Amuzou n'est que de 45% donc il faut attendre en 2027 pour que la part rapporte plus que sans partenariat.

Réduction possible coût d'investissement dans les manèges 15%

- Soit 2,1M\$/année
- Permettrait de gagner une année d'investissement tous les 6,67 ans.

Réduction possible coûts des biens vendus

- 1,2M\$ selon les chiffres 2023 d'Amuzou

Clause restrictive refinancement

- Maintien d'un ratio dette portant intérêt/BAIIA d'au plus 2.5 respectés à compter 2026
  - Varie de 2.73 à 1.83 au cours des années.

### Objectifs stratégiques

Produits annuels égaux ou supérieurs à 95M\$.	Non respecté sans changer significativement la contrepartie d'Amuzou.
Présences dans toutes les provinces du Canada.	Non respecté.
Augmenter de 10% la moyenne des dépenses dans le parc par visiteur.	Respecté dès la première année en se situant à 19,20\$ au lieu de 14,10\$.
Augmenter la marge d'exploitation à 17 %.	Non respecté, 12.9 à 13.5%.

### Incertitudes

Les frais d'exploitation du projet ont été estimés en se basant sur le pourcentage des frais de 2023. Ce pourcentage n'est peut-être pas représentatif des frais d'exploitation postpandémie.

### Conclusion

La valeur établie par Willow est insuffisante. Elle devrait se situer entre 22.5M\$ et 31.8M\$ pour être intéressante pour Amuzou.

### Analyse qualitative

Avantages	Inconvénients
Expertise de Raoul Dallaire dans la gestion de parc similaire. Amuzou pourra en bénéficier.	Manque d'expérience d'Amuzou dans la gestion des parcs de type Aqua Bleu. Il est de la responsabilité d'Amuzou d'assurer la gestion.
Bonne réputation de Willow. La clientèle de Willow viendra dans le parc Aqua Bleu du fait du partenariat.	Perte de contrôle. Les décisions devront être prises de façon unanime par les parties. Il peut y avoir une divergence dans le style de gestion.



Accès aux capitaux externes qui serviront à l'acquisition de nouveaux manèges. Ce qui est un avantage du point de vue des FCS.	Partage des bénéfices avec Willow. Amuzou perd une partie (55%) conséquente des bénéfices générés par Aqua Bleu.
Accès au logiciel de collecte de données de Willow. Ce qui permet d'avoir une vue d'ensemble sur les préférences des consommateurs et cerner le profil des visiteurs.	Perte de contrôle sur le marketing et l'image de marque d'Aqua Bleu. Amuzou ne pourra pas bénéficier de l'image de marque d'Aqua Bleu, puisque le parc est commercialisé sous la bannière de Willow.
Réalisation d'économies d'échelle. Le partenariat permettrait de payer 15% de moins lors d'achat d'équipements pour les 5 parcs.	Non-alignement avec la mission de divertir les visiteurs, peu importe leur âge. Les parcs de Willow attirent surtout les adultes de 18 à 34 ans.
Thématique du parc axée sur la culture et l'histoire du Québec. Concorde avec la mission d'être exploité par les intérêts canadiens.	Willow est une société américaine. Ne concorde pas avec la mission d'être détenus par les intérêts canadiens.

### Alignement stratégique

Option non compatible avec la vision et la mission actuelle d'Amuzou. La société prône une valorisation de la marque axée sur un parc familial. Le partenariat vient limiter les visiteurs du parc au segment des 18 à 34 ans. Ce qui laisse de côté les moins de 18 ans et les 35 ans et plus. De plus, Aqua Bleu sera détenu par une société américaine. Toutefois, la société sera exploitée par des intérêts canadiens selon les thématiques axées sur l'histoire du Québec.

### Financement

Willow fait un apport en trésorerie de 25M\$ ce qui permet immédiatement d'investir dans le développement des manèges et attractions sans sortir de financement immédiat. De plus, une émission d'actions ordinaires à 10M\$ est envisageable si le partenariat est accepté. Il y a donc absence en besoin de financement pour l'exploitation du parc.

Les actifs d'Amuzou sont donnés en garantie à la banque et ne peuvent pas être vendus. La contrainte n'est donc pas respectée avec le partenariat qui impose la vente des actifs d'Aqua Bleu.

La clause restrictive dettes portant intérêt/BAIIA de 2,5 du refinancement est respecté à compter de 2026 et atteint 2,08.

## Informations financières

Selon la NCECF 3056, il s'agit d'un partenariat du type entreprise commune, car les deux partenaires prendront les décisions en matière d'exploitation, de finances et de stratégies de façon unanime. De plus, la nouvelle entité détiendra les actifs, assumera les passifs, gagnera les produits et engagera les charges.

Selon le paragraphe 29, Amuzou a le choix entre deux méthodes pour la comptabilisation de son partenariat.

- Méthode à la valeur de consolidation
  - Une participation de 45% est comptabilisée aux actifs et les produits le sont à titre de produits tirés de la participation.
  - Les dividendes versés seront appliqués sur la participation.
- Méthode à la valeur d'acquisition
  - Seuls les dividendes reçus seront comptabilisés à titre de produits.

Il faudra plus de détails sur l'entente conclue pour déterminer la meilleure méthode de comptabilisation pour Amuzou.

## Incidences fiscales

La société née de ce partenariat est distincte. Elle génère ses propres profits/pertes et aura sa propre déclaration de revenus.

Lors de sa création, les actifs d'Aqua Bleu y seront transférés, ce qui créera une perte en capital si la transaction se fait selon la valeur de 15M\$ établi par Willow. Si la transaction se fait à la JVM, il y aura gain en capital.

L'article 85 pour effectuer un roulement entre les deux entités ne s'applique pas, car il n'y a pas d'échange d'actions dans la transaction.

La quote-part sera retranchée, car déjà imposée dans la nouvelle société créée.

## Conclusion

Cette option est la chance d'acquérir des connaissances et contacts en travaillant avec Monsieur Dallaire qui est expérimenté. Les décisions sont prises par les deux parties, mais les profits ne sont pas 50/50. Il faudra déterminer la valeur que représente cette expertise et contact. De plus, il faudra approfondir l'analyse afin de déterminer quelles seraient les économies d'échelle que ce partenariat pourrait amener aux autres parcs d'Amuzou.

## Matrice décisionnelle

Afin de comparer les différentes options, les critères suivants ont été sélectionnés :

- Objectifs stratégiques : Réponds aux quatre objectifs fixés par le conseil d'administration à atteindre pour 2027.
- Facilité de financement : nécessité d'avoir recours au financement pour l'investissement initial de chacune des options.
- Alignement stratégique : Respect de la vision, mission et des valeurs de l'entreprise.
- Viabilité de l'option : Engendre des bénéfices financiers durables en améliorant les flux de trésorerie à long terme.
- Risque : Corresponds au niveau de risque stratégique et opérationnel actuel de la société.
- Avantages concurrentiels : La contribution du projet aux avantages concurrentiels d'Amuzou ainsi que le caractère qualitatif.

Critères	Pondération	Options			
		Attractions Carnavest	Expérience immersive	Parc d'attractions intérieur	Partenariat avec Willow Lakes
Objectifs stratégiques	25,0	1	3	2	1
Facilité de financement	10,0	4	2	2	1
Alignement stratégique	20,0	3	3	2	2
Viabilité de l'option (\$)	20,0	2	4	3	2
Risque	15,0	3	1	2	3
Avantages concurrentiels	10,0	2	4	2	2
Pondération	100,0	57,5%	72,50%	55,00%	45,00%
<b>Rang</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

### Définition :

- 1 : Atteinte très faible
- 2 : Atteinte faible
- 3 : Atteinte modérée
- 4 : Atteinte élevée

## Recommandation

### **Attractions Carnavest**

Cette option est en accord avec la mission, la vision et les valeurs actuelles de l'entreprise. La proposition requiert un investissement modéré, présente un risque faible et génère 1,1M\$ de plus que le rendement attendu. Bien que tous les objectifs stratégiques ne soient pas atteints, Amuzou étendra sa présence à trois provinces supplémentaires et améliorera sa marge d'exploitation. De plus, ce modèle permet de se distancer du parc d'attractions traditionnel et de diversifier l'offre de service d'Amuzou.

Pour ces raisons, il est recommandé d'investir dans la foire ambulante.

### **Expérience immersive**

Cette proposition s'aligne correctement avec la mission, vision et les valeurs de l'entreprise. C'est également celle qui est la plus profitable sur le plan quantitatif puisque le taux de rendement exigé est le plus élevé et génère tout de même le plus de bénéfice. Toutefois, cette option est considérée la plus risquée et nécessite par le fait même l'investissement initial le plus important, ce qui pourrait compromettre les investissements futurs en cas d'échec.

L'expérience immersive respecte partiellement les objectifs stratégiques de l'entreprise et permet d'incorporer une nouvelle composante qui menace actuellement l'entreprise, soit la technologie. L'expérience acquise dans ce domaine permettra d'offrir un tout nouveau style de manège et de tirer profit des faiblesses actuelles de l'entreprise en matière de prestation de service traditionnelle.

Pour ces raisons, il est recommandé d'investir dans l'expérience immersive.

### **Parc d'attractions intérieur**

Cette option s'aligne très peu avec la mission, la vision ainsi que les valeurs de l'entreprise. D'un point de vue quantitatif, le projet procure plus que le rendement exigé, mais n'est pas l'option la plus viable compte tenu de l'investissement initial.

Le parc intérieur permettra à Amuzou d'opérer et de réaliser des ventes toute l'année, ce qui est différent de son modèle d'affaires actuel. Toutefois, ce n'est pas suffisant pour atteindre l'ensemble des objectifs stratégiques.

Finalement, Georgian exercera une grande influence sur les décisions d'Amuzou, ce qui laisse croire qu'il y a un partage inéquitable du risque opérationnel.

En conclusion, cette option n'est pas recommandée.

## Partenariat avec Willow

Cette option est incompatible avec l'énoncé de mission, de vision ainsi que les valeurs d'Amuzou de par les intérêts américains de Willow. De plus, cette option n'est pas avantageuse sur le plan quantitatif puisque la valeur établie par Willow est inférieure au prix plancher établi par la méthode de l'actif net réévalué. De plus, un seul objectif stratégique est respecté, soit l'augmentation de la moyenne des dépenses dans le parc. Les clauses restrictives ne sont également pas respectées en 2025, ce qui pourrait augmenter les risques d'un rappel du prêt par la banque.

Pour ces raisons, cette option n'est pas recommandée.

## Recommandation globale

Il est recommandé d'investir dans Attractions Carnavest et Expérience immersive. Ces options permettent l'atteinte de presque tous les objectifs stratégiques et s'aligne avec la mission, la vision ainsi que les valeurs d'Amuzou.

## Plan de mise en œuvre

Attractions Carnavest				
Description tâches	Échéance	Responsable	Coût	Informations additionnelles
Signer les deux contrats de location des équipements	Immédiatement	Nathalie Hopkins	Inclus dans les salaires	Durée de 5 ans (Fin 2029)
Obtenir les permis et licences	Immédiatement	Natalie Hopkins	Inclus dans les frais d'exploitation	Nécessaire pour l'exploitation de la foire ambulante
Obtenir le financement	Janvier 2025	Divya Mondal	Inclus dans les salaires	Utiliser l'excédent en trésorerie
Établir le calendrier des événements	Annuellement	Terri Kellerman	Inclus dans les salaires	Convaincre les municipalités et les planificateurs d'événements d'accueillir la foire ambulante sur les différents sites
Effectuer une campagne publicitaire	Janvier 2025	Terri Kellerman	Inclus dans les salaires / frais marketing	Se faire connaître auprès de la population locale

Embauche et formation des employés	Mai 2025	Natalie Hopkins	Inclus dans les salaires	30 employés, incluant un gestionnaire expérimenté et deux employés au siège social
Souscrire à une assurance responsabilité	Mai 2025	Natalie Hopkins	inclut dans les frais d'exploitation	Protection contre tous dommages et accidents éventuels

Expérience immersive sur le Grand Nord canadien				
Description tâches	Échéance	Responsable	Coût	Informations additionnelles
Négocier les termes du contrat	Immédiatement	Kenneth MacLean	S/O	Bien définir les droits et responsabilités de chacun
Signer le contrat avec Artica	Immédiatement	Kenneth MacLean	S/O	Contrat de 5 ans, Artica agit à titre de commandite
Signer le contrat avec l'entreprise de RV	Immédiatement	Kenneth MacLean	S/O	Une entreprise de RV de renom sera responsable de créer l'expérience immersive unique.
Achat et installation des équipements	Juillet 2024	Kenneth MacLean	Inclus dans le financement	Manège 4D, avec RV 3D, mouvements et autres effets spéciaux
Obtenir le financement	Janvier 2025	Divya Mondal	Inclus dans les salaires	Utiliser l'excédent en trésorerie
Effectuer une campagne publicitaire	Janvier 2025	Terri Kellerman	Inclus dans les salaires / frais marketing	Se faire connaître auprès des touristes
Embauche d'employés à temps plein et autres membres du personnel	Juillet 2025	Natalie Hopkins	Inclus dans les salaires	Équipe d'experts pluridisciplinaire responsable de la planification jusqu'à la production

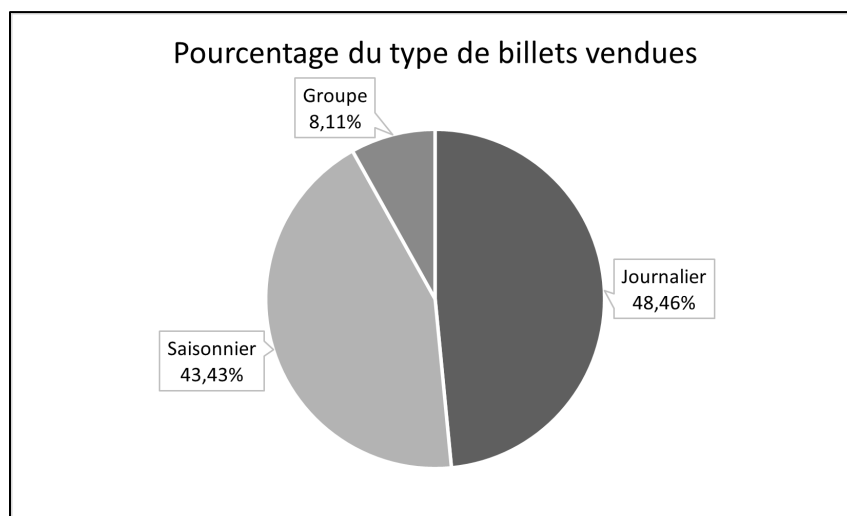
Activités liées à l'exploitation				
Description tâches	Échéance	Responsable	Coût	Informations additionnelles
Constituer le comité de sécurité	Immédiatement	Jacob Mason	Inclus dans les salaires	Définir les membres et nommer le président du comité
Communiquer avec la banque de London	Juin 2024	Divya Mondal	Aucun	Refuser la proposition de refinancement de l'emprunt
Formation des superviseurs de parcs à l'utilisation du nouveau système de paie	Immédiatement	Natalie Hopkins	Inclus dans les salaires	Les superviseurs continuent d'utiliser l'ancien système de paie, qu'ils trouvent plus conviviale.
Effectuer la déclaration volontaire auprès de l'ARC	Immédiatement	Divya Mondal	Inclus dans les salaires	Modifier la déclaration de revenus 2022.
Établir les objectifs à atteindre en vue de réduire l'empreinte environnementale	Annuellement	Jacob Mason	Inclus dans les salaires	Les objectifs doivent être mesurables et réalistes
Établir un code d'éthique et élaborer un questionnaire sur le code éthique	Trimestriellement	Natalie Hopkins	Inclus dans les salaires	Individuellement, l'ensemble des employés devra répondre au questionnaire

## Analyse des données

L'analyse de données via l'outil « PowerBI » permet à PAI de mieux traiter et prendre des décisions concernant ses diverses statistiques, soit les sondages et les comportements de la clientèle.

À l'aide des données ci-dessous, les statistiques suivantes ont été calculées :

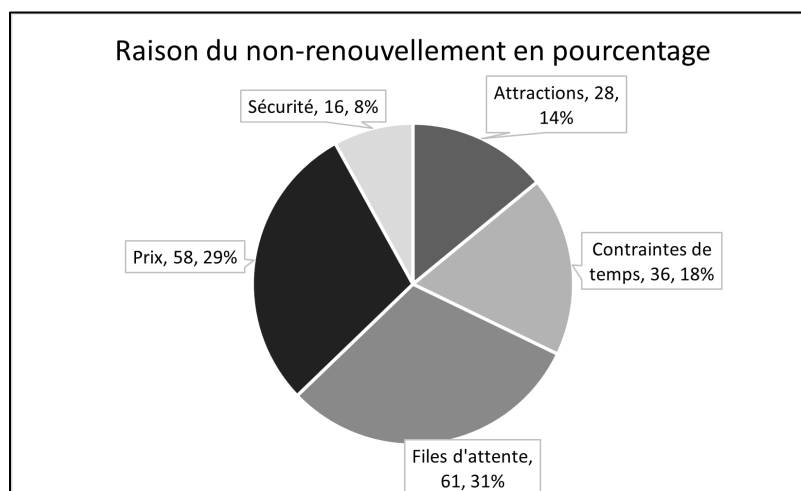
### Répartition des types de billets vendus



**Note sur l'accessibilité :** Pour consulter les tableaux qui comprennent les données du graphique, se reporter à la section [Tableaux de référence pour les graphiques](#) à la page 48.

Il est possible de constater que 50% des billets vendus sont journaliers. Il pourrait être pertinent d'analyser l'offre faite à ces clients afin d'attirer davantage de clientèle.

### Sondage sur le non-renouvellement

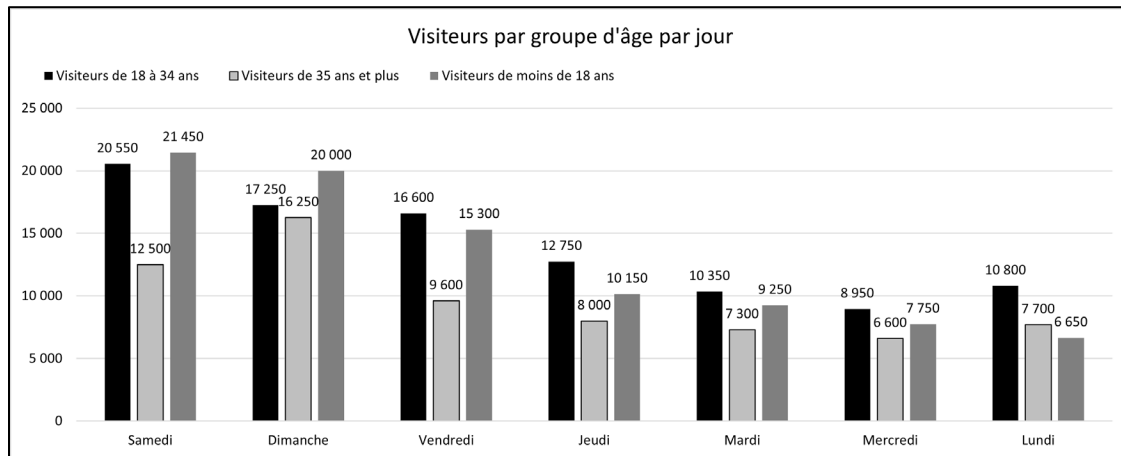
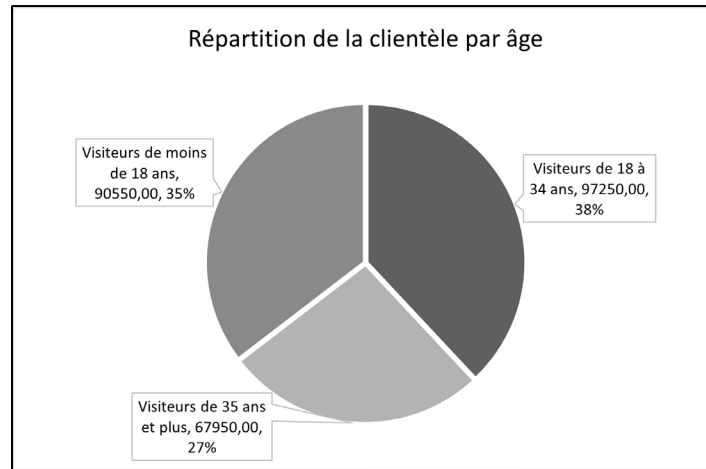


**Note sur l'accessibilité :** Pour consulter les tableaux qui comprennent les données du graphique, se reporter à la section [Tableaux de référence pour les graphiques](#) à la page 48.

Il en ressort que 60% de la clientèle n'a pas renouvelé leur billet de saison dû aux files d'attente trop longue et un prix trop élevé. C'est un indicateur pour PAI de revoir sa structure de prix ou son offre de valeur et l'agencement de son parc afin de réduire ses temps d'attentes.



## Jours les plus achalandés par groupe d'âge



**Note sur l'accessibilité :** Pour consulter les tableaux qui comprennent les données du graphique, se reporter à la section [Tableaux de référence pour les graphiques](#) à la page 48.

Les journées les plus occupées sont le samedi et dimanche avec une clientèle composée principalement des visiteurs de moins de 35 ans. Le principal segment de clientèle est composé à 70% de cette même clientèle.

### Achats moyens supplémentaires par clients

Type de billet	Moins de 5 \$	De 5 \$ à 9,99 \$	De 15 \$ à 19,99 \$	De 10 \$ à 14,99 \$	De 20 \$ et plus
Groupe	4	0	11	2	
Journalier	20	20	10	35	5
Saisonnier	50	25	3	8	6
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>45</b>	<b>24</b>	<b>45</b>	<b>11</b>

Il est possible de constater que 60% des clients dépensent en moyenne moins de 9,99\$ lors de leurs visites. Le groupe de client dépensant le moins est celui des billets de type « Groupe » alors que les clients dépensant le moins en moyenne sont les billets journaliers.

## Informations supplémentaires à collecter

Il pourrait être pertinent pour PAI de collecter les informations suivantes :

- Durée et heures de visite d'un client type: cela pourrait permettre à PAI de mieux allouer ses ressources selon les périodes d'achalandages.
- Zones du parc les plus achalandées: cela permettrait à PAI de mieux répartir ses ressources dans les parcs et mieux desservir les zones achalandées

## Autres questions liées à l'exploitation

### Vision et mission révisées

Comme mentionné précédemment, la mission et la vision comportent certaines faiblesses.

Afin d'encourager le personnel à accorder la même importance qu'Amuzou à la sécurité, il est recommandé de modifier la vision afin que celle-ci reflète les principes d'Amuzou en matière de sécurité. Voici une proposition :

*Devenir un leader dans la création de parcs d'attractions étant reconnus pour leur excellence en matière de sécurité, tout en offrant à nos visiteurs un moment mémorable qui les laisseront ravis et euphoriques.*

L'énoncé de mission doit permettre à Amuzou d'harmoniser sa culture et ses valeurs tout en communiquant à ses différentes parties prenantes sa raison d'être. Voici une proposition :

*Construire des parcs d'attractions détenus et exploités par des intérêts canadiens, où tous nos visiteurs, canadiens et américains, peuvent s'amuser en toute sécurité, et se divertir, peu importe leur âge. Notre priorité est de doter nos parcs d'employés déterminés à offrir un service à la clientèle exceptionnelle axé sur le respect et l'intégrité ainsi que de moderniser continuellement les parcs afin que ceux-ci soient dotés des dernières innovations et des meilleurs manèges de leur région.*

### Gouvernance

Comme la sécurité est présentée dans la mission et les valeurs PAI, il serait important de mettre en place un comité de sécurité. Un tel comité permettrait d'avoir un groupe de personnes dédiées :

- Aux suivis des réglementations
- À la formation/sensibilisation des employés

- À la prise d'information sur les particularités de chaque manège pour une bonne gestion de l'entretien
- À aider à prévoir les coûts à engager en sécurité
- Améliorer et contrôler les inspections déjà en place des manèges afin d'optimiser au besoin
- Concevoir et mettre en place des plans d'intervention en cas d'urgence
- Instaurer et suivre le calendrier des entretiens et du remplacement des pièces requises
- Gestion de l'accord de conformité aux exigences de sécurité des employés et de leur préoccupation face à la sécurité ou infractions dont ils seraient témoins.

#### Risques liés aux parcs

- Manèges
  - Non-respect des normes de sécurité qui sont élevées et perte de permis d'exploitation
  - Les manèges/attractions sont utilisés intensément durant la saison d'exploitation ce qui demande un bon suivi des entretiens
  - Les fabricants de manèges déterminent l'ampleur et la fréquence des inspections requises ce qui demande un suivi adapté à chaque type de manège
  - Plusieurs facteurs peuvent causer un accident ce qui rend le maintien de sécurité difficile
    - Comportement de l'utilisateur, mauvaise conception & défauts sur la surface du manège, vent, nombre & type de mouvements du manège, détérioration en raison de l'âge et de l'utilisation
- Aliments et boissons
  - Non-respect des normes de sécurité
- Employés
  - Mauvaises utilisations des équipements qui pourraient blesser les employés ou les visiteurs
    - Âge, grandeur, poids, distance à respecter
  - Non-respect des politiques en place

#### Composition du comité

Le comité devrait comprendre 5 à 7 membres qui connaissent le milieu des parcs d'attractions tel que gestionnaire, ingénieur, mécanicien, avocat, ressource humaine afin que chacun y amène son expertise et que les décisions prises soient optimales.

L'un des membres devrait assumer le rôle de président pour présider les rencontres et garder le cap sur la mission, vision et objectifs stratégiques d'Amuzou.

Les rencontres devraient être mensuelles en forte période et aux deux mois hors saison tout en permettant plus de rencontres au besoin.

## Conclusion

Étant donné l'importance que la sécurité a pour le CA et le secteur d'activité, il est recommandé de le mettre en place afin de concrétiser les efforts en cours.

## Audit

### Contrôle interne du nouveau système de paie.

Il y a certains problèmes en ce qui concerne les heures supplémentaires et normales non payées ou payées en excluant le taux majoré.

Problèmes	Impact	Recommandations
Les superviseurs continuent d'utiliser l'ancien système pour faire les horaires.	Cela cause de la double saisie de donnée puisque les gestionnaires des horaires doivent ensuite retranscrire l'horaire dans le nouveau logiciel.	Former les superviseurs à utiliser le nouveau logiciel pour qu'ils puissent saisir leur horaire directement et utiliser les fonctions de planifications.
Ni les superviseurs ni les employés ne peuvent savoir si les heures programmées sont classées dans la catégorie des heures normales ou supplémentaires	Il est impossible de vérifier si les horaires ont été correctement rentrés dans le logiciel.	Les superviseurs et les employés devraient avoir accès aux heures programmées. L'employé pourrait valider son horaire et signaler les problèmes au superviseur qui pourrait apporter les modifications directement dans le logiciel. Le gestionnaire devrait également vérifier si les politiques des heures supplémentaires ont été correctement appliquées par le superviseur lors de la création de son horaire.
Personne ne semble utiliser les rapports quotidiens afin de concilier les heures travaillées avec les heures programmées	On ne sait pas si les employés respectent leurs horaires.	Les gestionnaires devraient concilier quotidiennement les heures travaillées avec les heures programmées afin d'avoir un portrait global de la situation.

<p>Les superviseurs approuvent les heures des employés s'ils sont raisonnables.</p>	<p>Il n'y a aucune précision dans le processus d'approbation des heures.</p>	<p>Les superviseurs devraient approuver les heures réelles travaillées par les employés quotidiennement. Ces heures devraient ensuite être utilisées pour calculer les paies des employés. Comme le gestionnaire est responsable de concilier les heures, il pourrait approuver le calcul de la paie et le soumettre pour le paiement.</p>
---	--	--

Ces mesures constituent une bonne base afin de régler votre problème de paie. Aussi, il est recommandé de bien diviser les tâches entre votre gestionnaire et votre superviseur et d'abandonner définitivement votre ancien système.

## Fiscalité (Annexe X)

Dans la déclaration de 2022, les acquisitions d'aménagements et de bâtiments ont été mises à tort dans la mauvaise catégorie. Cette erreur a entraîné :

- Utilisation de 1.4M\$ de DPA en trop ;
- Diminution du revenu net aux fins fiscales ;
- Diminution de l'impôt à payer de 386 046 \$;
- Diminution de la DPA pouvant être prise en 2023.

Amuzou a la possibilité de :

- Ne rien faire et attendre de voir si l'ARC effectue une vérification. En cas de vérification, Amuzou pourrait se voir imposer des intérêts de retard totalisant 126k\$ jusqu'à présent.
- Effectuer une déclaration volontaire via le programme des divulgations volontaires (PDV<sup>3</sup>) et joindre le paiement d'impôts. De cette manière il n'y aurait aucun intérêt à payer.

<sup>3</sup> Agence du revenu du Canada. [En ligne]. Programme des divulgations volontaires (PDV) [consulté le 20 juin 2024] Disponible sur : <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/programmes/a-propos-agence-revenu-canada-arc/observation/programme-divulgations-volontaires/a-propos-pdv.html>

Puisque les intérêts qui pourraient en découler est élevée, il est recommandé qu'Amuzou effectue une déclaration volontaire afin de modifier la déclaration de 2022 et de payer l'impôt qui en découle.

## Responsabilité sociale

Un programme environnemental permettrait à Amuzou de réduire son empreinte environnementale. Les étapes à mettre en place sont :

- Comprendre comment les activités d'Amuzou impactent l'environnement pour cibler où intervenir :
  - Déterminer les déchets générés par les parcs et comment ils sont gérés
  - Quelle est la consommation d'énergie et d'eau et leur utilisation
- Trouver des solutions qui permettent de réduire l'impact environnemental et qui seront applicables et acceptées par les employés et la clientèle :
  - Utilisation d'énergie renouvelable pour alimenter les manèges/attractions
  - Installation de système pour récupérer l'eau
  - Mise en place du recyclage et du compostage à l'aide de poubelles adaptées
- Établir des objectifs réalistes et facilement quantifiables qui sont significatifs lorsque présentés aux employés et à la clientèle :
  - Réduire de 10% la consommation électrique d'ici 5 ans
  - Augmenter de 5% la récupération de l'eau d'ici 2 ans
  - Réduire de 20% les déchets non recyclables ni compostables d'ici 5 ans
- Mettre en place les solutions retenues
- Former et sensibiliser le personnel pour les impliquer
- Informer la clientèle pour les amener à participer
- Suivre l'évolution et en faire la comparaison avec les objectifs préalablement établis afin de rectifier si nécessaire

Ainsi Amuzou serait plus soucieuse de l'environnement et serait en mesure de quantifier ses avancés.

## Question d'éthique

Les restrictions physiques qui sont mises en place par Amuzou sont nécessaires afin que la société puisse assurer la sécurité des clients. La sécurité fait partie des valeurs d'Amuzou. En ignorant ces restrictions et en acceptant des pots-de-vin, les employés concernés démontrent qu'ils n'adhèrent pas aux valeurs d'Amuzou.

Amuzou pourrait congédier toutes les personnes concernées. Cependant, rien ne garantit que cela ne se reproduira pas.

Amuzou pourrait ne rien faire. Cependant, la société est actuellement reconnue pour être sécuritaire. Cette image pourrait être affectée négativement si la situation venait à se savoir.

Les employés concernés ont déjà reçu un avertissement en ayant été invités à rester chez eux jusqu'à nouvel ordre. Amuzou pourrait profiter de la situation afin de créer un code d'éthique. Le code d'éthique est un texte énonçant les valeurs et les principes à connotation morale ou civique auxquels adhère une organisation et qui servent de guide à un individu ou à un groupe afin de l'aider à juger de la justesse de ses comportements<sup>4</sup>.

Amuzou inciterait son personnel à adhérer à ses valeurs. Ce code d'éthique pourrait par la suite servir de base afin de former tous les employés.

Il est recommandé qu'Amuzou crée un code d'éthique et que les employés reçoivent une formation sur la culture éthique d'Amuzou.

## Gestion du comptoir à pizza (Annexe XI)

PAI a la possibilité de sous-traiter sa gestion des points de vente à Zucarelli en échange d'une redevance de 20% sur les produits.

Du côté quantitatif, externaliser la gestion des pizzerias génère un bénéfice différentiel de 314k\$.

Du côté qualitatif, les avantages et inconvénients sont :

Avantages	Inconvénients
Zucarelli bénéficie d'une notoriété, ce qui pourrait augmenter la satisfaction des clients en offrant de meilleurs produits dans ses parcs.	Le service à la clientèle est important pour PAI. En sous-traitant la gestion, PAI perdrait le contrôle de la qualité du service à la clientèle offert.
PAI pourrait se concentrer ses efforts sur la gestion de ses parcs et libérant ses ressources utilisées pour les pizzerias.	Zucarelli va utiliser ses propres fours. PAI se retrouverait avec des immobilisations inutilisables.
Permet à PAI d'avoir accès à l'expertise d'un pizzaiolo reconnu et éviter d'investir en énergie et en ressource pour améliorer le rendement de ses pizzerias.	Zucarelli devra embaucher et gérer le personnel des points de vente. Les employés actuels d'Amuzou pourraient se retrouver sans emploi.
	En cas de problème d'entente ou de gestion, il pourrait être difficile pour PAI de résilier l'entente de sous-traitance.

<sup>4</sup> La Communauté Éthique et conformité de HEC Montréal, « Code d'éthique ou de conduite », novembre 2021, <https://ethique-conformite.hec.ca/communaute/code-dethique-ou-de-conduite/>

## Recommandation

Il est recommandé d'accepter la proposition de Zucarelli. Les bénéficiaires d'Amuzou seront supérieurs en réduisant la charge administrative et PAI pourra consacrer davantage de temps à la gestion des parcs. Afin d'atténuer les inconvénients au niveau des employés, il pourrait être possible de s'assurer que Zucarelli garde le personnel en place.

## Gestion de la performance

Afin de bien suivre le plan de mise-en-œuvre et les objectifs stratégiques établis, un tableau de bord équilibré a été préparé. Ce tableau permet de suivre des indicateurs de performance selon différents axes avec le plan stratégique d'une entreprise. À l'annexe XII, deux indicateurs ont été proposés selon les axes apprentissage organisationnel, clients, processus internes et résultats financiers qui permettent de bien suivre l'atteinte des objectifs.

## Prévisions financières

L'annexe XIII présente les états des résultats et des flux de trésorerie prévisionnels de 2024 à 2028. Les objectifs stratégiques d'Amuzou seront majoritairement atteints d'ici 2027.

- La marge d'exploitation atteindra 17% en 2026 et continuera à croître les années subséquentes
- Les dépenses moyennes par visiteur augmenteront de 34% ce qui est largement supérieur à l'objectif visé de 10%.
- Le total des produits sera de 108M\$ en 2025 ce qui surpasse le niveau pré-pandémie de 95M\$
- La présence dans toutes les provinces du Canada est partiellement respectée, car Amuzou rajoute quatre provinces à son actif. Soit le Manitoba, la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard et le Nouveau-Brunswick.

Les prévisions des flux de trésorerie démontrent qu'Amuzou générera des trésoreries excédentaires suffisantes pour répondre à ses besoins. Ils n'auront pas besoin de financement supplémentaire pour effectuer le paiement annuel de 5.7M\$, investir 14M\$ annuellement dans le renouvellement de ses équipements et rembourser intégralement l'emprunt de 9M\$ auprès de la banque R&W.

La banque de London a imposé que le ratio dette portant intérêt/ BAIIA ne dépasse pas 3. Cette contrainte est respectée, car Amuzou maintient un ratio à 1.



## Options de financement

### Financement requis

Selon les prévisions financières, Amuzou a des excédents en trésorerie et n'a donc pas besoin de financement supplémentaire.

Toutefois, la banque a proposé d'injecter 8M\$ en plus et d'augmenter le taux d'intérêt de 2.5%. Notre analyse portera sur les avantages et inconvénients du refinancement de l'emprunt initial.

- Avec un taux de 9%, Amuzou paiera une charge d'intérêt supplémentaire de 1M\$ en 2024 (1er juillet au 31 décembre), 1.9M\$ en 2025, 1.7M\$ en 2026, 1.5M\$ en 2027, 1.3M\$ en 2028. Le montant de charge différentielle pourrait être évité, d'autant plus qu'Amuzou peut se servir de ses excédents en trésorerie en cas de besoin éventuel.
- La charge d'intérêt qui augmente est un avantage du point de vue fiscal, car cela permet de diminuer la charge d'impôt.
- Si le ratio excède 2.5, la banque peut exiger le remboursement du prêt. Cela pourrait entraîner un problème de continuité de l'exploitation s'il est impossible de trouver un financement de remplacement.
- Surplus en trésorerie de 8M\$ peut servir à acquérir de nouvelles immobilisations plus attrayantes pour la clientèle. Cependant, Amuzou veut limiter ses investissements à 14M\$ par année. Le 8M\$ sera considéré comme excédentaire et il faudra le mettre dans un placement qui rapporte plus que 9% annuel.
- Le remboursement de l'emprunt continue d'être prévisible, il n'y a donc aucune incertitude associée aux sorties de trésorerie.

### Conclusion

Il est recommandé de ne pas refinancer l'emprunt initial, étant donné l'incidence sur la charge d'intérêt différentielle et la clause restrictive qui est plus sévère qu'à l'origine.

### Financement disponible

Possibilité de financement par émissions d'actions ordinaires à Willow pour un total de 10M\$. L'option du partenariat avec Willow n'a pas été retenue comme il a été mentionné dans les recommandations. Voici tout de même vous donner les avantages et inconvénients que représente ce financement par capitaux propres.

- Willow détiendra 15% des AO. Cela se rapproche d'une influence notable de 20%. Les 4 actionnaires restants détiendront 21.25% chacun. Le contrôle se trouve donc dilué entre les différents actionnaires.

- La banque R&W a restreint le versement des dividendes tant que l'emprunt n'est pas complètement remboursé. L'emprunt sera remboursé le 31 décembre 2024. Amuzou n'aura plus de contrainte pour verser les dividendes à partir de 2025. Cela constitue un désavantage du point de vue des flux de trésorerie.
- Les actionnaires perdent une partie des droits de vote. En effet, le nouvel administrateur au CA (Raoul) aura un droit de vote. Cela est un désavantage du point de vue des prises de décisions stratégiques.
- L'apport en trésorerie de 10M\$ représente un avantage du point de vue des flux de trésorerie.

Les derniers dividendes ont été versés en 2018 et vous n'avez établi aucune politique. Il est recommandé d'établir les politiques en matière de dividendes avant de faire entrer différent intervenant dans l'actionnariat.

## Conclusion

Il est recommandé de créer le parc d'Attractions Carnavest et d'offrir l'expérience immersive sur le Grand Nord canadien. Ces options permettront d'augmenter vos revenus, d'amener de nouvelles technologies innovantes et d'accroître votre présence au Canada.

## Bibliographie

*Agence du revenu du Canada*. [En ligne]. Crédit d'impôt pour production cinématographique ou magnétoscopique canadienne [consulté le 20 juin 2024] Disponible sur [https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/formulaires-publications/publications/rc4164/credit-impot-production-cinematographique-magnetoscopique-canadienne-guide-formulaire-t1131.html#\\_Toc298408917](https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/services/formulaires-publications/publications/rc4164/credit-impot-production-cinematographique-magnetoscopique-canadienne-guide-formulaire-t1131.html#_Toc298408917)

*Agence du revenu du Canada*. [En ligne]. Programme des divulgations volontaires (PDV) [consulté le 20 juin 2024] Disponible sur : <https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/programmes/a-propos-agence-revenu-canada-arc/observation/programme-divulgations-volontaires/admissible-pdv.html#h-3>

La Communauté Éthique et conformité de HEC Montréal, «Code d'éthique ou de conduite», Novembre 2021, <https://ethique-conformite.hec.ca/communaute/code-dethique-ou-de-conduite/>

Marcus Law, « Metaverse may reach \$615bn by 2030, Bloomberg report says », Technology Magazine, 8 mars 2023, <https://technologymagazine.com/articles/metaverse-may-reach-615bn-by-2030-bloomberg-report-says>

«REVOLUTIONISING IMMERSIVE EXPERIENCES: AI'S IMPACT ON VISITOR ATTRACTIONS», LCI Productions Ltd, 5 juin 2024, <https://www.lciproductions.com/ai-visitor-attractions/>

## Annexes

### Annexe I – Valeurs d’Amuzou

#### Principales valeurs de l’entreprise

Les valeurs établies sont:

1. Moderniser continuellement les manèges/attractions, et investir dans de nouveaux manèges/attractions qui plairont à notre marché cible.
2. S’assurer que les manèges/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.

### Annexe II – Analyse FFPM

#### Forces

- Expérience des actionnaires PAI dans différents domaines complémentaires : Jacob diplômé en administration des affaires ayant acquis de l’expérience dans une grande multinationale du domaine des parcs d’attractions. Terri occupait un poste en marketing au sein d’une agence nationale de médias et publicité. Natalie possède une vaste expérience dans les parcs d’attractions et en ressources humaines. Kenneth œuvre dans le domaine de la technologie/réalité virtuelle. Ces diverses expériences aident à la une bonne gestion et donne une vision plus large de l'orientation stratégique.
- Les actionnaires ont la capacité de réaliser des acquisitions et redresser financièrement les parcs en difficulté ou sur le point de faire faillite. Leur méthodologie a montré des résultats fructueux par le passé et les acquisitions se sont succédé.
- Chacun des parcs de la société jouit d’une bonne réputation, surtout au chapitre de la sécurité. PAI présente l’un des meilleurs bilans du secteur, soit un taux d’accident très faible par rapport à ses concurrents ce qui a permis société de faire croître ses produits et de conserver la plus grande part de marché qu’elle avait perdu depuis 2020.
- Taux de roulement des employés est inférieur à celui du secteur, malgré la nature saisonnière. Ceci démontre une bonne capacité de rétention du personnel. De plus, le personnel maintenu permet à Amuzou d'assurer un service à la clientèle exemplaire.

- L'entreprise est détenue à 100% par des Canadiens, ce qui permet à PAI de se démarquer des gros concurrents américains et d'attirer des clients friands de consommation locale.
- Les parcs possèdent leur propre équipe de gestionnaire qui leur permet de prendre des décisions et réagir rapidement aux changements des consommateurs qui fréquentent ceux-ci. Cela permet à PAI de rester aux faits des nouvelles tendances et de susciter l'intérêt du public.
- Des sondages non sollicités sur les réseaux sociaux ont démontré une forte appréciation des clients à l'égard du service client. Cela contribue grandement à la bonne réputation d'Amuzou et sollicite la fidélité de la clientèle.
- L'approvisionnement de marchandises s'effectue auprès d'un petit nombre de fournisseurs nationaux. Cela permet de négocier des ententes d'approvisionnements à prix avantageux et diminuer le coût des achats. PAI est donc en mesure d'offrir des produits à des prix plus que compétitifs comparativement aux concurrents.

### Faiblesses

- Amuzou a de la difficulté à attirer les touristes étrangers. De plus, la tendance semble être à la baisse puisque de taux de visiteurs annuel provenant de l'étranger est passé de 15% à 8% donc baisse des revenus.
- Les flux de trésoreries actuels de la société ne permettront pas de financer les dépenses en immobilisations et de rembourser l'emprunt R&W. Amuzou devra réaliser d'autres emprunts pour financer ses investissements, ce qui augmentera son niveau d'endettement. Cela pourrait nuire à l'efficacité des installations.
- Amuzou ne recueille que très peu d'information sur ses clients, ce qui ne lui permet pas d'orienter ses stratégies opérationnelles afin de solliciter adéquatement ses visiteurs et de leur faire dépenser plus d'argent dans les parcs.
- Amuzou doit constamment recourir à des emprunts afin de financer ses acquisitions. Cette source de financement pourrait s'avérer coûteuse si les conditions du marché venaient à se détériorer. Amuzou se verrait alors incapable de financer ses projets et la rentabilité pourrait en être affectée.
- Les parcs classiques de PAI pourraient devenir désuets et ne plus intéresser les clients. L'entreprise a été très conservatrice dans les acquisitions, sans prendre trop de risques et oser de nouveaux styles.
- Amuzou ne propose que des abonnements classiques tout compris. Cela limite les clients potentiels qui n'ont pas les moyens de s'offrir le billet et qui pourraient laisser de côté certaines options comme le stationnement ou l'accès à certaines zones du parc qui ne les intéressent pas. Environ  $\frac{1}{4}$  du terrain Aqua Bleu n'est pas exploité. PAI se prive d'une part de revenu importante en n'aménageant pas cette section du parc. De plus, cela détériore le rendement de l'actif.

- Les membres du conseil d'administration ne semblent pas s'entendre sur les décisions à prendre concernant le futur de la compagnie. Le statu quo pourrait causer des pertes importantes pour la société et cela nuirait à court terme à la performance financière.

### **Possibilités**

- Les exploitants de parcs d'attractions utilisent de plus en plus la technologie dans leurs activités. Par exemple, l'utilisation de la réalité virtuelle a permis à NBC Universal, d'augmenter ses produits de 32,1 % en moyenne. La technologie immersive permettrait d'attirer une nouvelle clientèle à Amuzou. De plus, la technologie peut être utilisée pour différents aspects touchants notamment : l'analyse de données client, la gestion des stocks ainsi que l'expérience client.
- Amuzou pourrait conclure des alliances stratégiques avec des commanditaires afin de financer l'achat de nouvelles attractions. En échange de la vente exclusive de leurs produits, les commanditaires pourraient fournir des capitaux et ainsi réduire la dette que doit contracter Amuzou pour réaliser les projets d'expansions.
- Acheter des droits d'utilisations de licences pour des personnages/héros populaires pourrait permettre à PAI d'attirer une clientèle différente et moins locale. Les visiteurs seraient prêts à faire plus de voyages afin de voir leurs personnages préférés.
- Le nombre de touristes étrangers devrait augmenter annuellement de 57,7% d'ici 2026. C'est l'occasion pour PAI d'inciter cette nouvelle clientèle à fréquenter ses parcs.
- On prévoit une hausse de 2,9%/année des dépenses de consommation d'ici 2026. Les clients auront donc plus d'argent à dépenser dans les parcs d'attractions et les kiosques de boisson/nourriture. PAI pourrait profiter de cette occasion en instaurant une politique de fixation des prix efficace qui suit cette augmentation.
- La création d'un parc d'attractions intérieur pourrait permettre à Amuzou d'avoir des revenus toute saison. Cela pourrait grandement améliorer la performance financière.

### **Menaces**

- Les alternatives en matière de divertissement à utiliser chez soi sont nombreuses. Les clients n'ont pas repris leurs habitudes pré-pandémiques et il faut investir davantage afin de les inciter à sortir.
- Les préférences des consommateurs varient grandement et changent souvent. Il faut être certain d'investir dans des attractions qui leur plairont et faire preuve d'innovations sous peine de pertes financières importantes. Si les consommateurs ont un faible niveau de confiance, leurs dépenses discrétionnaires diminueront.

- Les changements climatiques pourraient venir faire baisser le nombre de visiteurs annuels en raison des conditions météorologiques extrêmes et leurs impacts négatifs sur les installations extérieures. De forts vents ou des pluies torrentielles pourraient venir endommager les installations et nécessiter des réparations coûteuses.
- Le marché américain possède de meilleures capacités financières et est en mesure de mobiliser plus facilement des capitaux pour financer les nouveaux projets. Les Américains pourraient continuer de gruger les parts de marché au Canada et nuire à la rentabilité de PAI. Cela pourrait ultimement finir par une acquisition du groupe par des Américains.
- L'intensification de l'usage des technologies dans les activités courantes augmente les risques de cyberattaque. En effet, des composantes essentielles dans la gestion des parcs ou des attractions complètes pourraient être compromises si la sécurité informatique n'est pas renforcée et adéquate.
- La pénurie de main-d'œuvre postpandémique pourrait venir compromettre l'embauche d'employé saisonnier. PAI se trouverait forcé d'augmenter les salaires ou changer les conditions de travail et ainsi réduire les marges bénéficiaires des parcs.

### Annexe III – Analyse des contrats de location

Objectif : valider si les contrats de location se qualifient de location-acquisition ou de location exploitation.

Critère	Contrat 1	Contrat 2
Option d'achat à prix de faveur	Aucun Non respecté	Aucun Non respecté
Durée du contrat > à 75 % de la durée de vie utile	62.50 % Non respecté	71.43 % Non respecté
VA des paiements exigibles > à 90 % de la JV	87.09 % Non respecté	81.42 % Non respecté
Taux d'intérêt implicite	10 %	9 %
Taux d'intérêt marginal	9%	9 %
JV du bien loué	1 600 000 \$	2 100 000 \$
Paiement	298 000 \$	345 800 \$
Durée du contrat	5	5
Garanti à payer	200 000 \$	375 000 \$
VA	1 393 423 \$	1 709 819 \$

## Tableaux De Référence Pour Les Graphiques

### Pourcentage du type de billets vendues

(Consulter le graphique à la [page 32](#))

Billets	Pourcentage
Journalier	48,46%
Saisonnier	43,43%
Groupe	8,11%

### Raison du non-renouvellement en pourcentage

(Consulter le graphique à la [page 32](#))

Raison	Montant	Pourcentage
Attractions	28	14,07%
Contraintes de temps	36	18,09%
Files d'attente	61	30,65%
Prix	58	29,15%
Sécurité	16	8,04%

### Répartition de la clientèle par âge

(Consulter le graphique à la [page 33](#))

Âge	Montant	Pourcentage
Visiteurs de 18 à 34 ans	97 250,00	38,03%
Visiteurs de 35 ans et plus	67 950,00	26,57%
Visiteurs de moins de 18 ans	90 550,00	35,41%

### Visiteurs par groupe d'âge par jour

(Consulter le graphique à la [page 33](#))

Jour	Visiteurs de 18 à 34 ans	Visiteurs de 35 ans et plus	Visiteurs de moins de 18 ans
Samedi	20 550,00	12 500,00	21 450,00
Dimanche	17 250,00	16 250,00	20 000,00
Vendredi	16 600,00	9 600,00	15 300,00
Jeudi	12 750,00	8 000,00	10 150,00
Mardi	10 350,00	7 300,00	9 250,00
Mercredi	8 950,00	6 600,00	7 750,00
Lundi	10 800,00	7 700,00	6 650,00