



CENTRE MEREDITH

Sommaire de gestion du plan d'affaires

Déposé à la session ordinaire du conseil municipal
le lundi 2 février 2009

Plan d'affaires du Centre Meredith

Version 5.3.1 – Le 27 janvier 2009

Table des matières

Sommaire de gestion

- . But du plan d'affaires
 - . Concept proposé
 - . Coût en capital
 - . Revenus d'exploitation prévus
 - . Dépenses d'exploitation prévues
 - . Surplus net / perte nette par année
 - . Mouvements de trésorerie sur quatre ans
 - . Financement
 - . Éléments clés de rentabilité
 - . Exigences environnementales
 - . Préoccupations à ce stade du projet
 - . Contrôle de vraisemblance
-

Sommaire de gestion

But du plan d'affaires

Le Centre Meredith fournira des services à tous les groupes d'âge et tous les groupes socioéconomiques à Chelsea, créant un lieu de rencontre – l'âme et le cœur de Chelsea – et ouvrant de nouveaux horizons aux nombreuses organisations sportives et culturelles de la communauté. Le Centre ajoutera à l'attrait de Chelsea en tant que destination et milieu de vie, ce qui aura des retombées positives sur les entreprises locales et la valeur des propriétés.

Le but de ce plan d'affaires est de démontrer que le Centre Meredith sera rentable et ne constituera pas une charge financière pour la collectivité.

Concept proposé

Le concept retenu pour le Centre Meredith prévoit trois composantes :

- . Une patinoire (loisirs)
- . Un gymnase et une salle de conditionnement physique (loisirs)
- . Un centre communautaire (culture)

Les deux composantes récréatives auront une entrée distincte et serviront principalement aux sports et à l'entraînement. Le gymnase sera doté d'un plancher à usages multiples, de manière à accueillir jusqu'à 400 personnes. La salle de conditionnement physique, le gymnase et la patinoire seront à proximité les uns des autres, de manière à partager la même entrée, ainsi que les douches et les salles de toilette. Même si la patinoire servira principalement au hockey mineur, les salles de toilettes et les casiers seront de qualité, de manière à attirer un marché plus lucratif. Un espace commun sera alloué à Chelsea Nordique (salle de fartage) et Soccer Chelsea aura accès aux douches et aux toilettes.

Le Centre communautaire aura sa propre entrée, destinée à accueillir les participants aux événements culturels, réunions, films, formations, séminaires, conférences et mariages. Cette composante, qui sera visible du chemin Chelsea, sera construite dans un style unique, bien adapté au paysage de Chelsea et doté d'une vue sur les terrains de soccer.

La superficie des composantes (sans égard au nombre d'étages) sera établie comme suit :

. Patinoire	28 000 pi ²
. Gymnase	9 650 pi ²
. Centre communautaire	<u>15 000</u> pi ² (comprend la salle de conditionnement physique)
Superficie totale	52 650 pi ²

Coût en capital

Le *budget en capital* de ce projet, tel qu'il a été décrit dans la demande de financement au Fonds d'infrastructure municipale rurale (FIMR) est de 9 792 060 \$.

Le *coût en capital estimé* pour ce projet se situe actuellement entre 10,1 et 10,3 M\$.

Le *coût en capital final* sera déterminé par les soumissions à prix fixe qui seront présentées par les entrepreneurs.

Revenus d'exploitation prévus

Le Centre Meredith enregistrera des surplus en trois ans si nous atteignons les cibles de revenus suivantes :

Patinoire	450 000 \$ ¹
Gymnase et camps d'été spécialisés	102 000 \$
Centre communautaire et salle de conditionnement physique	<u>171 000</u> \$
Revenu total en trois ans	723 000 \$

¹Source: Ces prévisions sont tirées de la demande de subvention au FIMR.

Les revenus visés pour le gymnase et la salle de conditionnement physique se répartissent comme suit :

Gymnase	30 000 \$ ²
Camps d'été spécialisés	72 000 \$ ³

Source : Bruce Devine²; Bruce Devine et Rick Traer³.

Les revenus visés pour le centre communautaire se répartissent comme suit :

Revenus fixes	77 300 \$
Salle de conditionnement physique	36 000 \$ (offre verbale)
CCNS	15 400 \$ (lettre d'entente)
Usage municipal	25 900 \$ (usage courant)
Vente d'alcool	36 000 \$

Conférence, séminaires, formation	20 000 \$
Programmation culturelle	15 000 \$
Distributeurs automatiques et restauration	9 700 \$
Mariages	8 000 \$
Événements musicaux, festivals, films	<u>5 000 \$</u>
	170 000 \$ ⁴

⁴Source : Robin McNeill

Dépenses d'exploitation prévues

Les principaux postes de dépenses pour l'exploitation du Centre Meredith sont :

Frais d'exploitation de base	338 014 \$ (taxes en sus)
Nettoyage et entretien	73 515 \$
Salaires (autres que nettoyage et entretien)	185 000 \$
Autres frais d'exploitation	<u>92 296 \$</u>
Frais d'exploitation annuels	688 825 \$

Surplus/perte par année

Revenus (Année 3)	723 000 \$
Dépenses (Année 3)	<u>688 825 \$</u>
Surplus	34 175 \$

Mouvements de trésorerie sur quatre ans

Il faudra trois ans au Centre Meredith pour faire ses frais. Cette prévision est basée sur des revenus d'exploitation de 486 400 \$ pour l'année 1, avec une croissance prévue jusqu'à 723 000 \$ pour l'année 3. La principale source de revenus est la patinoire, ainsi qu'il a été souligné précédemment.

Mouvement d'encaisse sur 4 ans				
	Préparation	Année 1	Année 2	Année 3
	Année	Exploitation	Exploitation	Exploitation
	Débutant	Débutant	Débutant	Débutant
	01-sept-09	01-sept-10	01-sept-11	01-sept-12
Revenus générés par:				
Patinoire et cours de patinage		300 000	350 000	450 000
Gymnase		20 000	25 000	30 000
Centre de conditionnement physique		36 000	36 000	36 000
Camps spécialisées		35 000	50 000	72 000
Conférences, séminaires, formation		10 000	15 000	20 000
CCNS		15 400	15 400	15 400
Mariages		4 000	6 000	8 000
Culture, musique, films		10 000	15 000	20 000
% vente alcool, distributrices et restauration		25 000	35 000	45 700
Usage municipal		25 900	25 900	25 900
Contribution CLD (à confirmer)	60 000			
TOTAL DES REVENUS GÉNÉRÉS	60 000	481 300	573 300	723 000
Mouvement d'encaisse sur 4 ans				
Fonds utilisés pour :				
Coûts d'exploitation de base		300 000	300 000	338 014
Nettoyage et entretien		73 500	73 500	73 515
Salaires**	44 000	185 000	185 000	185 000
Coûts liés aux programmes		25 000	25 000	27 296
Administration / promotion	20 000	30 000	32 000	37 000
Comptabilité, vérification		8 000	8 000	8 000
TOTAL DES FONDS UTILISÉS	64 000	621 500	623 500	668 825
Encaisse :				
Surplus / perte	-4 000	-140 200	-50 200	54 175
Comptant, solde du départ***	200 000	196 000	55 800	5 600
Réserve en capital	0	0	0	-20 000
Remboursement de la marge de crédit				-25 000
Contribution au remboursement de la dette				-5 000
Compte, solde final	196 000	55 800	5 600	9 775

* Basé sur zéro taxes pour le système géothermique et au raccordement au système d'égout

** 1re année est Directeur Exécutif pendant 9 mois

*** Marge de crédit d'exploitation de 200K \$

Financement

Ce projet de 9 792 060 \$ sera financé comme suit :

Financement fédéral et provincial	6 141 704 \$
Vente du centre communautaire existant	400 000 \$
Campagne majeure de la Fondation Chelsea	600 000 \$
Autres contributions (GMF, Hydro Québec)	110 000 \$
Règlement d'emprunt	<u>2 540 356 \$</u>
	9 792 060 \$

Éléments clés de rentabilité

L'élément clé de la rentabilité du nouveau centre communautaire est son concept unique qui ne manquera pas d'attirer la clientèle. Les revenus proviendront de la location de salles pour des conférences, des séminaires, des mariages, de la formation et des événements musicaux. Il y a un vaste marché urbain à proximité : de 50 000 à 100 000 personnes de ce côté de la rivière, sans compter la population d'Ottawa à 15 minutes de distance. Le concept retenu prévoit une atmosphère invitante, des espaces attrayants, une vue agréable, une excellente acoustique, des écrans rétractables géants, des installations de vidéoconférence et un service de restauration de qualité.

L'élément clé de rentabilité du gymnase est le programme de camps d'été. Selon nos recherches, la location de gymnase devrait rapporter environ 30 000 \$ par an et les camps d'été entre 70 000 et 80 000 \$. Ces camps spécialisés porteront sur un ou plusieurs sports et dureront une ou deux semaines chacun.

Les éléments clés de rentabilité de la patinoire sont :

- un **système d'énergie géothermique** pour minimiser les coûts en énergie (économies annuelles estimées à 100 000 \$)
- un **programme de cours de patinage** (revenus additionnels estimés à 60 000 \$).
- les services d'un **gestionnaire des ventes dynamique** rémunéré au rendement.
- autour de la patinoire, au-dessus de la zone des estrades, **une piste de marche intérieure pour les aînés.**

*Le Centre communautaire Springhill, en Nouvelle-Écosse, accueille chaque jour entre 60 et 100 aînés (sur une population de 4 000 personnes), qui viennent marcher sur une piste intérieure (financée par un don de l'hôpital local).

Exigences environnementales

Le Centre Meredith sera équipé de plusieurs technologies environnementales, par exemple : énergie géothermique, énergie solaire passive, collecte des eaux de pluie et autres techniques réduisant la consommation d'eau, ainsi que ventilation naturelle. La construction sera réalisée avec des matériaux locaux autant que possible et les matériaux de finition choisis favoriseront l'excellence de la qualité de l'air. Du côté de la clientèle, on n'offrira pas de verres en styromousse, d'aliment camelote ou d'eau embouteillée sur place, et on limitera l'usage des matières plastiques.

Préoccupations à ce stade du projet

1. Les coûts d'installation de l'équipement lié à l'énergie géothermique (nécessaire pour la rentabilité des opérations) ont été estimés à 300 000 \$. Cet élément n'est pas inclus dans le coût en capital du budget. Par conséquent, nous analysons la possibilité d'interagir avec une entreprise privée pour fournir le service : celle-ci installera le système et nous facturera au mois pour fournir l'énergie.
2. Système d'égout autonome : Le budget prévoit le rattachement au système d'égout du chemin Old Chelsea. Si cela s'avérait impossible, le coût d'un système autonome a été estimé à 700 000 \$.
3. Consommation d'eau : Diverses stratégies sont présentement à l'étude – particulièrement la collecte d'eau de pluie – pour réduire la pression sur les ressources en eau souterraine.

Contrôle de vraisemblance

1. La patinoire

L'expérience de l'aréna de Val-des-Monts constitue pour nous un contrôle de vraisemblance.

Voici un aperçu des revenus générés seulement par la patinoire :

Revenus	380 000 \$
Dépenses	<u>320 000 \$</u>
Profit	60 000 \$

Les éléments clés du succès obtenu à Val-des-Monts étaient les économies d'énergie associées au système géothermique et un système de formation du personnel permettant de compter largement sur l'embauche d'employés étudiants. Cette municipalité a aussi constaté que son taux de location de 145 \$/hre était suffisamment concurrentiel pour attirer des clients habitués à payer 200 \$/hre sur la rive ontarienne. En outre, le budget de

Val-des-Monts pour l'année 1 (300 000 \$ en 2001), vient valider le budget de départ estimé à 300 000 \$ dans notre plan.

Bref, nous pouvons raisonnablement nous attendre à obtenir des résultats aussi bons qu'à Val-des-Monts ou même meilleures, étant donné l'avantage que nous procure notre emplacement.

2. Gymnase et composante des camps d'été spécialisés

Selon nos recherches, les gymnases ne génèrent pas de profits de location durant l'hiver, rapportant environ 30 000 \$ de revenus contre 45 000 \$ de frais fixes. Ce sont les camps d'été qui assurent leur rentabilité. À Ottawa, les universités l'ont bien compris et comptent largement sur les profits des camps d'été pour compenser les coûts des installations, mais aussi pour financer divers sports intercollégiaux durant l'année scolaire. Le Complexe St-Laurent, un centre communautaire géré de façon innovatrice, montre des résultats analogues. Ces endroits constituent pour nous de bons bancs d'essai.

Voici les chiffres obtenus en 2008 pour le Complexe St-Laurent :

Gymnase	30 000 \$
Camps spécialisés	82 000 \$

Si les chiffres associés aux camps spécialisés semblent élevés, voici comment s'explique le chiffre de 72 000 \$ pour le Centre Meredith :

40 enfants à 200 \$ par semaine = 8 000 \$
 9 semaines de camps à 8 000 \$ la semaine = 72 000 \$

Le tarif de 200 \$ par semaine *est* le tarif courant. Chaque enfant participe à une ou deux semaines de camp durant l'été. Si nous mettons sur pied des camps attrayants permettant d'acquérir des habiletés dans des sports individuels et que les associations sportives locales en font la promotion, nous pouvons nous attendre à ce qu'une quarantaine d'enfants par semaine s'inscrivent. Les camps spécialisés génèrent une marge de profit de 50 %. Dans notre cas, 36 000 \$ de profits issus des camps spécialisés combleront les 15 000 \$ de pertes associées au gymnase tout en fournissant 21 000 \$ de profits nets.

Nous pouvons raisonnablement espérer reproduire ce modèle d'affaires éprouvé et obtenir des résultats analogues à ceux du Complexe St-Laurent. S'il est vrai que ce complexe bénéficie d'une importante population environnante, nous n'avons besoin que de 360 enfants l'été. Nous prévoyons avoir moins de revenus que le Complexe St-Laurent pour les camps d'été, mais nous pourrions aussi faire mieux encore étant donné que nos installations seront bien supérieures (gymnase double plutôt que simple).

3. Centre communautaire

Pour ce qui est des risques liés aux composantes du centre communautaire, 45 % des 170 000 \$ de revenus prévus sont déjà négociés. Le second élément important, essentiel, est les revenus générés par la vente d'alcool. Le centre communautaire pourra échanger ses frais de location contre un pourcentage sur les ventes d'alcool. Notre estimation de revenus à ce poste est moindre que celle des endroits qui nous ont servi de point de comparaison.

		% de revenus
Revenus	77 300 \$	45 %
Salle de conditionnement physique	36 000 \$ (offre verbale)	
CCNS	15 400 \$ (lettre d'intention)	
Usage municipal	25 900 \$ (usage actuel)	
Vente d'alcool	36 000 \$	21%
Conférences, séminaires, formation	20 000 \$	12 %
Activités culturelles	15 000 \$	9 %
Distributeurs automatiques et restauration (%)	9 700 \$	6 %
Mariages	8 000 \$	5 %
Événements musicaux, festivals du film, films	<u>5 000 \$</u>	3 %
	170 000 \$	

Les chiffres prévus pour les activités culturelles, la restauration et les mariages sont aussi moindres que les installations qui ont servi de comparaison. Le nombre de conférences, de séminaires et de formations est moindre que ceux que nous avons observés à la Grange et à Econiche à Cantley, de même qu'au Moulin de Wakefield. Le Centre Meredith Centre comporte plus d'espace, un meilleur équipement de projection et est plus proche des centres que ses concurrents.

Globalement, il est raisonnable de s'attendre à un niveau élevé de certitude pour les deux premiers éléments, y compris des revenus de 57 % , puis de dépasser les 43 % basés sur les caractéristiques des installations et leur emplacement.

----- Fin du sommaire de gestion -----