

La planification de scénarios au temps de la COVID-19

Orchestras Canada/Orchestres Canada

Le 29 mai 2020



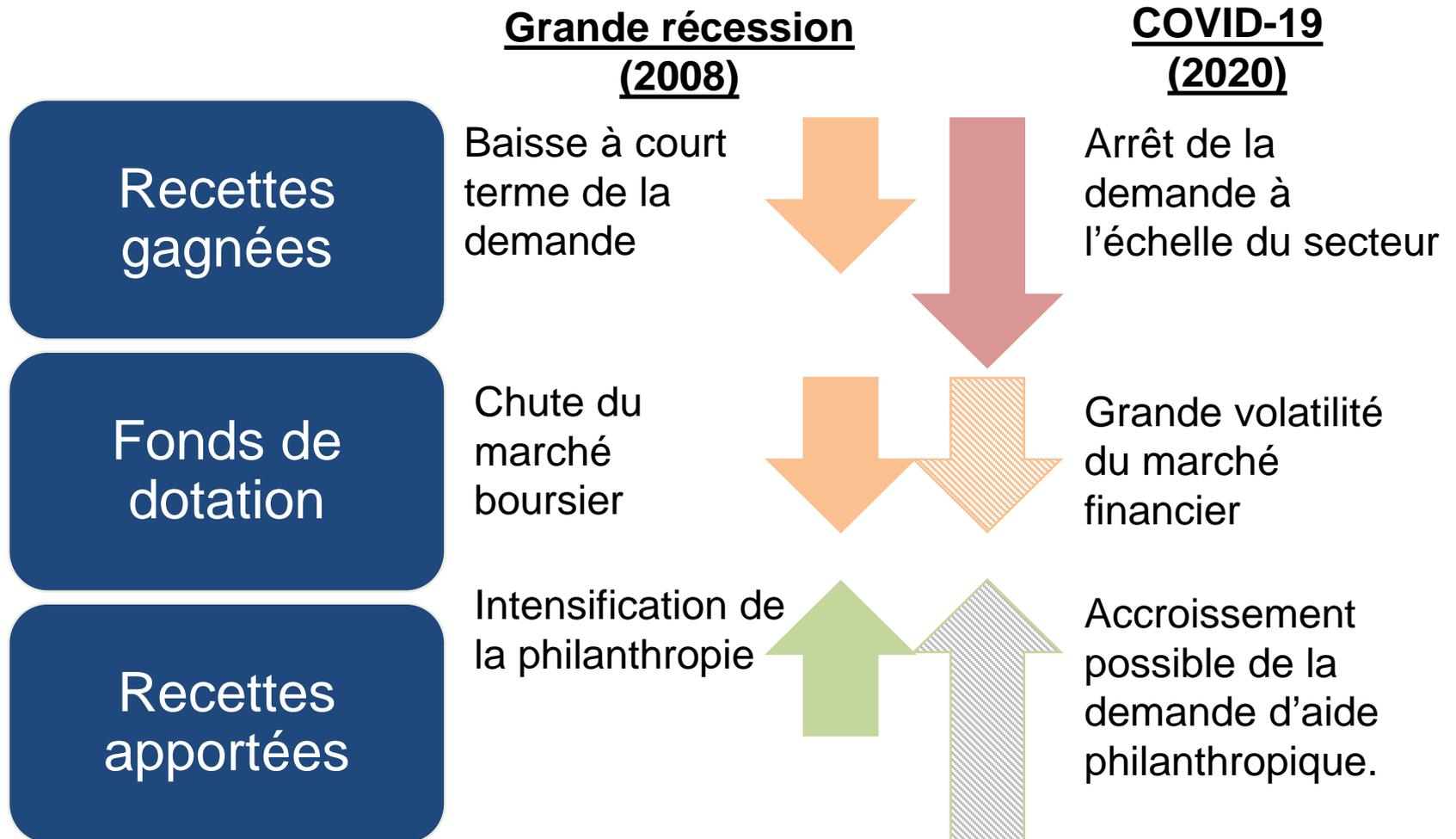
Susan Nelson, Vice-présidente exécutive
Bailey Hoar, Gestionnaire de projets principale

Ordre du jour

- Ce que nous savons de la crise actuelle
- La planification et la prise de décisions dans ce contexte
 - Phases d'une intervention
 - Processus clés
- La planification de scénarios
 - Cadres directeurs
 - Fonctionnement possible
 - Rôles et responsabilités
- L'occasion cachée
- Questions et discussion

La crise actuelle

La COVID-19 contre la grande récession



Observations sur le terrain

- Le retour à la normale pourrait être plus long et plus lent que prévu initialement.
 - Les modifications dans les lignes directrices en matière de santé publique laissent croire qu'il s'agira davantage de « tourner le gradateur » que de « basculer l'interrupteur ».
 - En cette période de transition, l'essentiel est d'assurer la sécurité du public, des artistes et du personnel.
- Le retour du public ne signifiera pas nécessairement un retour aux montants antérieurs de recettes gagnées
 - La demande du public sera liée aux lignes directrices en matière de santé publique, mais n'en dépendra pas exclusivement
 - La transition pourrait accélérer les tendances actuelles dans le comportement des membres du public
- Les bailleurs de fonds individuels, institutionnels et publics font face à des questions nouvelles en ce qui touchent leurs interventions.

Conséquences sur la philanthropie

- La pression sans précédent de fournir des liquidités qui s'exerce sur l'écosystème n'est pas temporaire
 - L'aide gouvernementale a contribué à répondre aux besoins immédiats de liquidités
- Il en faudra sans doute pour :
 - Relancer et agir une fois la crise immédiate passée
 - Aider les organisations à se réorienter vers le changement environnemental
- Il est donc probable que la demande de philanthropie ne corresponde pas à la capacité
 - Le secteur philanthropique devra trouver de nouvelles manières d'aider.

Conséquences pour les conseils d'administration

- Les responsabilités stratégiques, fiduciaires et centrées sur la mission du CA demeurent extrêmement importantes.
 - **Centrées sur la mission** : Comment demeurer fidèles à la mission de l'organisation, tout en ayant la souplesse voulue pour envisager différentes manières de la réaliser?
 - **Stratégiques** : La crise actuelle appuie-t-elle ou transforme-t-elle la stratégie à long terme de l'organisation?
 - **Fiduciaires** : Quelles sont les conséquences de la crise sur le bilan et les besoins de liquidités de l'organisation? Avec quels risques celle-ci doit-elle composer?

La planification et la prise de décisions dans le contexte de la COVID-19

Phases de l'intervention

Urgence

Reprise

Reconstruction /
Repositionnement

Caractéristiques de chaque phase

Intervention d'urgence

- Faire des coupures et des choix immédiats pour survivre
- Options limitées quant aux autres formes de programmation
 - Privilégier le numérique
- Phase qui dure jusqu'à ce qu'on puisse entrevoir un assouplissement initial des lignes directrices sur la distanciation sociale
 - Initialement envisagé en juin, mais sans doute plus tard

Reprise

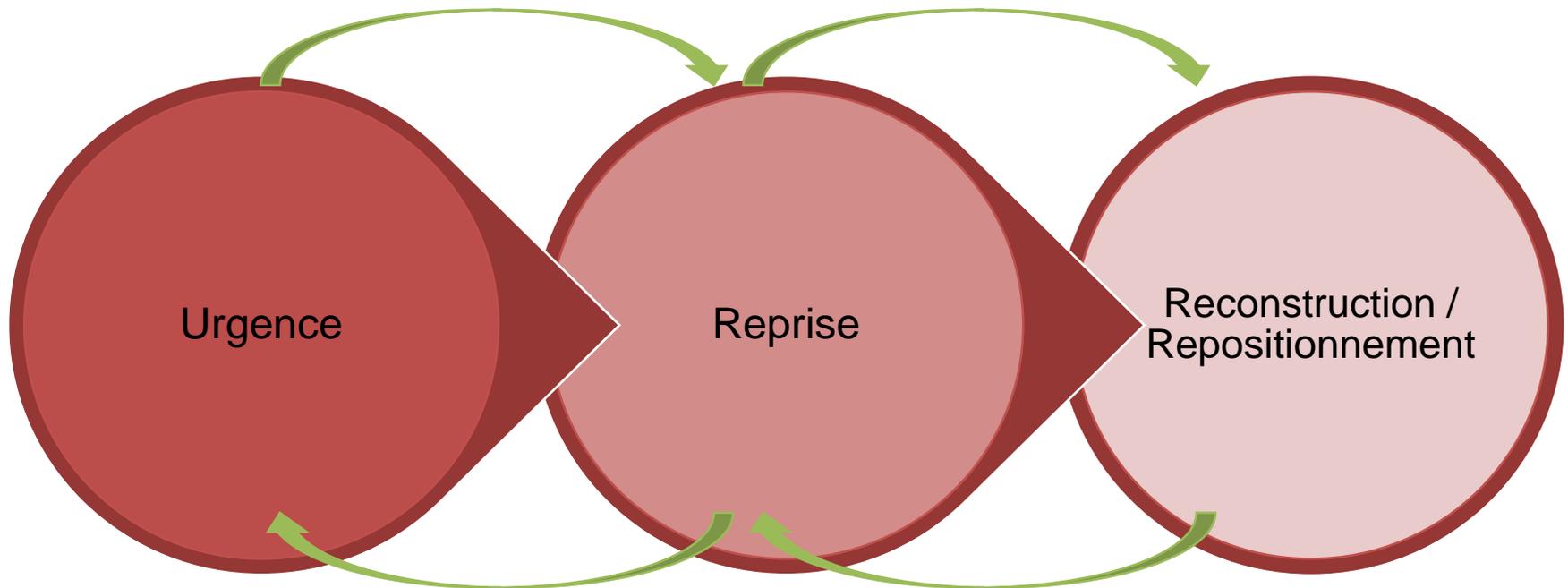
- Conception et lancement d'une plus vaste gamme d'autres formes de programmation
 - Poursuite des formes numériques / virtuelles
 - Programmes en personne
- Phase qui dure jusqu'à ce qu'on puisse entrevoir l'assouplissement complet des lignes directrices sur la distanciation sociale.

Reconstruction / Repositionnement

- Faire des choix touchant l'organisation et la programmation jusqu'à ce qu'on puisse faire un calibrage en fonction de la « nouvelle normalité ».

Conséquences sur la planification

La planification est un regard vers l'avenir...



...et éclaire la prise de décisions actuelle.

Deux processus clés

La planification de scénarios

- Inspirée des cadres directeurs
 - Phases de l'intervention face à la crise
 - Principes fondamentaux
 - Leviers de la planification
- Permet de cerner les conséquences sur les budgets, les opérations et le capital
- Vérifiée au moyen d'une analyse des flux de trésorerie et des risques

Prévisions trimestrielles mobiles

- En remplacement du budget annuel détaillé
- Appuient la prise de décisions constante face à l'évolution des contextes
- Éclairées par des jalons clés et les principaux éléments mouvants du modèle opérationnel

La planification de scénarios : cadres directeurs

Cadres directeurs

- **Phases** : Comment l'intervention des organisations face à la crise changera-t-elle avec le temps?
- **Principes** : Sur quels aspects fondamentaux de leur mission et de leur vision les organisations miseront-elles durant la crise?
- **Leviers** : Quels facteurs auront un impact déterminant sur la planification?

Principes directeurs

- Quels aspects fondamentaux de votre mission et de votre vision tenez-vous à préserver?
 - En quoi consiste, selon vous, votre responsabilité envers vos communautés, formes d'art et artistes?
 - En quoi consiste, selon vous, votre responsabilité envers les autres éléments de l'écosystème (p. ex., salles, partenaires et collaborateurs)?
 - Quels engagements votre organisation a-t-elle pris en matière d'équité et de justice? Y demeurerez-vous fidèle?
 - Quels éléments de votre stratégie tenez-vous absolument à préserver?

Leviers de la planification

- **Les conditions liées la santé publique** déterminent la durée de chaque scénario et établissent les paramètres clés des opérations et de la programmation.
- **La demande du public** détermine le potentiel de recettes gagnées.
- **La programmation** répond aux conditions liées à la santé publique et à la demande sous l'angle des principes communs.

Conditions liées à la santé publique

- Quand et comment pourrions-nous nous rassembler de nouveau?
 - Autrement dit, quand commencerait la phase de la reprise?
 - Cela variera sans doute selon la province et la ville.
- Comment les lignes directrices en matière de santé publique changeront-elles avec le temps?
 - Comment progresserons-nous vers le relâchement complet des restrictions en matière de distanciation sociale?
 - Comment une éventuelle deuxième vague d'infections changerait-elle cette trajectoire?

Demande du public

- Quelle incidence les attitudes du public auront-elles sur la demande?
 - Les membres du public se sentiront-ils **à l'aise** d'assister à des spectacles compte tenu du climat en matière de santé publique?
 - Quelle incidence le **climat financier** aura-t-il sur les attitudes à l'égard des dépenses facultatives?
 - Dans quelle mesure les publics reprendront-ils leurs comportements antérieurs après avoir **perdu l'habitude** d'assister à des spectacles?
 - Comment les publics voient-ils votre produit dans le contexte d'un **marché compétitif**?
- Comment ces aspects changeront-ils au moment de passer du mode de reprise à celui de reconstruction et de repositionnement?
- Quelles données pourraient vous aider à mieux comprendre la demande au fil du temps?

Programmation

- Qu'est-ce que l'entrecroisement de la santé publique et de la demande du public signifie pour la programmation?
- Aux différentes phases, comment la programmation diffère-t-elle de votre produit artistique habituel?
 - Contenu
 - Partenaires ou collaborateurs
 - Forme de prestation
 - Lieu

La planification de scenarios :
Comment cela pourrait
fonctionner

La planification de scénarios



Établir les paramètres

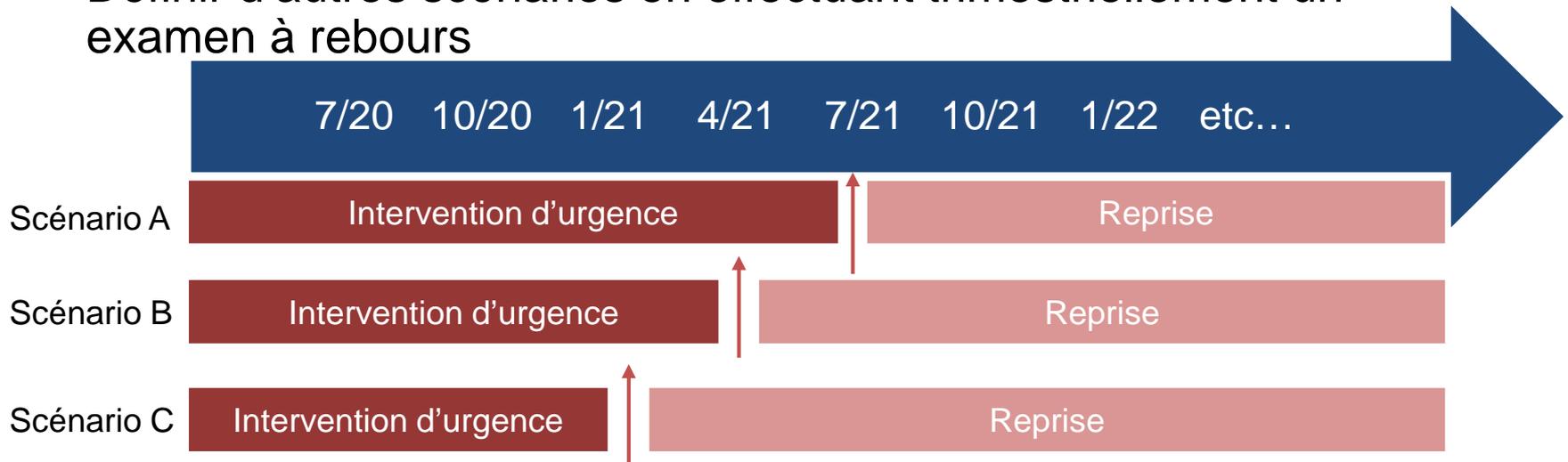
- Appliquer les cadres pour élaborer les paramètres de chaque scénario :
 - Quelle sorte d'échéancier envisageriez-vous pour **passer d'une phase à l'autre**?
 - Quelles pourraient être les **conditions liées à la santé publique** à chacune des phases?
 - Comment la **demande du public** pourrait-elle changer avec le temps?
 - Dans ce contexte et compte tenu de vos **principes directeurs**, quelle **programmation** pourriez-vous offrir à chacune des phases?

Une représentation visuelle

	Intervention d'urgence	Reprise	Reconstruction / Repositionnement
Santé publique	Quels choix feriez-vous face à ces conditions?		
Demande du public			
Programmation			

Où commencer?

- Envisager tout d'abord le pire des scénarios sur le plan de la santé publique.
 - Faire ressortir les conséquences quant aux coûts fixes.
 - Préciser les besoins de liquidités pour reprendre la programmation.
 - Avoir une base de référence du besoin en capital.
- Définir d'autres scénarios en effectuant trimestriellement un examen à rebours



Cerner les conséquences

- Quelles sont les conséquences de chaque phase pour **le budget et les opérations**?
- Qu'est-ce que chaque phase signifie pour les **besoins en capital**?
- Quelles sont les conséquences sur le **flux de trésorerie** du montant et du moment des recettes, des dépenses et des besoins en capital?
- Qu'est-ce que le scénario signifie pour la **stratégie à long terme** de l'organisation?

Budget et opérations

	Intervention d'urgence	Reprise	Reconstruction / Repositionnement
Santé publique	Dépenses supplémentaires	→	
Demande du public	Changement dans les recettes gagnées <ul style="list-style-type: none"> • Modèles de prix • Assistance réalisée 	→	Nouveau modèle de recettes gagnées
Programmation	Changement dans les dépenses <ul style="list-style-type: none"> • Dépenses supplémentaires liées à la nouvelle programmation • Économies de coûts possibles Nouveau modèle de recettes gagnées <ul style="list-style-type: none"> • Programmes nouveaux et modèles de prix 	→	Nouveau modèle d'affaires

Conséquences pour les recettes contribuées

Jusqu'à quel degré peut-on amincir?

Prévoir les recettes contribuées

- Comment les différents groupes de donateurs définissent-ils leurs relations avec vous?
 - Dans quelle mesure leur soutien dépend-il de la programmation?
 - Leur don est-il de nature transactionnelle ou philanthropique?
- Que révèle le comportement traditionnel de vos donateurs?
 - Montant du don dans le temps
 - Maintien et fidélisation

Besoin en capital

Intervention d'urgence

- **Fonds de roulement**
 - Empreinte opérationnelle mince
 - Nouvelles dépenses mensuelles attribuables aux mesures de sécurité et à la programmation numérique

Reprise

- **Fonds de roulement**
 - Empreinte opérationnelle rajustée
 - Nouvelle empreinte opérationnelle
- **Fonds de changement**
 - Coûts d'établissement de mesures de sécurité
 - Coûts d'essai et de démarrage de la programmation nouvelle

Reconstruction / Repositionnement

- **Fonds de roulement**
 - New operating footprint
- **Fonds de reprise**
 - Réamorçage unique des liquidités pour appuyer la reconstruction
- **Fonds de changement**
 - Coûts d'essai et de démarrage de la programmation nouvelle
 - Aide au repositionnement

Déploiement du capital

- Comment les réserves établies par le conseil peuvent-elles appuyer les fonds de roulement?
 - Maintenir au moins un mois de fonds de roulement **non affectés** (adaptés aux besoins futurs plutôt qu'à l'empreinte actuelle)
 - **Ne pas inclure les recettes reportées** dans le calcul des fonds de roulement
- Peut-on autofinancer les fonds de changement?
 - Considérer les avantages et les risques d'un retrait maximal sur les investissements (pour les fonds de dotation restreints en permanence ou désignés par le conseil).
- Devrait-on puiser dans une réserve pour les installations comme source de fonds de roulement?
 - L'installation constitue-t-elle un aspect fondamental de la mission et de la vision qu'on cherche à préserver?
 - Dans l'affirmative, il vaut mieux préserver ces fonds; les besoins sont réels, et il est souvent difficile de trouver des capitaux.

Usages appropriés de la dette

- Dette à **long terme** à faible taux d'intérêt
 - p. ex., prêt pour l'impact d'une catastrophe économique
- **Ligne de crédit** appuyant le flux de trésorerie
 - Seulement si le budget annuel prévoit une résolution et si l'on a un plan de remboursement
- **Financement de campagne** seulement pour le montant des dons promis effectivement reçus

Flux de trésorerie

Intervention d'urgence

- Équilibre entre la baisse des recettes gagnées, les recettes contribuées prévues et les nouveaux coûts fixes

Reprise

- Équilibre entre la baisse des recettes gagnées et les recettes contribuées prévues, et les nouveaux coûts fixes
- Montant et moment des coûts uniques
 - Conséquences en ce qui concerne le moment des rentrées de capitaux

Reconstruction / Repositionnement

- Équilibre entre la nouvelle structure de recettes et celle des dépenses
- Montant et moment des coûts uniques
 - Conséquences en ce qui concerne le moment des rentrées de capitaux

Stratégie à long terme

- Compte tenu du contexte actuel et des scénarios que vous avez élaborés, qu'est-ce qui demeure pertinent?
 - Les valeurs fondamentales d'un **plan stratégique** peuvent perdurer, mais les stratégies et tactiques qu'il prévoit devront éventuellement changer.
 - **Les campagnes de capitalisation** ou **l'agrandissement des installations** pourraient continuer s'ils répondent aux besoins actuels et si le climat économique peut les appuyer.

Évaluer les scénarios

- Quels sont les **coûts et avantages** des choix en matière de programmation offerts par chaque scénario?
- Quels en sont les **risques éventuels**?
- Dans ce contexte, le scénario est-il tolérable?
 - Dans la négative, quels changements faut-il apporter?

Coûts et avantages

- Quels sont les coûts?
 - Investissement unique dans l'élaboration et le lancement
 - Coûts directs courants
 - Conséquences des autres démarches
 - Coût de renonciation

- Quels sont les avantages **financiers** prévus?
 - Recettes gagnées
 - Conséquences sur les recettes contribuées

- Quels sont les avantages **non financiers** prévus?
 - Impératif pour la mission
 - Obligation pour les artistes ou la communauté
 - Sensibilisation ou présence dans le marché
 - Essai d'idées nouvelles

- Dans l'ensemble, les coûts justifient-ils les avantages?
 - Est-ce l'expérience que l'on veut offrir aux publics et aux artistes?
 - Sinon, quels changements amélioreraient l'équilibre entre les coûts et les avantages?

Risques

- Pour chacun des scenarios:
 - Qu'arrive-t-il si les coûts sont plus élevés que prévus? En ce qui concerne la programmation, comment cela change-t-il l'analyse coûts-avantages?
 - Qu'arrive-t-il si l'on surestime la demande du public?
 - Qu'arrive-t-il si l'on évalue mal le délai de réalisation du scénario, p. ex. si la phase de reprise doit être plus longue que prévue?
- Comment est-ce que cela changerait le montant de capitaux requis?
 - Quelle influence est-ce que cela aurait sur la décision d'utiliser ses propres capitaux plutôt que de s'en procurer?
- Comment réagit-on à ces risques en temps réel au fur et à mesure du déroulement des scénarios?
- Comment explique-t-on ces risques?

Tout compte fait

	Intervention d'urgence	Reprise	Reconstruction / Repositionnement
Santé publique	<ul style="list-style-type: none"> • Quels choix feriez-vous pour intervenir face à ces conditions? • Quels en sont les conséquences budgétaires et opérationnelles? 		
Demande du public			
Programmation			

Quelles en sont les conséquences quant aux capitaux et aux flux de trésorerie?



Qu'est-ce que cela signifie pour la stratégie à long terme?



Les avantages justifient-ils les coûts?
 Quels sont les risques éventuels; sont-ils tolérables?

La planification de scénarios

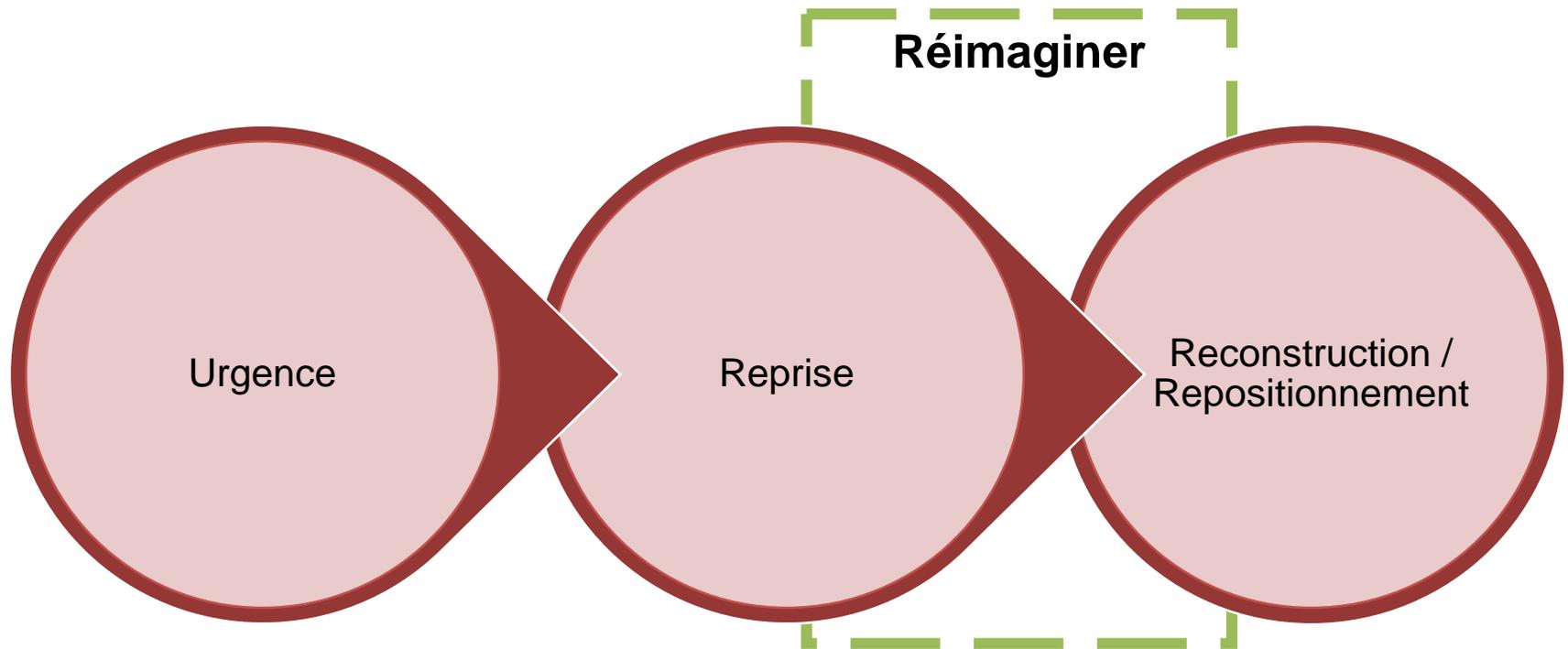
Rôles et responsabilités

Qui sait quoi?

- La planification de scénarios devrait être faite par le personnel conjointement avec le conseil d'administration.
 - Les membres du conseil devraient aider à établir les paramètres, surtout en ce qui a trait aux principes.
 - Le personnel devrait prendre en main l'élaboration de scénarios.
- L'évaluation et le suivi du risque constituent une responsabilité fondamentale du conseil.
- Comme l'est aussi le devoir de veiller au respect à long terme de la mission.
 - Le personnel peut décrire et communiquer les choix épineux cernés au cours du processus; c'est au conseil qu'il appartient de décider.
- Les résultats de la planification de scénarios doivent éclairer des conversations transparentes courantes avec les bailleurs de fonds et les bienfaiteurs.
 - Quels choix avez-vous faits et pourquoi?
 - Quels sont vos besoins critiques?

La phase cachée

La quatrième phase



Pourquoi réimaginer maintenant?

- Il y a longtemps qu'on parle de réimaginer dans le secteur
 - Les publics ne sont pas un miroir fidèle des communautés que nous voulons desservir.
 - L'art eurocentrique continue à dominer.
 - Les partenariats et collaborations sont souvent de nature très transactionnelle.
 - Les modèles opérationnels n'appuient pas convenablement ou en permanence la réalisation de la mission.
- En même temps, des obstacles systémiques entravent les organisations.
 - Prévalence des pratiques courantes et de la pensée de groupe.
 - Manque de capital disponible.
 - Manque de capacité.
- Comment profiter du moment actuel pour aborder ces questions?

Réimaginer – qu'est-ce que cela signifie?

- De quoi est-ce que cela aurait l'air?
 - Encourager la pertinence pour des publics plus vastes et plus diversifiés.
 - Renforcer les liens avec les communautés.
 - Créer des relations plus équitables avec les artistes et les créateurs.
 - Forger de nouvelles formes de partenariats et de collaborations.
 - Transformer les relations avec les bienfaiteurs et bailleurs de fonds.
 - Réfléchir à de nouveaux modes de réalisation de la mission.
- Qu'est-ce qu'il vous faut savoir?
 - Comment changer votre culture ou structure organisationnelle?
 - Comment se démarquer sur le marché?
 - Comment monétiser les activités?
 - Où investir?
 - **Combien de fonds de changement supplémentaires vous faudrait-il?**

Questions?

Site Web : www.tdcorp.org

Courriel : snelson@tdcorp.org / bhoar@tdcorp.org

Téléphone : (617) 728-9151
