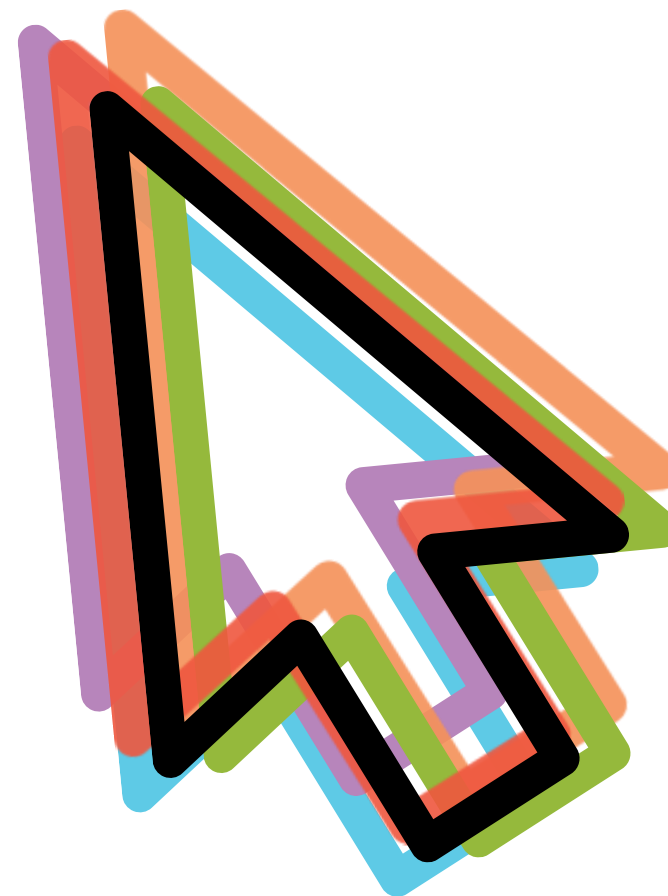




THE FUTURE OF THE DIGITAL ORCHESTRA FINANCES

L'AVENIR DE L'ORCHESTRE NUMÉRIQUE FINANCES



Canada Council
for the Arts

Conseil des arts
du Canada

THE FUTURE OF THE DIGITAL ORCHESTRA FINANCES

L'AVENIR DE L'ORCHESTRE NUMÉRIQUE FINANCES



Hugh Donnan
Directeur général
Newfoundland Symphony Orchestra



Carol Kehoe
Directrice générale
Tafelmusik



Bernard LeBlanc
Directeur des services symphoniques
Fédération canadienne des musiciens



Neil Middleton
Vice-président, Marketing et Ventes et
producteur exécutif du contenu
numérique
Vancouver Symphony Orchestra



Canada Council
for the Arts

Conseil des arts
du Canada

LOGISTICS

**Please keep your video/audio muted.
We are recording.**

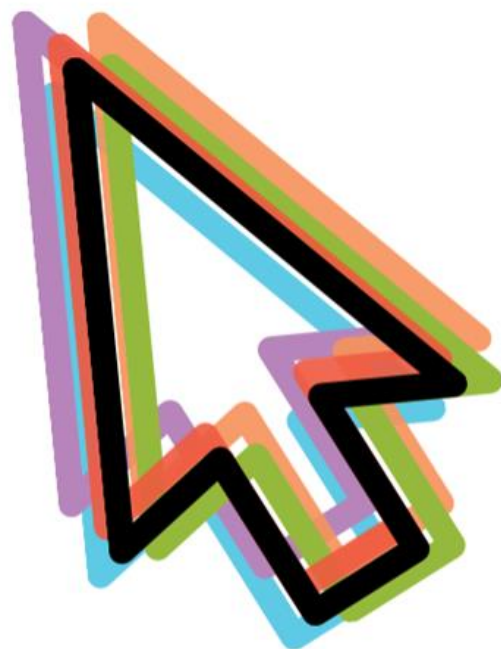
**Q&A portion near end. Type your
questions in chat!**

Instructions in chat to enable:

- **Live simultaneous interpretation in English and French.**
- **Viewing slide decks in English or French.**

**English closed-captioning from
Rev.com.**

**Recording + summary resources in the
coming weeks.**



LOGISTIQUE

**Veuillez garder votre vidéo/audio en
mode silencieux. Nous enregistrons.**

**Une partie questions-réponses est
prévue vers la fin. Posez vos questions
dans le *chat*!**

Instructions dans le *chat* pour activer.

- **L'interprétation simultanée en direct en anglais et en français.**
- **La possibilité de visionner des diaporamas en anglais ou en français.**

Sous-titrage en anglais de Rev.com.

**Enregistrement + résumés dans les
semaines à venir.**

Forum sur les finances

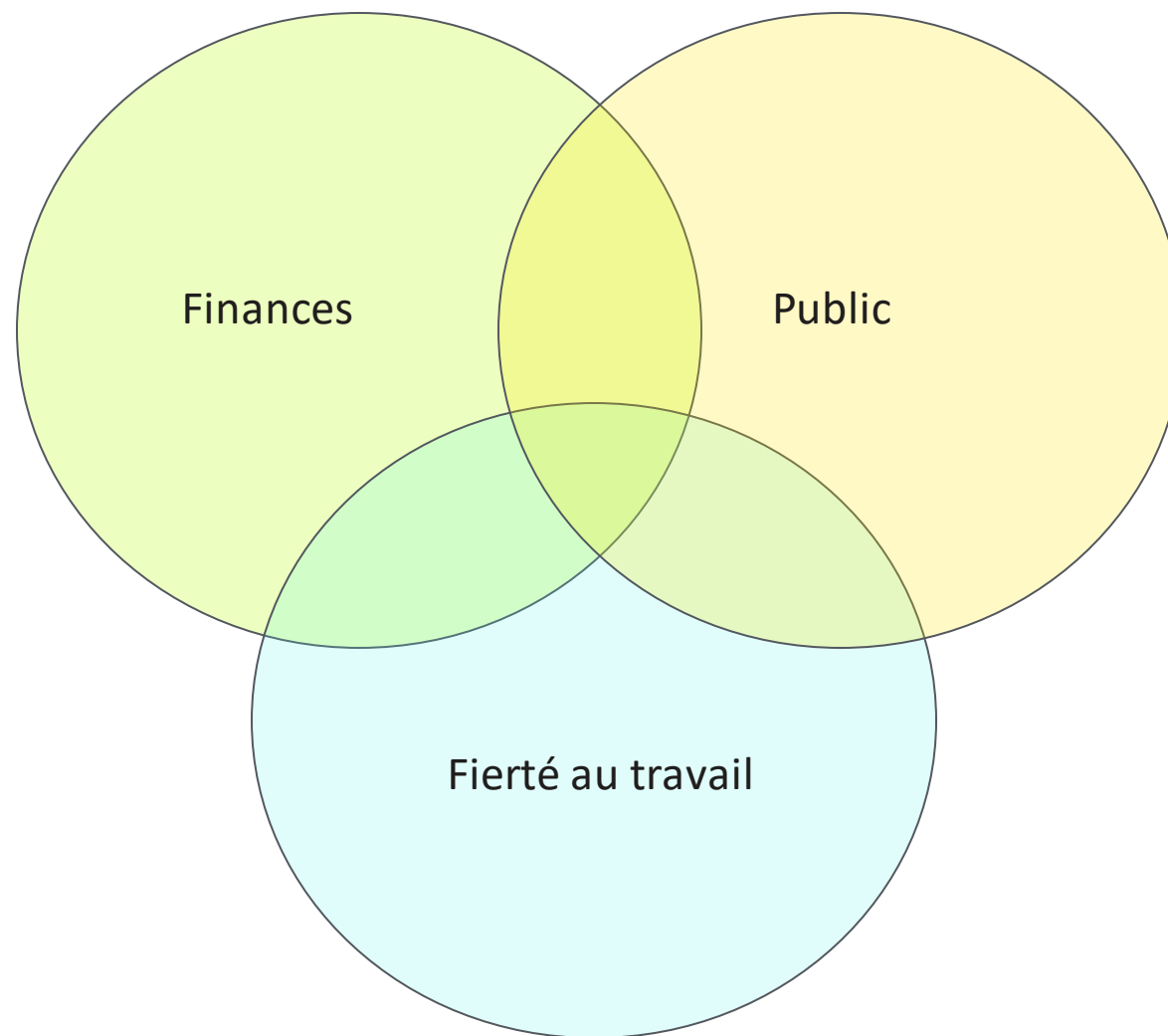
Résultats des entrevues

Michael Morreale

Trois forums sur trois éléments interreliés

En octobre 2020, 84 % des orchestres avaient essayé au moins une initiative numérique.

- Trois éléments indispensables pour réussir dans le numérique.
- **Public** : Le numérique doit offrir une bonne expérience que le public apprécie.
- **Finances** : L'initiative doit être durable sur le plan financier.
- **Fierté au travail** : Pour vouloir poursuivre leur travail, les intéressés doivent être fiers de l'expérience qu'ils créent pour le public...



Finances : Résumé

- Les projets numériques des orchestres canadiens se sont pas autofinancés durant la pandémie.
- Les orchestres viendront à apprendre comment mieux vendre les concerts numériques.
- Durant la pandémie, des circonstances spéciales ont permis de réduire temporairement l'écart entre les recettes et les coûts et ont favorisé un débordement d'activité. (Voir l'encadré latéral.)
- Un retour aux conditions préalables à la COVID augmentera considérablement l'écart recettes-coûts.
- Les orchestres devront comprendre l'importance des activités en ligne pour faire valoir la rentabilité des dépenses au chapitre du numérique.

Des circonstances spéciales ont favorisé le numérique, mais elles disparaîtront essentiellement après la pandémie.

- Dans sa lettre sur la Covid-19, la FCM réduit grandement les coûts artistiques liés au numérique.
- Les subventions salariales ont préservé l'emploi des musiciens et des membres du personnel.
- Le numérique était la seule manière de consommer les arts de la scène.
- Les orchestres ont largement réussi à conserver les abonnements payés et les parrainages.
- Des lieux de représentation non traditionnels pouvaient être utilisés.
- Certaines nouvelles subventions pour des projets ont été offertes.
- En l'absence de concerts en direct, le personnel pouvait se consacrer au numérique.
- Les nouveaux projets ont suscité de l'enthousiasme (mais ont aussi mené à un épuisement).

Finances : Éléments de coût

- Les orchestres qui organisent des programmes numériques enregistrent des coûts par programme plus élevés que pour un concert en direct..
- On estime que le coût marginal variable se situe entre 7 000 \$ et 50 000 \$ et qu'il est entre 12 000 \$ et 15 000 \$ pour bon nombre d'organismes.
- Les coûts marginaux *variables* incluent ce qui suit :
 - Le coût des répétitions en toute sécurité (distanciation physique).
 - Les opérations différentielles, le tournage et la post-production (personnel)
- Coûts *fixes* additionnels liés au matériel supplémentaire.
- Un retour aux concerts en direct entraînera des dépenses additionnelles au chapitre du personnel opérationnel requis pour gérer le tournage en vue du numérique.

Finances : Établissement des prix

- Durant la pandémie, la stratégie d'établissement des prix visait à maximiser l'accès par le public.
- Les décisions sur ce plan faisaient surtout entrer en ligne de compte les facteurs suivants :
 - L'hypothèse qu'on attache probablement moins de valeur au visionnement en ligne qu'à l'achat d'un billet pour un concert en direct.
 - Le prix du billet est bon pour tout un ménage plutôt que seulement pour une personne.
 - Le processus d'établissement du prix et d'achat était simple.
 - Il fallait réduire les obstacles au visionnement d'un spectacle pour attirer de nouveaux publics.
- Plusieurs organismes nous ont dit que les recettes provenant de la vente de billets pour des concerts en ligne représentaient environ 5 à 10 % des ventes de billets à des concerts en direct pour une année normale.

Divers modèles d'établissement de prix sont mis à l'essai

Orchestre	Prix
NSO	12 \$ - 33 \$
OSM	20 \$
Tafelmusik	113 \$- 154 \$ pour 3.
Calgary	Dons seulement. Les intéressés devaient s'inscrire. Taux de don : 40 %, Don moyen : 50 \$.
Georgian Bay	6 pour 65 \$
Philadelphia	Prix : 15 \$ - 25 \$US
KWSO	Choix de prix : 15 \$ à 100 \$
VSO	Forfaits d'abonnement de 7 ou 30 jours, mensuels, annuels. Forfait mensuel : 12,99 \$
MCO	Concerts gratuits actuellement; 20 \$ pour les concerts du printemps

Établissement des prix : facteurs post-pandémie

- Le prix du billet semble s'établir entre 20 \$ et 30 \$.
- D'après des recherches menées au Québec, 25 \$ est un prix acceptable pour des événements culturels en ligne.
- Les facteurs dont il faudra tenir compte pour établir les prix après la pandémie incluent les suivants :
 - Comment déterminer le prix par rapport à celui du billet pour un concert en direct?
 - Établir le prix d'un billet pour un concert en direct avec ajout ou option numérique.
 - Quelle valeur les différents segments du public attachent-ils au numérique?
 - Quel est le rôle du numérique dans la stratégie de l'orchestre?

Le défi

Comment créer pour le numérique un modèle opérationnel et financier qui permet aux orchestres de continuer à réaliser le potentiel de ce nouvel aspect de leur art.

Jusqu'à maintenant, aucun modèle ne s'est imposé.

THE FUTURE OF THE DIGITAL ORCHESTRA FINANCES

L'AVENIR DE L'ORCHESTRE NUMÉRIQUE FINANCES



Hugh Donnan
Directeur général
Newfoundland Symphony Orchestra



Carol Kehoe
Directrice générale
Tafelmusik



Bernard LeBlanc
Directeur des services symphoniques
Fédération canadienne des musiciens



Neil Middleton
Vice-président, Marketing et Ventes et
producteur exécutif du contenu
numérique
Vancouver Symphony Orchestra



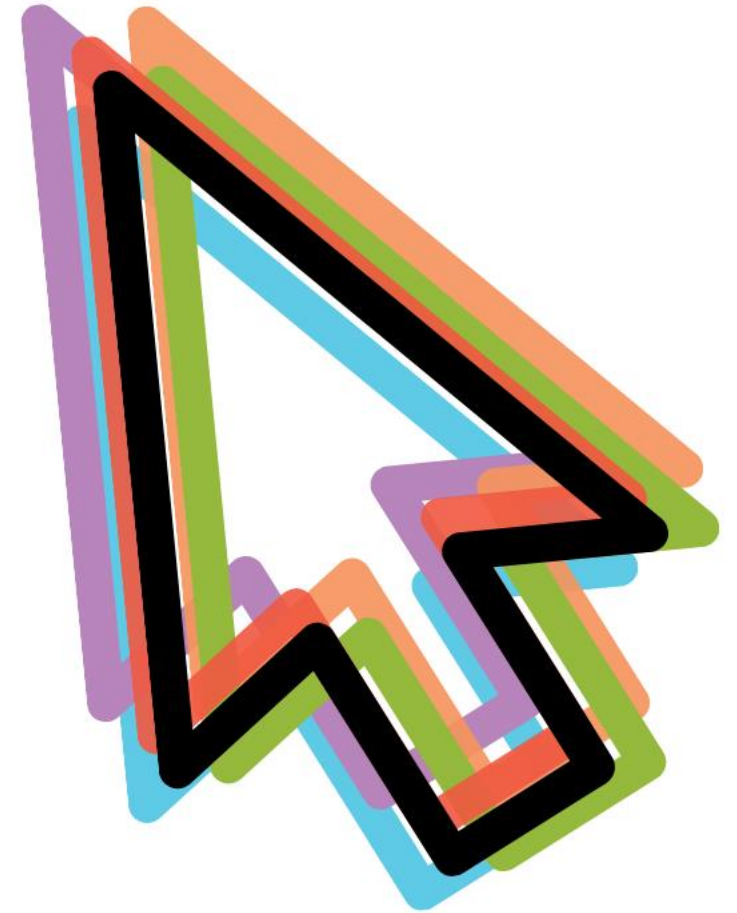
Canada Council
for the Arts

Conseil des arts
du Canada

**THE FUTURE OF THE
DIGITAL ORCHESTRA
FINANCES**



Carol Kehoe
Directrice générale
Tafelmusik



**L'avenir de
l'orchestre numérique
FINANCES**

Orchestres Canada

Quels modèles opérationnels et financiers semblent les plus prometteurs?

Carol Kehoe, directrice générale, Tafelmusik

Le 28 mai 2021



2020/21
Passions of the Soul

Spring Digital Season



Qui achète et quand?

Abonnés

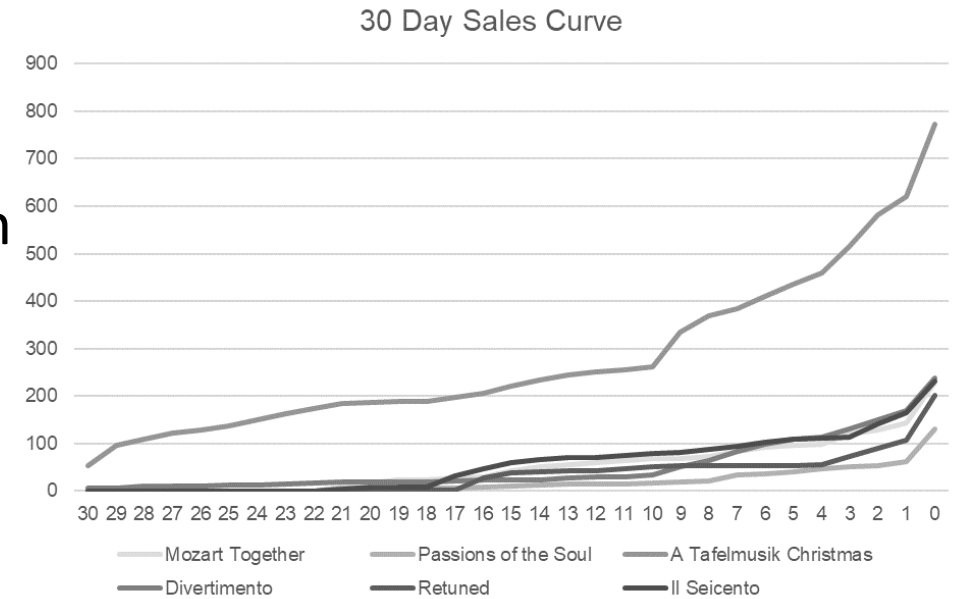
- Qui sont-ils?
 - 72 % sont des aînés (65 ans et plus).
 - 97 % résident en Ontario, 80 % dans la région du Grand Toronto.
 - Nouveaux abonnés : seulement 40 % résident dans la région du Grand Toronto. Parmi les principaux marchés : Ottawa et Guelph.
- Quand achètent-ils leurs abonnements?
 - L'abonnement est renouvelé automatiquement au début de chaque trimestre.
 - Nous maintenons leur engagement avec du contenu, des rappels par courriel et l'offre d'avantages pendant tout le trimestre.



Qui achète et quand?

Acheteurs de billets individuels

- Qui sont-ils?
 - 28 % sont des aînés.
 - 84% résident en Ontario, la moitié dans la région du Grand Toronto.
 - Principaux marchés en dehors de cette région : Ottawa, London, Burlington.
 - Nouveaux : 75 % de l'Ontario (36 % à Toronto).
- Quand achètent-ils?
 - 50 % des ventes de billets individuels se produisent dans les 3 jours qui précèdent un concert.



Leçons retenues

- **Tous les clients (acheteurs de billets individuels et abonnés) apprécient grandement l'accès prolongé aux concerts.**
 - Les billets individuels « de luxe » comportent une période prolongée d'accès.
 - Rentrées additionnelles et renforcement de la valeur apparente de l'abonnement.
- **Les acheteurs de billets à des concerts numériques font leur achat à la dernière minute.**
 - Les campagnes visent maintenant la semaine du concert plutôt que la période de 3 semaines qui le précède.
- **Le rendement de l'investissement dans le marketing du numérique augmente avec la diffusion d'un contenu vidéo dynamique.**
 - Nous incluons maintenant deux vidéoclips de concerts dans les courriels et campagnes dans les médias sociaux.
- **Les diffusions directes en continu ne sont pas plus appréciées que les concerts enregistrés.**
 - D'après notre sondage, les clients n'apprécient pas les diffusions en continu davantage, de sorte qu'elles ne sont pas une occasion d'augmenter le prix du billet.



Leçons retenues (suite)

- **Les concerts numériques ne garantissent pas automatiquement des publics internationaux plus nombreux.**
 - Pour attirer de nouveaux publics, nous devons cibler des villes précises où il y a un intérêt pour notre musique baroque.
 - Les partenariats se révéleront aussi un moyen importants d'initier les publics aux spectacles et événements des différents partenaires.
- **Certains produits visent à susciter des marques d'intérêt**
 - Les causeries Tafel Talks (offertes initialement à 15 \$) coûtent maintenant 5 \$ et sont offertes gratuitement aux organismes communautaires comme moyen d'obtenir des adresses électroniques.
 - Les concerts gratuits sur YouTube attirent des abonnés, qui peuvent ensuite être invités à s'inscrire à notre liste d'envois électroniques.



L'avenir

Abonnement numérique

- Le modèle de « l'abonnement de saison au numérique » ressemble plus à l'abonnement à Netflix ou Spotify qu'à l'abonnement traditionnel.
- Un paiement unique de **225 \$** est exigé – les concerts sont diffusés périodiquement et disponibles toute l'année.
- L'abonnement peut être vendu n'importe quand durant la saison.
- Avantages : économie considérable par rapport aux billets individuels, une année de visionnement prolongé, accès prioritaire à tout concert en direct, conférences et séances de questions-réponses pour abonnés.

Billets individuels

- Trois niveaux de prix pour offrir des avantages additionnels à ceux qui veulent acheter ces billets pour eux-mêmes (ou pour les donner) tout en maintenant un prix arrondi accessible pour les publics nouveaux.
- 19 \$/26 \$/36 \$.

T A F E L M U S I K





TAFELMUSIK

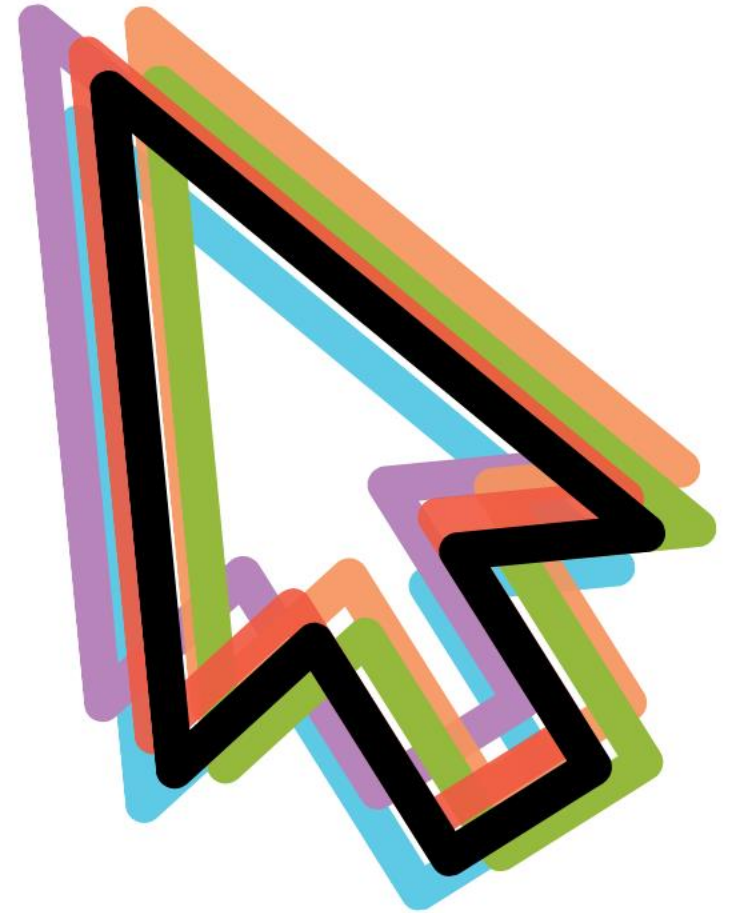


**THE FUTURE OF THE
DIGITAL ORCHESTRA
FINANCES**



Neil Middleton

Vice-président, Marketing et Ventes et producteur
exécutif du contenu numérique
Vancouver Symphony Orchestra



**L'avenir de
l'orchestre numérique
FINANCES**

Financer le numérique : Quelle valeur en tirer?

En quelques mots :
nous avons encore
des choses à
apprendre.



Financer le numérique : Quelle valeur en tirer?

Modèles
opérationnels

- Centre de coûts
- Seuil de rentabilité
- Facteur de recettes



Beaucoup de choix quant aux éléments où investir

Sources de recettes	Dépenses de capture	Dépenses de distribution
• Billets • Abonnements • Dons • Parrainages • Publicité • Valeur ajoutée • Subventions	• Équipe • Réalisateurs • Ingénieurs du son • Opérateurs • Éditeurs • Graphisme • Caméras et objectifs • Commutateurs, câbles, disques durs, ordinateurs	• Plateforme de distribution • Marketing • Droits de distribution

Questions à se poser

Quelle valeur en tirer?

Qu'essayons-nous d'accomplir?

Comment est-ce que cela contribue à notre mission et notre mandat?

Qui est enthousiasmé par ce travail?

Faut-il produire à l'interne ou externaliser la production?

Qui est le public de ce contenu?

Quelle qualité et quelle quantité nous faut-il?

Où obtenir la meilleure valeur pour notre investissement?

Quel est le meilleur modèle de monétisation pour nous?

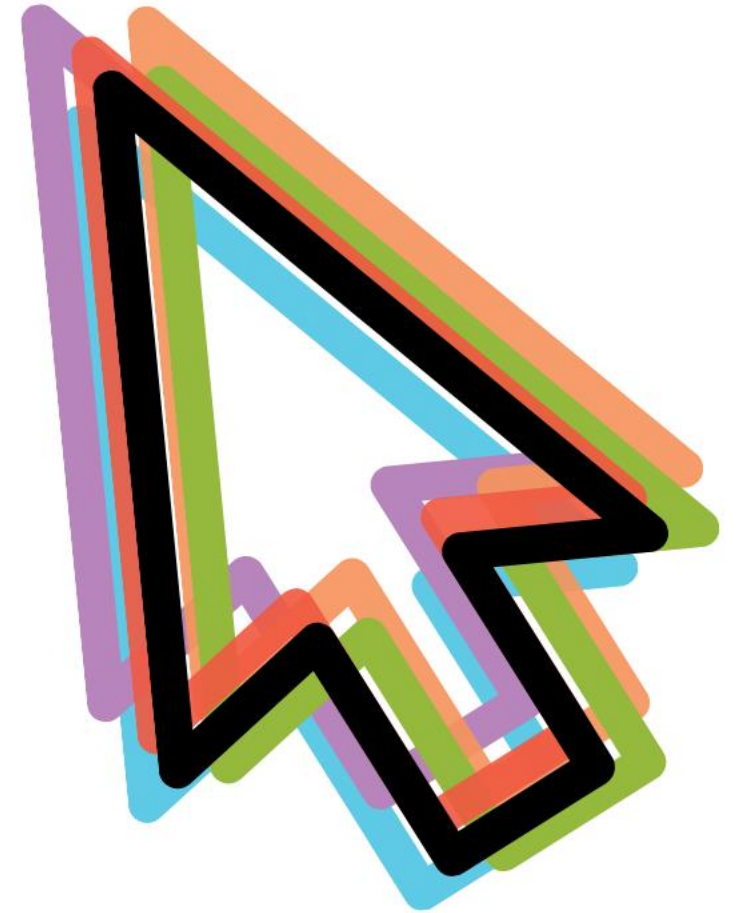
Comment établir le prix? Modèle de base et(ou) d'acquisition?

Où se trouve la synergie avec les spectacles en direct?

**THE FUTURE OF THE
DIGITAL ORCHESTRA
FINANCES**



Hugh Donnan
Directeur général
Newfoundland Symphony Orchestra



**L'avenir de
l'orchestre numérique
FINANCES**



NSO

NEWFOUNDLAND
SYMPHONY ORCHESTRA

MARC DAVID, MUSIC DIRECTOR

reimagining
2020-2021
SEASON

Les finances...

...au temps de la COVID

Le défi

- L'arrivée de la COVID-19
- Le NSO absolument PAS un intervenant numérique
- Une très petite équipe (surtout en matière d'AV/production)

Mais...

- Une excellent relation avec les musiciens
- Le conseil entièrement en faveur
- Une volonté d'ALLER DE L'AVANT



Le plan

- Créer de nouvelles capacités
- Créer de nouvelles présentations (numérique seulement; éventuellement hybride?)
- S'en tenir à une période à la fois
- Trouver de nouvelles méthodes de marketing pour le NSO
- Être prêt à effectuer le virage nécessaire

Facteurs clés

- Nos coûts par concert
- Orchestre réduit sur la scène, solistes locaux
- Le numérique ne suffit pas pour payer les factures
- Comment pouvons-nous planifier?



La solution

- Une saison entièrement numérique (16 concerts en tout)
- Avons trouvé des moyens d'engager la plupart des musiciens
- Avons créé de nouvelles possibilités de parrainage et d'appui (donner au suivant, etc.)



Les résultats

- Plus de 200 ménages abonnés (alors qu'il y avait auparavant seulement 200 particuliers abonnés).
- Les résidents de Terre-Neuve-et-Labrador se sont ralliés!
- Les prestations ont été vues ailleurs au Canada, aux États-Unis et dans d'autres pays.
- Programmes de rayonnement nouveaux (foyers de personnes âgées, organismes de services de santé).
- Le numérique nous a permis de rester pertinents; il fait maintenant PARTIE de notre offre.
- Nouveau flux de rentrées; marchés nouveaux.

L'avenir (2021-22)

- Il est encore difficile de prévoir l'avenir
- Nous prévoyons offrir une saison entièrement en direct (mais sans doute avec des restrictions) en 2021-2022.
- Nous enregistrerons et offrirons en première, en ligne, 8 concerts de la saison de 16 concerts – forfaits hybrides envisagés.
- Nous continuerons à desservir les nouveaux abonnés du numérique qui ne peuvent assister aux concerts en personne (autres régions de Terre-Neuve, communautés isolées, autres régions du Canada, etc.).
- Possibilités dans l'avenir de créer entre autres un catalogue de concerts.

Merci!



NSO
NEWFOUNDLAND
SYMPHONY ORCHESTRA

2020-2021 SEASON



reIMAGiNing

THE FUTURE OF THE DIGITAL ORCHESTRA FINANCES

L'AVENIR DE L'ORCHESTRE NUMÉRIQUE FINANCES



Hugh Donnan
Directeur général
Newfoundland Symphony Orchestra



Carol Kehoe
Directrice générale
Tafelmusik



Bernard LeBlanc
Directeur des services symphoniques
Fédération canadienne des musiciens



Neil Middleton
Vice-président, Marketing et Ventes et
producteur exécutif du contenu
numérique
Vancouver Symphony Orchestra



Canada Council
for the Arts

Conseil des arts
du Canada