
OPÉRA DE MONTRÉAL:

2006-2016 : bilan d'une restructuration réussie

Préparé en collaboration entre la direction de l'Opéra de Montréal et Serge Poisson-de Haro¹, professeur agrégé au Département Management et professeur associé à la Chaire de gestion des arts Carmelle et Rémi Marcoux, HEC Montréal

UN BREF RAPPEL DE LA SITUATION EN 2006²:

- Un déficit accumulé de 2 millions de dollars canadiens sur un budget de 8 millions de dollars au terme de la saison 2005-2006
- Le nombre des abonnés est autour de 7000 au terme de la même saison (contre 12000 en 1994-1995)
- Annulation de la production phare de la saison 2005-2006 : Oedipus Rex mise en scène par François Girard
- Taux d'occupation de 72 %
- La survie de l'institution est en jeu...

PHASE INITIALE EN 2006-2007: ASSURER LA SURVIE AVEC LE PLAN DE RELANCE « MONTRÉAL MÉRITE SON OPÉRA » ET ATTEINTE DU DÉFICIT ZÉRO EN 2007-2008³

- Redressement opéré en collaboration du nouveau président du CA, Alexandre Taillefer
- Réduction des dépenses de fonctionnement dès 2006 (nombre d'employés passant de 26 à 12, suppression de la billetterie propre sauf en période d'abonnement, location de l'espace libéré)
- Programmation plus accessible avec 4 productions
- Association avec Opera Australia
- Une gouvernance revue : réduction du nombre d'administrateurs à 7 membres actifs
- Lancement du Cercle des Gouverneurs (dont la mission des 25 membres est d'accroître au fil des ans le fonds de dotation de 1 à l'objectif de 12 millions de dollars)
- Taux d'occupation à 82% (2006-2007) et à 81% (2007-2008 avec Butterfly à guichet fermé) avec une forte hausse des abonnés de moins de 30 ans (passant de 919 à 1315 abonnés en 2007-2008)
- Réduction du déficit sous la barre des 700 000 dollars canadiens en 2006-2007 et déficit zéro en 2007-2008

PHASE POUR ASSURER LA PÉRENNITÉ À LONG TERME :

OBJECTIFS :

- Assurer la pérennité financière et augmenter les revenus
- Affirmer la pertinence artistique et l'originalité de l'Opéra de Montréal dans l'univers concurrentiel montréalais
- Attirer et fidéliser la clientèle
 - Rétention de la base d'abonnés actuels
 - Emphase sur le recrutement de 30 ans et moins
- Accroître la notoriété
 - Géo : Communauté urbaine de Montréal
 - Image de marque : distinction avec les autres formes de haute culture dont OSM, OM et Grands Ballets
- Réviser la structure de gouvernance et préparer la relève
 - Maximiser le financement privé (levée de fonds)
 - Préparer la relève des postes clefs au sein de l'organisation

ACTIONS :

- Diversification de la programmation à compter de 2009 : une œuvre française, grand répertoire et œuvres contemporaines / créations (Starmania, Deadman Walking, Porgy & Bess, Silent Night, Les feluettes)
- Réajustement de l'offre en spectacles (nombre de représentations) pour répondre à la demande du marché (taux d'assistance)
 - 2008 : alternance de 5 opéras et 4 opéras par saison
- Démocratisation des activités en multipliant les prestations publiques et les partenariats sociétaux
- Stratégie de marketing relationnel :
 - 2011 : Renforcement du commerce électronique
 - Via la vitrine web du site web et application mobile de l'Opéra de Montréal
 - 2013 : Tarification dynamique
 - Gestion d'inventaire de billets et fluctuation des prix selon la demande permettant de dégager des profits supplémentaires de 50 000 \$
 - 2014 : Implantation d'un CRM (gestion de base de données)
- Consolidation du réseau de coproducteurs : Opera Australia, Pacific Opera Victoria, etc. dès 2006
- Cure de rajeunissement :
 - 2007 : repositionnement de l'image de marque
 - 2010 : Mise en place d'un comité de jeunes professionnels
 - 2012 : Création d'un réseau d'ambassadeurs de campus
- Intégration de l'Atelier Lyrique avec l'Opéra de Montréal en 2010
- Création d'une société privée ODM Inc. pour diversifier le financement en 2012
- Nouvelle vision philanthropique et création du fonds de dotation en 2009

RÉSULTATS :

- Décroissance de l'offre de spectacle : alternance de 5 à 4 opéras par saison et diminution du nombre de représentations (de 6 à 4)
 - Nbre de représentations
 - 2006 : 22
 - 2008 : 22
 - 2012 : 16
 - 2015 : 17
- Croissance de l'assistance payante, atteignant un sommet de 82%
 - 2006 : 72 %
 - 2008 : 81 %
 - 2012 : 81 %
 - 2015 : 82 %

- Valorisation de l'offre avec la croissance du prix moyen du billet atteignant un sommet à 74,10 \$ (2006 à 63,83 \$)
- Rajeunissement de la clientèle avec une représentativité de 28 % des 30 ans et moins
 - Croissance soutenue depuis 2006 atteignant 28 % de la clientèle
 - Croissance du prix moyen du billet depuis 2006 (21 \$ à 34 \$ en 2015)
- Commerce électronique représente 76% des revenus de billetterie
 - 2006 : 22 %
 - 2015 : 76 %
- Maintien des revenus autonomes en général
 - Croissance des dons
 - 2006 : 390k \$
 - 2008 : 370k \$
 - 2012 : 417k \$
 - 2015 : 470 k \$
 - Renforcement des commandites
 - 2006 : 130k \$
 - 2008 : 355k \$
 - 2012 : 166k \$
 - 2015 : 235k \$
 - Décroissance du marché des locations de décor
 - 2006 : 340k \$
 - 2008 : 378k \$
 - 2012 : 291k \$
 - 2015 : 25k \$
- Prix OPUS de l'événement de l'année pour Deadman Walking
- ODM Inc. permet à l'Opéra de Montréal de bénéficier de crédits d'impôts supplémentaires, nécessaires au financement de l'organisme à but non lucratif (revenus supplémentaires de 120 000 \$)
- Déménagement de l'Atelier lyrique à même les bureaux de l'Opéra de Montréal permettant aux jeunes artistes d'avoir accès à plus de ressources artistiques et scéniques
- Accroissement des collaborations de l'Atelier lyrique avec des organismes professionnels (Violons du Roy, Orchestre de Chambre McGill, Orchestres symphoniques de Laval et de Longueuil, Sinfonia de Lanaudière, Société d'art vocal de Montréal, COC Ensemble)
- Sans lancement réel de collecte de fonds majeurs pour le Fonds de dotation de l'Opéra de Montréal, l'appariement au programme Mécénat Placements Culture et Patrimoine Canada ont permis de générer des revenus autonomes additionnels
 - Valeur du portefeuille
 - 2006 : 930k \$
 - 2008 : 1M \$
 - 2012 : 4,2M \$
 - 2015 : 7,2M \$
 - Revenus d'intérêt réinvestit dans l'opérationnel
 - 2006 : 0 \$
 - 2008 : 50k \$
 - 2012 : 150k \$
 - 2015 : 300k \$

¹ Auteur d'Opéra de Montréal : *An Inspiring Turnaround*, *International Journal of Arts Management*, vol.12, n°1, Fall 2009.

² Source : François Normandin et Serge Poisson de Haro, L'opéra de Montréal : un redressement exemplaire, *Revue Internationale de cas en gestion*, vol. 8, n°4, Décembre 2010. Please note that this teaching case is also available in English in the same issue of the *International Journal of Case Studies in Management*.

³ Idem