

# Projet d'amphithéâtre multifonctionnel

## *Rapport sommaire*

août 2010



Rapport présenté au

Bureau de  
la Capitale-Nationale  
Québec 

Par le consortium

 **ERNST & YOUNG**  
*La qualité dans tout ce que nous faisons*

 **Desjardins**  
MARKETING STRATÉGIQUE INC.

**CIMA**  
Partenaire de génie

---

## Avis aux lecteurs

---

Le présent document (le «document visé») a été préparé par Conseil en financement Ernst & Young Orenda Inc. et Conseil en financement Ernst & Young (Canada) Inc. (collectivement appelées «EY Orenda») seulement à la fin indiquée dans notre lettre de mandat et ne doit servir à aucune autre fin. Dans l'exécution de notre travail, nous n'avons suivi que les instructions de notre client, et le document visé a été rédigé pour les besoins de celui-ci seulement. Il est possible que le document visé ne tienne pas compte de questions concernant des tiers, et EY Orenda n'assume aucune responsabilité envers tout tiers qui obtient une copie du document visé. Un tel tiers qui utilise le document visé à son gré assume tous les risques liés à cette utilisation.

Le document visé a été préparé à partir d'informations fournies par des tiers. Nous n'assumons aucune responsabilité relativement aux renseignements fournis par d'autres personnes (y compris la direction du client), et ces renseignements sont considérés comme fiables. Au cours de notre mandat, nous avons reçu des informations par écrit, oralement, ainsi que par voie électronique, relativement au client et aux tiers. Nous avons utilisé cette information dans nos analyses et dans la préparation de ce rapport, et nous n'avons pas effectué une vérification indépendante de cette information. Notre rapport présume une conformité complète avec toute réglementation pertinente, à moins qu'il en soit précisé autrement par écrit. Nous réservons le droit et aucunement une obligation de réviser le présent rapport à la lumière de toute information additionnelle à laquelle nous pourrions avoir accès à une date ultérieure.

Les renseignements contenus dans le document visé sont transmis au Bureau de la Capitale-Nationale pour être utilisés seulement dans le cadre de l'évaluation du projet décrit aux présentes et sont assujettis aux clauses pertinentes de notre contrat avec vous. En acceptant le document visé, et conformément au contrat, le destinataire convient que ni lui ni ses employés ou conseillers ne doivent utiliser les renseignements à quelque fin que ce soit mis à part l'évaluation du projet. En remettant le document visé au destinataire, EY Orenda confirme que celui-ci est notre livrable final du présent mandat, et ne contracte aucune obligation de lui fournir tout renseignement additionnel.

EY Orenda n'est pas requise de fournir des services additionnels ou de témoigner ou d'être présente dans une cour de justice relativement aux analyses, méthodologies ou conclusions contenues dans le présent rapport ou un autre document relatif à nos services, à moins d'une entente séparée entre EY Orenda et le Client.

La remise du document visé ne constitue pas une offre de vendre, ni la sollicitation d'une offre d'acheter, des titres en vertu des lois sur les valeurs mobilières de tout territoire, notamment la loi intitulée *United States Securities Act of 1933*, dans sa version modifiée, ou toute loi sur les valeurs mobilières d'un État américain, ni une sollicitation de conclure toute autre opération. Même si elle juge que les renseignements indiqués aux présentes sont exacts, EY Orenda décline expressément toute responsabilité à l'égard des déclarations ou des garanties, expresses ou implicites, contenues dans le document visé ou dans toute autre communication écrite ou orale faite à toute personne ou mise à la disposition de toute personne ainsi que toute responsabilité à l'égard des omissions dans le document visé et dans une telle communication.

# Les objectifs du mandat : produire un modèle d'affaires optimal accompagné d'une étude des impacts socioéconomiques

## Objectifs d'Équipe Québec

- ▶ Positionner la région de la Capitale-Nationale en tant que lieu de prédilection pour tenir des compétitions sportives nationales et internationales
- ▶ L'amphithéâtre est un équipement essentiel pour la candidature de Québec aux Jeux olympiques d'hiver
- ▶ Construction d'un nouvel amphithéâtre multifonctionnel dans la région de la Capitale-Nationale
- ▶ Suivre une logique de développement durable, incluant les aspects «écologique», «social» et «économique»

## Objectifs du mandat

- ▶ Définir un modèle d'affaires optimal pour le nouvel amphithéâtre, considérant les lignes d'affaires potentielles (culturelles, sportives et corporatives) et les activités connexes, ainsi que les infrastructures complémentaires au projet pouvant être créées en marge de celui-ci
- ▶ Appréciation des impacts socioéconomiques d'un tel projet sur la trame urbaine environnante, la ville de Québec et la région de la Capitale-Nationale, et ce, en tenant compte des retombées liées tant à la période de construction qu'à l'exploitation résultant du modèle d'affaires optimal proposé

## Une occasion de profiter d'une concomitance unique de conditions favorables

- ▶ Désuétude et fin de vie du Colisée actuel
- ▶ Candidature possible aux Jeux olympiques
- ▶ Alignement des visions politiques de la Ville et de la province
- ▶ Élan du 400<sup>e</sup> anniversaire et d'autres événements culturels et sportifs, et amélioration de l'image de Québec
- ▶ Reprise de la croissance économique
- ▶ Occasion de se positionner pour attirer d'autres équipes sportives majeures

## Profil synoptique de l'étude du modèle d'affaires du nouvel amphithéâtre multifonctionnel de Québec (1/2)

### Marché suffisant pour soutenir l'amphithéâtre

- ▶ Le bassin est de neuf millions de personnes, provenant non seulement de la région de Québec, mais aussi de tout l'Est du Québec, ainsi que de l'extérieur
- ▶ Le marché de la province de Québec apparaît suffisant pour soutenir deux amphithéâtres (Québec et Montréal), en tenant compte de la distance entre les deux villes et de la population totale desservie
- ▶ Le nouvel amphithéâtre et le modèle d'affaires optimal permettraient d'augmenter le nombre de jours d'événements de 93 (moyenne sur les cinq dernières années du Colisée) à 117 pour le scénario optimal
- ▶ L'amphithéâtre offrirait une animation sportive, culturelle et d'entreprise, ainsi que de la restauration et des boutiques ouvertes au public (sans billet)

### Modèle d'affaires de «gestion d'amphithéâtre» viable et flexible

- ▶ Une nouvelle société d'État serait chargée de construire et d'exploiter l'amphithéâtre, selon un modèle de gestion dynamique inspiré du Centre des congrès de Québec, et caractérisé par la transparence et l'imputabilité
- ▶ Le modèle d'affaires proposé intègre la flexibilité d'accueillir les Jeux olympiques et une équipe de sport professionnel de ligue majeure, mais reste un modèle de gestionnaire d'immeuble
- ▶ Pour optimiser l'utilisation de l'équipement, un promoteur majeur serait associé par un contrat à moyen terme, et serait responsable d'une utilisation minimale de la capacité offerte
- ▶ L'amphithéâtre pourrait trouver un équilibre budgétaire d'exploitation (marge d'exploitation de plus de 10 %), mais ne disposerait pas des surplus nécessaires pour assumer la grande majorité des obligations de financement se rattachant à un projet de 400 M\$, ni les réserves pour les réparations et les rénovations futures (en moyenne 4,5 M\$ par année sur 40 ans)

## Profil synoptique de l'étude du modèle d'affaires du nouvel amphithéâtre multifonctionnel de Québec (2/2)

<p><b>Financement public de la construction, semblable aux cas d'amphithéâtres comparables</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'étude des amphithéâtres comparables confirme que la propriété privée ou l'investissement de capitaux privés dans l'amphithéâtre ne se fait que dans les cas où le propriétaire détient aussi l'équipe de sport professionnel de ligue majeure pour ainsi générer des revenus bruts beaucoup plus importants découlant de l'exploitation des activités commerciales se rapportant à l'équipe et à l'amphithéâtre</li> <li>▶ Dans les autres cas, le gouvernement prend en charge la majorité ou la totalité des immobilisations initiales et futures; des taxes spéciales sont souvent mises en place pour rembourser une partie du financement public</li> <li>▶ La Ville n'inclurait pas l'amphithéâtre à son rôle foncier (aucun manque à gagner par rapport au Colisée actuel)</li> </ul>
<p><b>Retombées socioéconomiques conséquentes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le projet générerait des retombées économiques à hauteur de 497 M\$ (valeur actualisée sur 40 ans d'exploitation en dollars 2009) par sa construction, son exploitation, et la stimulation du développement urbain périphérique à l'amphithéâtre</li> <li>▶ Le projet serait générateur de 5 156 emplois (maintenus ou créés) par sa construction, son exploitation et la stimulation du développement urbain périphérique à l'amphithéâtre</li> <li>▶ La présence d'une équipe de la LNH augmente les retombées économiques et les emplois à 594 M\$ et 5 279 respectivement</li> <li>▶ Le projet d'amphithéâtre pourra constituer un «catalyseur» pour un projet urbain plus large et soutenu par diverses interventions municipales</li> </ul>
<p><b>Respect du développement durable</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'amphithéâtre intégrerait des approches à la construction et à la gestion «écoresponsables»</li> <li>▶ La gouvernance de l'amphithéâtre par une société d'État permettrait d'intégrer à la gestion les aspects sociaux et intangibles positifs</li> <li>▶ Le modèle d'affaires paraît économiquement viable et ne constituerait pas une charge perpétuelle pour le gouvernement</li> </ul>

## Quelques remarques à propos de la démarche

### Déroulement du mandat

- ▶ Rencontres fréquentes avec Équipe Québec et le Bureau de la Capitale-Nationale
- ▶ Période d'étude accélérée de huit semaines
- ▶ Équipe d'étude pluridisciplinaire comprenant quatorze spécialistes
- ▶ Plus de vingt entrevues avec les acteurs du milieu à Québec (secteurs public et privé)
- ▶ Entretiens avec plus de douze intervenants dans le secteur des amphithéâtres et de la promotion en Amérique du Nord
- ▶ Treize amphithéâtres comparables étudiés
- ▶ Revue de la littérature et étendue portant précisément sur les impacts socioéconomiques

### Limites des analyses

#### Pas un plan d'affaires détaillé avec prévisions annuelles

- ▶ L'objectif des prévisions financières est de simuler la viabilité économique de l'amphithéâtre à moyen terme, sans tenir compte des variations entre les années particulières
  - ▶ Le reflet d'une année «stabilisée» et «typique» d'exploitation de l'amphithéâtre à un horizon proche, mais après une période initiale de mise en marche de deux à trois ans
  - ▶ Nous n'avons aucunement procédé à une analyse des flux de trésorerie annuels
- ▶ Les résultats d'exploitation présentés dans ce rapport sont des flux de trésorerie (représentés par le BAIIA) et non des résultats comptables

#### Pas une étude de marché détaillée

- ▶ Aucun sondage, groupe de discussion, analyse économétrique de l'achalandage futur
- ▶ Les prévisions d'achalandage et de revenus sont fondées à la fois sur une approche progressives de l'historique et sur une analyse de l'intérêt des segments de clientèle
- ▶ Ont servi comme sources les commentaires des experts rencontrés, les données détaillées fournies par ExpoCité, les données de Statistique Canada, les études complémentaires disponibles et l'étalonnage des amphithéâtres comparables

#### Disponibilité partielle des résultats pour les amphithéâtres comparables

- ▶ Les propriétaires d'amphithéâtres privés ne nous ont pas tous fournis leurs résultats d'exploitation ni leur achalandage détaillé, considérés confidentiels

#### Aucune analyse de la pertinence de remplacer le Colisée Pepsi

#### Aucune comparaison des sites potentiels

- ▶ Hypothèse du site d'ExpoCité uniquement pour l'analyse des impacts en développement immobilier

## Les critères structurants de l'amphithéâtre sont clairement établis par Équipe Québec et correspondent aux attentes des intervenants

### Critères structurants pour le modèle d'affaires

- ▶ Se sont clarifiés à partir des discussions avec Équipe Québec et sont cohérents avec la vision exprimée par l'ensemble des intervenants rencontrés
- ▶ Le modèle d'affaires recommandé dans ce rapport crée les conditions qui permettront de répondre à ces critères

	Critères structurants
I	Activités thématiques connexes
II	Considération des activités et infrastructures actuelles
III	Flexibilité et multifonctionnalité
IV	<i>Développement durable</i> – Écoresponsabilité
V	<i>Développement durable</i> – Retombées économiques
VI	<i>Développement durable</i> – Population visée
VII	Stabilité et pérennité financière
VIII	Capacité à attirer des capitaux privés
IX	Offre d'événements culturels
X	Attraction d'événements sportifs de haut niveau (incluant les Jeux olympiques)
XI	Accueil potentiel d'une équipe de sport professionnel de ligue majeure

### Le modèle d'affaires devrait favoriser :

- ▶ L'intégration de l'amphithéâtre dans son milieu et la bonne coordination du développement périphérique, tenant compte de la planification périphérique et des investissements prévus par la Ville
- ▶ Une saine gouvernance et la responsabilité sociale à long terme
- ▶ La pérennité et la stabilité par un partage optimal des risques commerciaux entre les secteurs public et privé
- ▶ L'attraction de capitaux privés pour des investissements connexes
- ▶ L'attraction de promoteurs performants pour animer pleinement la vie culturelle de l'amphithéâtre et maximiser sa valeur économique
- ▶ L'accueil d'événements communautaires ou organisés par la Ville

### La conception de l'amphithéâtre devrait prévoir :

- ▶ Un équipement flexible permettant d'accueillir une diversité d'événements, tout en respectant les normes des JO et des fédérations internationales
- ▶ Le respect des standards des grandes salles de spectacle
- ▶ L'intégration des éléments permettant de maximiser le potentiel commercial (et ainsi l'attraction d'équipes majeures), tels que :
  - ▶ Les technologies audiovisuelles et de communications les plus avancées
  - ▶ Un espace variable et propice à la télédiffusion
  - ▶ Des options variées de restauration, de loges et d'espaces club
- ▶ L'atteinte des normes d'écoresponsabilité et l'intégration de l'amphithéâtre dans son milieu

# Le modèle d'affaires optimal permettra la mise au point d'une vision thématique cohérente à l'intérieur et en périphérie de l'amphithéâtre

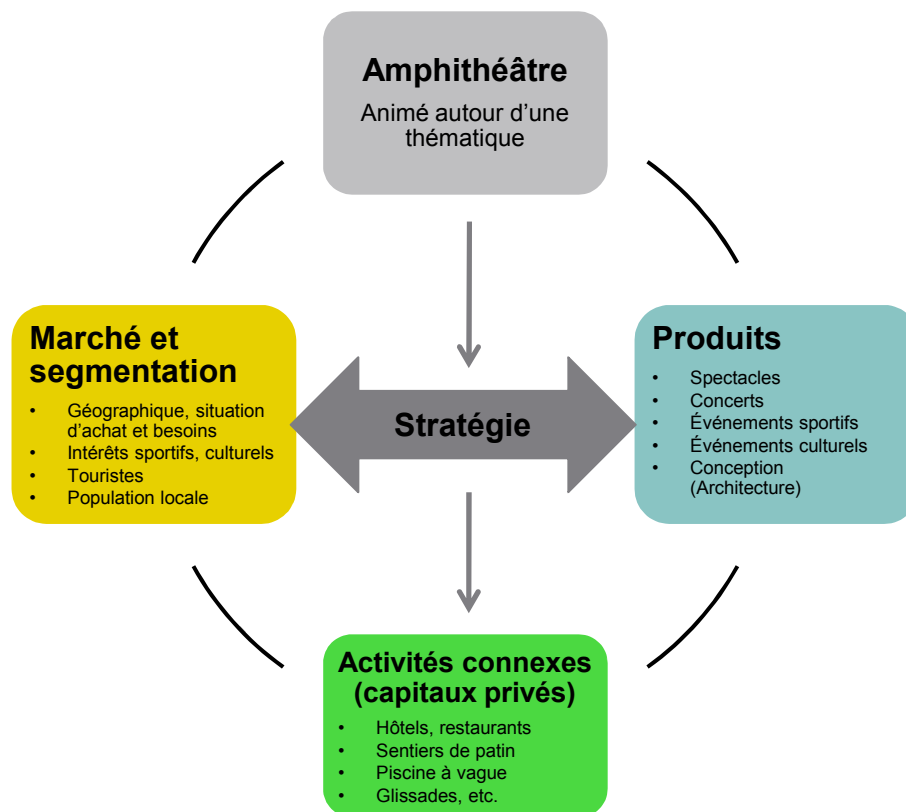
## Importance d'une thématique porteuse

Dans la recherche d'un modèle optimal, la notion de produit et d'expérience est essentielle à l'atteinte des objectifs d'achalandage et de rentabilité. L'aspect marketing ne peut donc être ignoré, au même titre que les considérations environnementales, par exemple. Ainsi, le modèle se veut organique, dans le sens où l'ensemble de ses composantes exercent une influence mutuelle qui prend vie par sa programmation, sa gestion, son animation culturelle et sportive ainsi que le rayonnement de ses activités dans son environnement (dans le quartier, dans la région et à l'extérieur du Québec et du Canada).

Une thématique globale, centrée sur l'expérience du visiteur, permet de renforcer le positionnement international, d'accroître la valeur du produit et de faire de l'amphithéâtre une destination en soi. Il s'agit en fait d'une façon d'orienter et de mettre au point une offre d'activités connexes en périphérie immédiate, sans avoir à en assumer tous les coûts directs.

La stratégie pour l'amphithéâtre qui permet de mettre en œuvre la thématique se décline par :

- ▶ La poursuite du marché par segments
- ▶ La définition de produits qui répondent au marché
- ▶ Un modèle d'affaires performant
- ▶ L'attrait d'activités connexes et périphériques





## L'étude répond aux questions clés et présente des recommandations quant au modèle d'affaires optimal

---

- ▶ Les questions clés auxquelles répond l'étude sont :
  1. **Quelles sont les caractéristiques du marché pour l'amphithéâtre?**
  2. **Quelles seraient la programmation de l'amphithéâtre et ses activités connexes?**
  3. **Quel serait le modèle d'affaires optimal?**
  4. **Quel serait l'achalandage du nouvel amphithéâtre?**
  5. **Quels seraient les résultats d'exploitation?**
  6. **Quelle pourrait être la participation de capitaux privés?**
  7. **Quelles seraient les retombées économiques tangibles?**
  8. **Quels seraient les impacts urbains liés au développement immobilier?**
  9. **Quels seraient les impacts socioéconomiques intangibles?**
  
- ▶ Cinq analyses durant l'étape initiale du mandat ont servi de fondement pour l'étude :
  - ▶ Analyse détaillée des initiatives locales et des points de vue des intervenants clés
  - ▶ Études des amphithéâtres comparables en Amérique du Nord
  - ▶ Études des mesures socioéconomiques qui peuvent être appliquées
  - ▶ Inventaire des événements possibles et des lignes d'affaires pour le nouvel amphithéâtre
  - ▶ Analyse des risques et des enjeux

# 1. Quelles sont les caractéristiques du marché pour l'amphithéâtre?

## Densité de la population par amphithéâtre

- ▶ Les marchés servis par les amphithéâtres multifonctionnels de Québec et de Montréal (moyenne de presque quatre millions d'habitants par amphithéâtre à l'échelle provinciale) sont de taille favorable en comparaison avec d'autres provinces
  - ▶ Par exemple, la Colombie-Britannique et l'Alberta ont chacune un ratio d'environ deux millions d'habitants par amphithéâtre, alors que le Manitoba et la Saskatchewan ont seulement un million d'habitants par amphithéâtre

## Degré de concurrence entre deux villes voisines

- ▶ La région de Québec et la grande zone de l'Est du Québec que sert l'amphithéâtre représentent un marché en soi
- ▶ L'analyse d'autres cas nord-américains de villes voisines ayant toutes deux des grands amphithéâtres indique que la distance entre Montréal et Québec d'une part, et la population totale servie dans la province et les régions avoisinantes d'autre part, sont suffisantes pour faire vivre pleinement un nouvel amphithéâtre à Québec
  - ▶ Ce constat a été soutenu par les entretiens avec les intervenants du milieu

## Analyse des segments de marché et des bassins géographiques

- ▶ Le bassin total de visiteurs et de la population régionale de Québec s'élève à 9,1 millions
  - ▶ Ce nombre inclut plus de huit millions de visiteurs, qui proviennent à la fois des régions de l'Est du Québec, et des autres provinces canadiennes et états américains avoisinants
- ▶ Les statistiques récentes indiquent que l'intérêt culturel ou sportif dans ces segments de marché génère une fréquentation annuelle à un grand événement culturel ou sportif de haut niveau de presque 2,4 millions de personnes
- ▶ La proportion de visiteurs parmi les spectateurs futurs du nouvel amphithéâtre est estimée à 24 %; ce sont ces spectateurs qui apportent une création de richesse pour la région de Québec

## 2. Quelles seraient la programmation de l'amphithéâtre et ses activités connexes?

- ▶ Les caractéristiques socioéconomiques et «récréotouristiques» des segments de marché ciblés peuvent soutenir une programmation variée typique des amphithéâtres modernes, incluant les événements sportifs et les compétitions de haut niveau, les concerts musicaux et les spectacles de tout genre
- ▶ Le modèle d'affaires incitera les promoteurs à innover dans leur recherche du maximum d'événements, par sa structure de loyer minimum garanti et par la possibilité d'un partage de risques avec le propriétaire public pour des événements innovateurs

### Tendances récentes pour les grands amphithéâtres multifonctionnels

- ▶ Au-delà de la taille de la glace, les normes des Jeux olympiques d'hiver paraissent moins exigeantes que celles des équipes de sport professionnel de ligue majeure – qui ont des exigences commerciales, entre autres, quant au nombre de loges, aux espaces pour la restauration et les suites, aux technologies audiovisuelles et à la capacité de recevoir des événements culturels et d'entreprise
- ▶ L'amphithéâtre serait conçu pour offrir un espace d'utilisation flexible et efficace, selon différentes capacités offertes pour des événements de tailles variées (p. ex., concerts plus intimes)
- ▶ Les amphithéâtres récemment construits en Amérique du Nord offrent des activités commerciales intégrées (p. ex., restauration, boutiques, expositions) qui sont des lignes d'affaires en soi, complémentaires à la tenue d'événements, mais produisant un achalandage indépendant pour le quartier

Le nouvel amphithéâtre offrirait les lignes d'affaires suivantes :

#### Lignes d'affaires traditionnelles

- ▶ Concerts et spectacles (taille de salles variée)
- ▶ Événements sportifs de haut niveau et tournois internationaux (et Jeux olympiques)
- ▶ Événements corporatifs
- ▶ Copromotion d'événements
- ▶ Locataire majeur (Remparts et/ou autre équipe de sport professionnel)
- ▶ Location de la patinoire par les associations de hockey mineur et/ou les ligues pour adultes
- ▶ Autres utilisations communautaires ou municipales
- ▶ Restauration événementielle (concessions et loges)

#### Lignes d'affaires additionnelles

- ▶ Restaurants et bars permanents, locataires
- ▶ Location d'espaces commerciaux (boutiques, bureaux, guichets)
- ▶ Attraction permanente (touristique ou pédagogique)
- ▶ Stationnement payant
- ▶ Publicité et commandites

### 3. Quel serait le modèle d'affaires optimal? (1/4)

Le choix du modèle d'affaires optimal pour l'amphithéâtre suit une logique qui tient compte de plusieurs dimensions clés.

Amphithéâtres comparables	Contexte du projet	Exemples d'organismes parapublics québécois
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'étude d'amphithéâtres comparables confirme que l'investissement de capitaux privés et la propriété privée d'un amphithéâtre de grande envergure ne se fait que dans les cas où le propriétaire détient aussi l'équipe de sport professionnel, générant ainsi des revenus bruts beaucoup plus importants</li> <li>▶ Dans les autres cas, le gouvernement prend en charge la majorité ou la totalité des immobilisations initiales et futures; des taxes spéciales sont souvent mises en place pour rembourser une partie du financement public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Québec souhaite attirer les Jeux olympiques d'hiver et, éventuellement, une équipe de sport professionnel de ligue majeure</li> <li>▶ Le modèle d'affaires et la gouvernance doivent donc permettre la réalisation de ces ambitions</li> <li>▶ Cependant, le modèle d'affaires doit être économiquement viable en soi, c'est-à-dire en l'absence d'une équipe de sport professionnel de ligue majeure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Il existe déjà deux modèles d'affaires «parapublics» au Québec qui sont éprouvés et qui offrent un équilibre entre la gouvernance publique et une dynamique commerciale, qui permettrait de maximiser le potentiel d'animation et le succès économique de l'équipement :</li> <li>▶ La société d'État (p. ex., le Centre des congrès de Québec)</li> <li>▶ L'organisme à but non lucratif (p. ex., le Palais Montcalm)</li> </ul>

- ▶ Ces analyses nous permettent de conclure que le modèle d'affaires optimal pour le nouvel amphithéâtre serait de créer une société d'État gestionnaire de l'actif, qui s'associerait à moyen terme à un promoteur dynamique pour animer l'équipement
- ▶ Cette structure permettrait aussi la transition à un modèle d'affaires différent dans le cas où un propriétaire privé (par exemple d'une équipe de sport professionnel de ligue majeure) manifesterait un intérêt à y installer son équipe comme locataire majeur

### 3. Quel serait le modèle d'affaires optimal? (2/4)

---

#### Société d'État vs OBNL

- ▶ **L'OBNL** est un bon modèle pour une activité qui est peu rentable et dépend donc de subventions et de dons :
  - ▶ Structure privée, flexible de gestion et assez simple à mettre en place, sans besoin de capitalisation
  - ▶ Puisque l'OBNL est une structure privée et indépendante, sa gouvernance et son imputabilité dépendent des exigences de ses bailleurs de fonds (gouvernements, donateurs)
- ▶ Il est plus difficile de justifier un OBNL pour la construction et la gestion d'un amphithéâtre à vocation principalement commerciale
  - ▶ Plus difficile de démontrer le caractère non lucratif et de bénéficiaire, de la part des autorités, d'un traitement fiscal avantageux
- ▶ **La société d'État** (ou «public authority») est un modèle couramment utilisé pour des activités de nature commerciale, qui sont néanmoins soutenues financièrement par le gouvernement (pour les immobilisations ou pour l'exploitation)
  - ▶ Une société de droit provincial, créée par la loi, qui permet de définir les modalités de gouvernance et de financement
- ▶ Le modèle société d'État paraît donc plus adapté à la vocation de l'amphithéâtre multifonctionnel, dont toutes ou une partie des immobilisations initiales seraient publiques

### 3. Quel serait le modèle d'affaires optimal? (3/4)

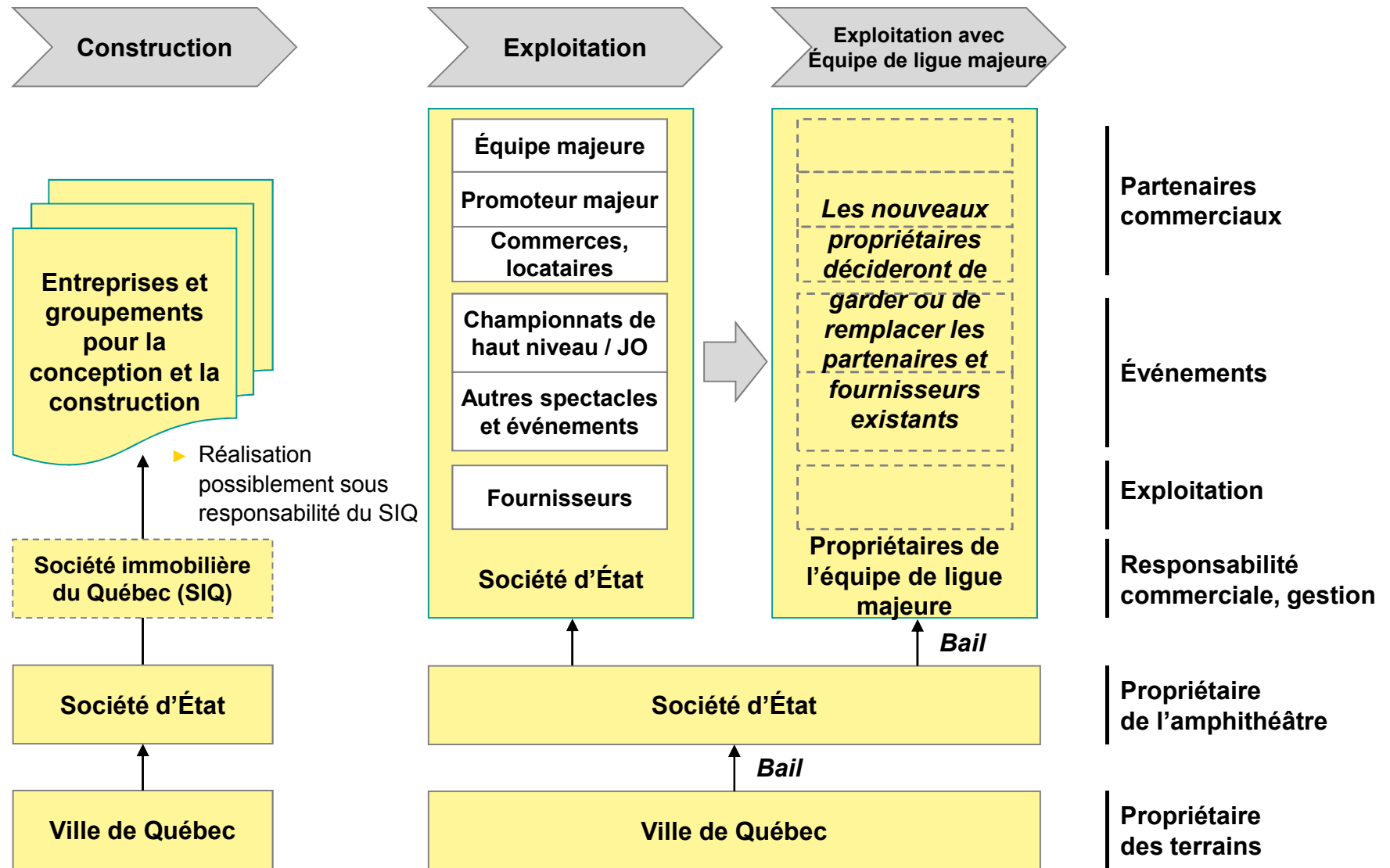
#### Attentes quant à la viabilité économique et à la participation des capitaux privés

- ▶ L'étude des amphithéâtres comparables et le contexte du nouvel amphithéâtre proposé suggèrent que la plus grande partie du financement initial sera fournie par les trois paliers gouvernementaux
  - ▶ Les capitaux privés seraient initialement limités à ceux investis par les commerçants locataires (p. ex., la restauration)
- ▶ Par conséquent, comme illustré précédemment, le modèle d'affaires optimal comprend la gestion de l'amphithéâtre en tant que telle
  - ▶ Ne sont pas incluses les activités commerciales, incluant la promotion d'événements, l'exploitation de l'équipe de sport professionnel de ligue majeure et des autres commerces locataires de l'amphithéâtre
- ▶ Les résultats des simulations financières démontrent que le modèle d'affaires pourra générer un surplus d'exploitation
  - ▶ La marge d'exploitation serait typique d'un modèle d'affaires de gestion d'immeuble

#### Les capitaux privés attirés par l'arrivée d'une équipe de sport professionnel de ligue majeure

- ▶ L'existence même de l'amphithéâtre pourrait contribuer à l'attraction d'un investisseur privé capable de négocier l'achat et l'arrivée d'une équipe de sport professionnel de ligue majeure
- ▶ C'est à cette étape que le gouvernement propriétaire de l'amphithéâtre aurait la possibilité de négocier un transfert (par bail emphytéotique ou toute autre forme de transfert commercial) de l'amphithéâtre à l'équipe, et ainsi d'ajouter une contribution financière importante de capitaux privés sur la base du modèle d'affaires «équipe de sport professionnel de ligue majeure»

### 3. Quel serait le modèle d'affaires optimal? (4/4)



## 4. Quel serait l'achalandage du nouvel amphithéâtre? (1/2)

- ▶ Nous avons modélisé l'achalandage sur une progression à partir des résultats historiques de l'achalandage au Colisée Pepsi, majoré par suite de la construction d'un édifice moderne et attrayant et bonifié par la présence d'une équipe de promotion dynamique
- ▶ L'arrivée d'une équipe de sport professionnel de ligue majeure (p. ex., de la LNH) aurait une incidence sur l'achalandage global, même si le total des autres événements serait porté à diminuer pour laisser plus de place aux activités de cette équipe
- ▶ Outre la gestion de l'amphithéâtre par un promoteur dynamique et intéressé, il existe d'autres possibilités d'accroître l'achalandage de l'amphithéâtre :
  - ▶ Profiter des foules qu'attirent certains grands événements déjà présents à Québec pour offrir des événements complémentaires payants; et, de manière générale, réduire l'effet des événements gratuits sur les segments de marché
  - ▶ Utiliser la copromotion (partage des risques et bénéfices avec le promoteur) pour présenter de nouveaux événements
  - ▶ Partager l'offre d'événements avec le marché montréalais lorsque propice pour le promoteur
- ▶ Pour fins de comparaison, l'achalandage est déterminé en termes de jours d'événements, c'est-à-dire le nombre de jours où l'amphithéâtre accueille un événement avec visiteurs payants
- ▶ Toutefois, en incluant les jours de montage nécessaires pour les événements, il est possible de déterminer un taux d'occupation et la disponibilité de l'amphithéâtre durant l'année
- ▶ L'achalandage prévu pour le nouvel amphithéâtre est comparable à celui des autres amphithéâtres étudiés, soit entre 77 et 204 jours d'événements
- ▶ Les amphithéâtres les plus achalandés en Amérique du Nord sont utilisés entre 200 et 250 jours d'événements, mais possèdent toutefois plusieurs locataires majeurs dont des équipes sportives professionnelles de ligues majeures
  - ▶ Par exemple, le Madison Square Garden de New York et le Staples Center de Los Angeles possèdent quatre et cinq locataires majeurs respectivement



## 4. Quel serait l'achalandage du nouvel amphithéâtre? (2/2)

- Le tableau suivant compare en fonction du nombre de **jours d'événements** l'achalandage actuel du Colisée Pepsi avec celui estimé pour le modèle d'affaires optimal (scénarios sans équipe et avec équipe de la LNH), et compare les estimations avec la fourchette de l'achalandage observé dans les amphithéâtres comparables :

Type d'événements	Historique du Colisée Pepsi (moyenne 2005-2009 et moy. excluant 2008)		Scénario optimal – <u>sans</u> équipe de la LNH	Scénario optimal – <u>avec</u> équipe de la LNH	Amphithéâtres comparables (fourchettes par type d'événement <sup>1</sup> )
Locataire majeur	43	44	43	48	0-92
Autres événements	50	41	74	65	56-120
<b>Total des jours d'événements</b>	<b>93</b>	<b>85</b>	<b>117</b>	<b>113</b>	<b>77-204</b>
Jours de montage	50	41	74 <sup>2</sup>	65 <sup>2</sup>	56-120 <sup>2</sup>
<b>Total des jours d'occupation</b>	<b>143</b>	<b>126</b>	<b>191<sup>2</sup></b>	<b>178<sup>2</sup></b>	<b>154-324<sup>2</sup></b>
<i>Taux d'occupation</i>	39 %	35 %	52 % <sup>2</sup>	49 % <sup>2</sup>	42-89 % <sup>2</sup>

Sources : Liste de l'historique des événements tenus au Colisée Pepsi – ExpoCité, recherches Ernst & Young – étude des amphithéâtres comparables, sites Web des amphithéâtres

<sup>1</sup> Les valeurs pour les comparables ne s'additionnent pas.

<sup>2</sup> Les jours de montage ont été déterminés de façon exacte pour le Colisée Pepsi selon les données historiques; le même ratio jours de montage-autres événements a été appliqué pour les projections de l'achalandage du modèle d'affaires et pour les amphithéâtres comparables

- Les autres événements incluent les concerts, les spectacles, les événements sportifs et corporatifs, mais n'incluent pas les heures de location de la patinoire
- Le nombre de jours d'événements pour le locataire majeur dans le scénario avec équipe de la LNH et pour les amphithéâtres comparables représente une moyenne annuelle incluant les parties préparatoires et les éliminatoires

## 5. Quels seraient les résultats d'exploitation? (1/3)

### Sommaire des résultats

- ▶ Nous prévoyons que le nouvel amphithéâtre, selon le modèle d'affaires proposé, pourrait attirer 127 représentations sur les 117 jours d'événements, pour générer un volume annuel de 1,04 millions de billets
  - ▶ Cette estimation correspond à une année d'exploitation «stabilisée»
- ▶ Selon les hypothèses de loyer par événement et de partage de revenus des concessions et du stationnement, par type d'événement, ce volume apporterait 7,8 M\$ de revenus totaux (voir le détail à la page suivante)
- ▶ Le scénario de base du modèle d'affaires optimal permet de dégager une marge d'exploitation de 13 %
- ▶ L'arrivée d'une équipe de sport professionnel de ligue majeure aurait somme toute que peu d'effet sur les résultats, puisque cette équipe, tout en payant un loyer pour la glace, se réserverait une plus grande partie des autres revenus
- ▶ *Voir les tableaux des pages suivantes pour plus de détails et les notes importantes en bas de page*

### Taxes foncières et coût des immobilisations initiales et futures

- ▶ Les résultats présentés n'incluent pas de provision pour les taxes foncières, qui pourraient s'élever à 4 M\$ selon une première estimation
- ▶ Si le nouvel amphithéâtre se situe sur le site d'ExpoCité, il serait possiblement justifiable d'exempter l'amphithéâtre des taxes foncières; cette situation ne représenterait aucun manque à gagner pour la Ville par rapport à la situation existante, puisque les terrains d'ExpoCité ne génèrent pas de taxes foncières
  - ▶ Notons que certains propriétaires privés de grands amphithéâtres en Amérique du Nord reçoivent des conditions favorables quant aux taxes municipales
- ▶ Les résultats d'exploitation provenant de la seule gestion de l'amphithéâtre sont trop faibles pour permettre de contribuer sensiblement au coût de financement de la construction initiale, d'où la nécessité pour le secteur public de financer la construction
- ▶ Nous estimons qu'il serait conforme à la pratique de prévoir une réserve moyenne annuelle pour rénovations et travaux futurs de 1,5 % du coût de construction (hors frais), soit 4,5 M\$
  - ▶ Le propriétaire public aura donc à tenir compte de ces besoins potentiels futurs

## 5. Quels seraient les résultats d'exploitation? (2/3)

- Les tableaux suivants comparent les résultats d'exploitation<sup>1</sup> du Colisée Pepsi actuel avec ceux estimés selon le modèle d'affaires optimal (scénarios sans équipe et avec équipe de la LNH)

Revenus d'exploitation (en milliers \$)	Colisée Pepsi Résultats 2009	Colisée Pepsi Moyenne 2005-2009	Scénario optimal – <u>sans</u> équipe de la LNH	Scénario optimal – <u>avec</u> équipe de la LNH
Loyers	1 184		2 012	4 291
Vente en copromotion	303		1 153	738
Frais de service	882		-	-
Loges corporatives	-		768	377
Stationnement	298		693	465
Restauration-bar	1 210		1 820	1 055
Marchandise	30		90	88
Droits de nommer	150		500	500
Commandites et publicité	56		150	225
Location de locaux	25		325	325
Autres revenus	293		294	315
<b>Total des revenus</b>	<b>4 432</b>	<b>3 781</b>	<b>7 805</b>	<b>8 379</b>

Sources : Fichiers comptables d'ExpoCité par activité et par événement pour les années 2005 à 2009, recherches Ernst & Young – étude des amphithéâtres comparables, entretiens et modélisation financière Ernst & Young

<sup>1</sup> Pour simuler la viabilité économique de l'amphithéâtre à moyen terme, sans tenir compte des variations entre les années particulières, les estimations reflètent une année « stabilisée » et « typique » d'exploitation de l'amphithéâtre après une période initiale de mise en marche de deux à trois ans. Nous n'avons aucunement procédé à une analyse des flux de trésorerie annuels. Les résultats d'exploitation présentés dans ce rapport sont des flux de trésorerie (BAIIA) et non des résultats comptables.

## 5. Quels seraient les résultats d'exploitation? (3/3)

Dépenses d'exploitation (en milliers \$)	Colisée Pepsi Résultats 2009	Colisée Pepsi Moyenne 2005-2009	Scénarios optimal – sans équipe de la LNH	Scénario optimal – avec équipe de la LNH
Salaires	1 361		3 623	4 155
Sécurité	629		671	823
Énergie	435		332	326
Entretien et réparation	553		661	813
Administration	20		50	50
Vente et marketing	76		100	100
Assurance	-		270	270
Autres dépenses (incluant coûts des copromotions pour les scénarios)	158		1 096	701
<b>Total partiel</b>	<b>3 232</b>	<b>2 991</b>	<b>6 801</b>	<b>7 238</b>
Dépenses non imputées <sup>1</sup>	1 962	1 819	s.o.	s.o.
<b>Total des dépenses</b>	<b>5 194</b>	<b>4 810</b>	<b>6 801</b>	<b>7 238</b>
<b>Marge d'exploitation<sup>2</sup></b>	<b>(762) -17 %</b>	<b>(1 030) -27 %</b>	<b>1 004 13 %</b>	<b>1 142 14 %</b>
<i>Dépenses en immobilisations</i>	<i>(1 090)</i>	<i>(1 040)</i>	-	-
<i>Réserve pour le maintien de l'actif</i>	<i>s.o.</i>	<i>s.o.</i>	<i>4 500</i>	<i>4 500</i>

Sources : Fichiers comptables d'ExpoCité par activité et par événement pour les années 2005 à 2009, recherches Ernst & Young – étude des amphithéâtres comparables, entretiens et modélisation financière Ernst & Young.

<sup>1</sup> Estimations basés sur les données fournies par ExpoCité par rapport aux dépenses générales (salaires, opérations, entretiens) non imputées au Colisée Pepsi.

<sup>2</sup> Les estimations reflètent une année « stabilisée » et « typique » d'exploitation de l'amphithéâtre après une période initiale de mise en marche de deux à trois ans. Nous n'avons aucunement procédé à une analyse des flux de trésorerie annuels. Les résultats d'exploitation présentés dans ce rapport sont des flux de trésorerie (BAIIA) et non des résultats comptables.

## 6. Quelle pourrait être la participation de capitaux privés? (1/3)

### Un projet qui attire le capital privé à risque

- ▶ Alors que les gouvernements financeraient la construction de l'amphithéâtre sans capitaux privés, l'amphithéâtre pourrait jouer un rôle de «catalyseur» à l'attraction de 306 M\$ d'investissements privés immobiliers (utilisant la zone autour d'ExpoCité comme exemple), à condition que l'amphithéâtre ait une localisation centrale dans la ville et qu'il soit conçu selon plusieurs critères de succès, énumérés dans ce rapport, comme être accompagné par un programme d'aménagement municipal complémentaire dans la zone avoisinante
- ▶ Par ailleurs, les activités connexes (p. ex., restaurants, boutiques) intégrées à l'amphithéâtre seront toutes gérées par des entreprises privées dont les risques incomberont à leur propriétaire
- ▶ D'autres capitaux privés seraient présents comme suit :
  - ▶ Le promoteur principal ainsi que le ou les locataires principaux de l'amphithéâtre mettront leurs capitaux à risque dans la mesure où ils auraient des obligations contractualisées à moyen terme
  - ▶ Les fournisseurs de services opérationnels ainsi que les concessionnaires (nourriture et breuvages pour les spectateurs) seront tous des entrepreneurs privés à risque, selon le modèle d'affaires optimal proposé

### Les taxes spéciales

- ▶ Il est de pratique fréquente pour les amphithéâtres comparables en Amérique du Nord de créer des sources additionnelles de financement au profit du secteur public, mais provenant de la consommation (secteur privé)
- ▶ Ce sont diverses formes de taxes imposées dans le but précis de contribuer au financement des nouveaux équipements, et qui peuvent servir à financer les dépenses de construction, les réserves pour immobilisations futures, ou encore les dépenses d'exploitation de l'amphithéâtre
- ▶ Le tableau de la page suivante présente un sommaire de différentes sources possibles, de même que certains exemples de leur utilisation

## 6. Quelle pourrait être la participation de capitaux privés? (2/3)

Sources de financement basées sur les taxes	Exemples d'utilisation
Taxes sur les hôtels et les locations de voiture dans la région	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprint Center, Kansas City, MO</li> <li>American Airlines Center, Dallas, TX</li> </ul>
Taxes sur l'alcool, la cigarette, la loterie ou les paris	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucun parmi les comparables</li> </ul>
Financement par incrément de taxes foncières sur la plus-value générée imposées aux immeubles dans la périphérie de l'amphithéâtre («Tax increment financing»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Staples Center, Los Angeles, CA</li> </ul>
Taxe sur les billets	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprint Center, Kansas City, MO</li> <li>MTS Center, Winnipeg, MB</li> </ul>

- ▶ Il est à noter que les deux premiers exemples sont dérivés de la consommation du grand public pour ces produits et non des activités liées directement à l'amphithéâtre
- ▶ Le financement par incrément de taxes foncières ne nuit pas en principe à l'économie puisque les taxes ne sont perçues que sur la *plus-value* créée par la présence de l'amphithéâtre, mesurée par rapport à un scénario de *statu quo*
- ▶ La taxe sur les billets est par contre directement liée au consommateur de l'activité culturelle ou sportive de l'amphithéâtre
  - ▶ Selon l'étude des amphithéâtres comparables, la taxe sur les billets peut prendre la forme de frais fixe ou d'un pourcentage du prix du billet
  - ▶ Il est pertinent de noter que les deux amphithéâtres comparables sans équipe de sport professionnel de ligue majeure (le Sprint Center et le MTS Center) utilisent tous les deux cette taxe, soit 8 à 10 %
  - ▶ Le schéma ci-dessous illustre deux exemples du calcul de la taxe sur les billets dans l'éventualité de son application pour le nouvel amphithéâtre
  - ▶ Selon les hypothèses d'achalandage et le prix moyen des billets par type d'événement des scénarios optimal sans et avec équipe de la LNH, les revenus générés par une telle taxe pourrait couvrir la réserve pour immobilisations futures



## 6. Quelle pourrait être la participation de capitaux privés? (3/3)

### Subventions

- ▶ Il existe plusieurs programmes de subventions qui au moment opportun pourraient aider à financer la construction ou l'exploitation du nouvel amphithéâtre
- ▶ Le tableau suivant donne quelques exemples des programmes de subvention ainsi que leur provenance; nous n'avons pas validé l'admissibilité du nouvel amphithéâtre à ces programmes

Exemples de programmes de subventions	Provenance
Programme d'aide à l'implantation de mesures efficaces dans les bâtiments	• Agence de l'efficacité énergétique (Québec)
Fonds en efficacité énergétique	• Gaz Métro (Québec)
Programme d'aide à la création d'emplois	• Emploi Québec
Programme d'infrastructures Québec-Municipalités	• Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (Québec)
Programme Infrastructures de loisirs Canada	• Développement économique Canada pour les régions du Québec (Canada)
Fonds Chantiers Canada	• Infrastructure Canada
Soutien des projets d'infrastructures en partenariats public-privés	• P3 Canada

### Contribution d'une future équipe de sport professionnel de ligue majeure

- ▶ Dans le cas où le nouvel amphithéâtre de Québec deviendrait le site d'une équipe de sport professionnel de ligue majeure, il serait légitime de négocier avec son propriétaire une contribution au coût de l'amphithéâtre, ou aux rénovations futures
  - ▶ Notons que le scénario que nous avons estimé avec équipe de la LNH inclut un loyer qui contribue à couvrir seulement les dépenses d'exploitation directes de l'amphithéâtre

## 7. Quelles seraient les retombées économiques tangibles? (1/2)

- ▶ Les effets fiscaux (impôts, taxes) et parafiscaux (contribution aux fonds sociaux) à tous les paliers de gouvernement sont inclus dans les estimations

### Construction et exploitation de l'amphithéâtre

- ▶ La dépense de construction du nouvel amphithéâtre génère des retombées économiques (valeur d'importation des matériaux et services)
- ▶ Pendant la période d'exploitation de l'amphithéâtre, les retombées économiques incluent l'argent de divertissement «neuf» dépensé (celui des visiteurs extrarégionaux de l'amphithéâtre, qui achètent leurs billets et dépensent en hébergement et en restauration, entre autre, pendant leur séjour); nous incluons les dépenses des artistes et des équipes qui se feraient dans la région

### Retombées des investissements immobiliers périphériques

- ▶ Des scénarios de développement immobilier aux abords du futur amphithéâtre ont été élaborés dans le cadre d'un plan de mise en valeur du quartier d'insertion, et selon les terrains disponibles
- ▶ L'évaluation des coûts de construction, selon les règles de l'industrie, permet d'estimer les retombées économiques
- ▶ Les taux de taxation en vigueur sur le territoire de l'arrondissement La Cité-Limoilou ont été utilisés



## 7. Quelles seraient les retombées économiques tangibles? (2/2)

### Retombées économiques pour la région de la ville de Québec

	Scénario optimal <u>sans</u> équipe de la LNH	Scénario optimal <u>avec</u> équipe de la LNH
<i>Création de richesse (valeur ajoutée) – Valeurs nominales en millions \$</i>		
Dépenses en construction (sur 3 ans)	240,1	240,1
Dépenses en divertissement (sur 40 ans)	288,0	512,0
Dépenses en investissement immobilier privé (sur 10 ans)	200,8	200,8
<b>Total des retombées économiques</b>	<b>728,9</b>	<b>952,9</b>
<i>Création de richesse (valeur ajoutée) – Valeurs actualisées en millions \$ 2009<sup>1</sup></i>		
Dépenses en construction (sur 3 ans)	220,4	220,4
Dépenses en divertissement (sur 40 ans)	123,6	219,8
Dépenses en investissement immobilier privé (sur 10 ans)	153,4	153,4
<b>Total des retombées économiques</b>	<b>497,4</b>	<b>593,6</b>
<i>Maintien ou création d'emplois – Équivalents temps complet (ETC)</i>		
Liés à la construction (sur 3 ans)	2 568	2 568
Liés à l'exploitation (annuels)	163	286
Liés au développement urbain périphérique (sur 10 ans)	2 425	2 425
<b>Total des emplois</b>	<b>5 156</b>	<b>5 279</b>

Sources : Résultats des analyses Ernst & Young sur les impacts économiques basés sur le modèle intersectoriel de l'ISQ

<sup>1</sup> Les valeurs actualisées ont été calculées selon la valeur présente d'une annuité croissante avec un taux d'actualisation de 6 % (proche du coût de financement de la Ville) et un taux d'inflation de 3 % (pour les dépenses en construction et en investissement immobilier) ou 2 % (pour les dépenses en divertissement).

À des fins de calcul des valeurs actualisées, les dépenses de construction sont réparties sur 3 ans et débutent en 2011, alors que les dépenses en divertissement et en investissement immobilier débutent après la construction en 2014. Nous assumons que dans le scénario optimal avec équipe de la LNH, cette dernière est présente dès la première année d'exploitation suivant la construction. Les retombées présentées n'incluent pas celles liées aux dépenses totales de l'équipe.

## 8. Quels seraient les impacts urbains liés au développement immobilier?

- ▶ En ce qui concerne l'impact du nouvel équipement sur les dynamiques immobilières du quartier d'insertion, certaines précautions sont nécessaires
  - ▶ Ainsi, il faut rappeler que le lien de causalité entre l'arrivée d'un nouvel amphithéâtre et les développements immobiliers périphériques potentiels n'est pas direct; il serait trompeur de prétendre qu'un nouvel amphithéâtre a, à lui seul, la capacité d'engendrer des retombées permettant de revitaliser un quartier entier
  - ▶ Comme l'ont souligné plusieurs chercheurs (Rosentraub, Feng et Humphreys, etc.), les paramètres permettant d'augmenter les valeurs foncières et d'accélérer les dynamiques de développement sont multiples, et seule une conjoncture d'interventions publiques permet d'assurer le succès de l'intégration urbaine de l'amphithéâtre
  - ▶ Notamment, l'équipement doit constituer une composante d'un programme plus large de mise en valeur d'un quartier
- ▶ Dans cette optique, le projet d'amphithéâtre doit constituer un «catalyseur» pour un projet urbain plus large et soutenu par diverses interventions municipales
- ▶ Pour mener la simulation des impacts immobiliers et fonciers, il est nécessaire d'inscrire le projet dans un environnement urbain déterminé
  - ▶ Le mandat de la présente étude n'est pas de désigner un site optimal pour le nouvel amphithéâtre; toutefois, un contexte urbain précis est nécessaire pour réaliser une simulation du potentiel de développement immobilier et, à cette fin, l'utilisation du site actuel d'ExpoCité représente une hypothèse réaliste
- ▶ Trois scénarios ont été élaborés; le scénario optimal est basé sur l'hypothèse qu'un nouvel amphithéâtre est construit et s'accompagne d'un plan de mise en valeur de l'ensemble du secteur Hamel-Laurentien (par la Ville)
- ▶ Des terrains non construits du site d'ExpoCité sont développés de façon maximale (par le privé ou le public), ainsi que des terrains non occupés situés à proximité du site du Colisée

**Potentiel d'investissements périphériques associés à ce scénario : 305,5 M\$ sur 10 ans (en dollars 2009)**

(construction de  $\pm 1,6$  M pi<sup>2</sup> pour des usages commerciaux, hôteliers, de bureaux et résidentiels sur des terrains non construits du secteur)

**Potentiel de recettes fiscales associées à ce scénario (pour la Ville de Québec) : 7,1 M\$ / année**

## 9. Quels seraient les impacts socioéconomiques intangibles?

- ▶ La revue diligente de la littérature scientifique et d'affaires en Amérique du Nord et en Europe sur les impacts intangibles socioéconomiques démontre que :
  - ▶ Ces impacts sont nombreux et entraînent des effets tant positifs que négatifs qui sont extrêmement difficiles à quantifier
  - ▶ Ils sont habituellement mesurés au moyen de sondages
  - ▶ Aucune étude n'établissait de base de comparaison pour les projets en question, ce qui a pour conséquence de rendre plus difficile la mesure a posteriori et la gestion des impacts intangibles liés au projet
  - ▶ La médiatisation des projets d'amphithéâtre amplifie sensiblement les impacts intangibles positifs et négatifs, ce qui nécessite donc qu'une attention particulière leur soit accordée
- ▶ Pour mieux pouvoir mesurer les impacts intangibles du nouvel amphithéâtre, il convient de faire des sondages initiaux pour établir une base de comparaison
- ▶ La couverture médiatique (qui inclut désormais Internet) est une des catégories de mesure du potentiel d'impact intangibles et, puisque le projet d'amphithéâtre à Québec est déjà très médiatisé, il sera important d'élaborer une stratégie médiatique contenant un plan de communication proactive
  - ▶ La construction de l'amphithéâtre ou la venue possible d'une équipe de la LNH récoltait, en 2009, 4,51 % du poids média estimé, ce qui correspond à une nouvelle d'importance
- ▶ Nous avons relevé et analysé l'ensemble des conditions de succès pour chaque élément intangible du modèle d'affaires, en tenant compte des différentes parties prenantes, notamment :
  - ▶ Concertation entre l'équipe de gestion et de promotion de l'amphithéâtre et les acteurs culturels et sportifs du milieu
  - ▶ Mise en place d'une politique de gestion conforme aux principes généralement reconnus en développement durable
  - ▶ Identification de promoteurs et de fournisseurs possédant une vision compatible avec les visées du projet et de la société d'État
  - ▶ Positionnement d'équipe de sport professionnel de ligue majeure (le cas échéant) comme partenaire et non simplement locataire

## Un projet de cette envergure fait face à plusieurs risques de nature diverse

### Réalisation :

- Non respect des exigences de la Politique-cadre, ou résultat inattendu
- Développement insuffisant de la stratégie de réalisation
- Gestion sous-optimale de la conception et de la construction
- Retard dans la réalisation; les bonnes occasions manquées
- Nuisances excessives pour les riverains

### Modèle d'affaires et gouvernance :

- Retards par la Ville dans le développement des infrastructures connexes / périphériques (p. ex., transport en commun)
- Dans sa mise en œuvre législative, le modèle d'affaires se trouve affaibli
- Conseil d'administration non représentatif des parties prenantes (secteurs public et privé) et des compétences essentielles dans la gestion d'amphithéâtres

### Financement :

- Remise en question par les instances gouvernementales
- Contraintes budgétaires retardant le projet
- Dépassements budgétaires dans la réalisation

### Débat politique et public :

- L'opinion publique / du milieu des affaires change rapidement
- Désaccord entre les paliers de gouvernement
- Changement de gouvernement municipal, provincial ou fédéral

### Impacts socioéconomiques :

- Retombées économiques jugées insuffisantes ou mal comprises
- Impacts intangibles dominés par le négatif en dépit du positif
- Le « bilan économique » jugé insuffisant par le gouvernement ou des détracteurs qui se font entendre

### Débat et approbation

### Gestion de la réalisation

### Phase d'exploitation :

- Surestimation du potentiel d'affaires
- Promoteurs ne sont pas au rendez-vous
- Coûts d'exploitation non recouverts, plus élevés que prévu
- Concertation insuffisante entre les acteurs du milieu des spectacles et du tourisme à Québec; concurrence inopportune
- Changement des conditions macroéconomiques régionales

## Quatre axes d'activité à court terme sont importants pour l'atténuation des risques et l'avancement efficace du projet

### 1. La Politique-cadre sur la gouvernance des grands projets d'infrastructure publique

- ▶ Ce projet devra probablement respecter cette politique du Conseil du trésor, qui passe par des étapes précises, en collaboration avec Infrastructure Québec

#### Mode de réalisation et partenaires pour la conception et la construction

- ▶ La Politique-cadre définit les analyses qui détermineront le mode de réalisation, celui-ci pouvant influencer le modèle d'affaires de façon importante
- ▶ Possibilité de déroger à certains aspects, par exemple d'ouvrir un concours d'architecture

#### Plan d'affaires détaillé

- ▶ Développement du plan d'affaires détaillé (avec prévisions annuelles) incluant le plan de financement, exigé par la Politique-cadre
- ▶ Préférable d'y rattacher une étude de marché approfondie

### 2. Stratégie de communication et de relations externes

- ▶ Gestion des relations médiatiques et de la concertation publique
- ▶ Anticipation et atténuation des sources d'opposition

### 3. Intégration appropriée des efforts de la province et de la Ville

- ▶ Concertation et acceptation du modèle d'affaires, et interfaces avec ExpoCité le cas échéant
- ▶ Arrimage de la planification au plan d'investissement de la Ville
- ▶ Choix du maître d'ouvrage

#### Approbations gouvernementales

- ▶ Passation de loi créant la société d'État
- ▶ Financement du fédéral et accord fédéral-provincial sur le mode de financement
- ▶ Allocation des budgets nécessaires
- ▶ Traitement de postes budgétaires clés tels que les taxes foncières et les réserves pour les immobilisations

### 4. Assistance à la maîtrise d'ouvrage (AMO)

- ▶ La complexité du projet, des communications et de la gestion des risques rend pertinente la mise en place – au moment approprié – d'un bureau de projet pour assister le maître d'ouvrage

© 2010 Conseil en financement Ernst & Young Orenda Inc.

Certification | Fiscalité | Services transactionnels | Services consultatifs

[ey.com/ca/fr](http://ey.com/ca/fr)

## Avis important

La présente publication ne présente que des renseignements sommaires, à jour à la date de publication seulement et à seules fins d'information générale. Elle ne doit pas être considérée comme exhaustive et ne peut remplacer des conseils professionnels. Avant d'agir relativement aux questions abordées, communiquez avec Ernst & Young ou un autre conseiller professionnel pour en discuter dans le cadre de votre situation personnelle. Nous déclinons toute responsabilité à l'égard des pertes ou dommages subis à la suite de l'utilisation des renseignements contenus dans la présente publication.