

# AMPHITHÉÂTRE MULTIFONCTIONNEL

CONSTATS ET RECOMMANDATIONS D'ÉQUIPE QUÉBEC

ÉTUDE PRÉSENTÉE À **M. SAM HAMAD**  
MINISTRE DES TRANSPORTS  
MINISTRE RESPONSABLE DE LA RÉGION DE LA CAPITALE-NATIONALE

PAR **M. CLAUDE ROUSSEAU**  
MANDATAIRE GOUVERNEMENTAL AUX INFRASTRUCTURES ET  
ACTIVITÉS SPORTIVES DE HAUT NIVEAU DE LA CAPITALE-NATIONALE



Québec 

Ce document est publié dans le site Web  
du Bureau de la Capitale-Nationale :  
[www.bcn.gouv.qc.ca](http://www.bcn.gouv.qc.ca)

Dépôt légal – Avril 2011  
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-61719-8 (imprimé) (2<sup>e</sup> édition, 1<sup>er</sup> avril 2011)  
ISBN 978-2-550-61718-1 (PDF) (2<sup>e</sup> édition, 1<sup>er</sup> avril 2011)

© Gouvernement du Québec - 2011



## REMERCIEMENTS

Le présent rapport d'Équipe Québec fait part de nos recommandations sur la nécessité d'un nouvel amphithéâtre multifonctionnel à Québec. Cette première étude, d'un mandat plus vaste, a été réalisée dans le cadre des fonctions qui m'ont été confiées par le premier ministre pour déterminer les conditions requises afin de positionner Québec ville candidate pour l'obtention de Jeux olympiques d'hiver.

Afin de formuler des recommandations basées sur des données fiables, Équipe Québec a bénéficié de nombreux appuis. Dans un premier temps, Équipe Québec a confié à la firme Ernst & Young le mandat de produire un plan d'affaires optimal pour la construction d'un nouvel amphithéâtre et pour en déterminer les impacts socioéconomiques à court et à moyen termes. Je remercie donc sincèrement tous les membres de l'équipe d'Ernst & Young qui ont contribué à l'élaboration de cette étude pour leur engagement et leur rigueur, et plus particulièrement leur chargé de projet, M. Daniel Roth. Je tiens aussi à remercier toutes les personnes qui ont fourni, par leur connaissance du terrain, de l'information précieuse à la formulation de nos recommandations.

Équipe Québec a aussi travaillé en étroite collaboration avec le directeur des Projets spéciaux au Bureau de la Capitale-Nationale, M. Jean-Pierre Gagnon. Je remercie M. Gagnon pour sa disponibilité indéfectible, son dévouement et ses précieux conseils. Je remercie également M<sup>me</sup> Marie Savard et M. Claude Minville qui l'ont secondé tout au long du processus.

Finalement, j'adresse mes remerciements les plus chaleureux à tous les membres d'Équipe Québec qui ont concouru à ma réflexion et ont participé à la formulation de mes recommandations. Sans leur grande disponibilité et leur connaissance du milieu, ce travail n'aurait pu se faire. Je remercie plus particulièrement, les membres du *Sous-comité Amphithéâtre*, MM. Alain April, Jean Bédard, Yvon Charest, Jean Laflamme et Jacques Tanguay.

Le mandataire aux infrastructures et  
aux activités sportives de haut niveau  
de la Capitale-Nationale,

Claude Rousseau



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Mise en contexte .....</b>	<b>3</b>
<b>La désuétude du Colisée Pepsi .....</b>	<b>4</b>
UN ACHALANDAGE LIMITÉ .....	4
UNE FONCTIONNALITÉ DIFFICILEMENT ÉVOLUTIVE .....	5
DES ÉQUIPEMENTS TECHNIQUES À BOUT DE SOUFFLE.....	6
UN QUARTIER À REVITALISER .....	7
UN ÉQUIPEMENT UTILE, SI... ..	8
<b>Un nouvel amphithéâtre multifonctionnel .....</b>	<b>9</b>
UNE ANALYSE RÉALISÉE PAR ERNST & YOUNG.....	9
LES RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE .....	11
LES PRINCIPAUX CONSTATS .....	12
<i>Multifonctionnalité et intégration urbaine incontournables.....</i>	<i>12</i>
<i>Présence d'un marché suffisant pour l'amphithéâtre.....</i>	<i>12</i>
<i>Modèle d'affaires et gouvernance .....</i>	<i>13</i>
<i>Financement public et propriété publique.....</i>	<i>13</i>
<i>Équilibre financier : Amphithéâtre multifonctionnel et Colisée Pepsi.....</i>	<i>14</i>
<i>Redéveloppement urbain et capitaux privés.....</i>	<i>15</i>
<i>Impacts socioéconomiques .....</i>	<i>15</i>
<b>Les recommandations d'Équipe Québec.....</b>	<b>17</b>



## Mise en contexte

Depuis quelques mois, les pouvoirs publics, à la suggestion de plusieurs acteurs socioéconomiques de la région de la Capitale-Nationale, travaillent à déterminer et à mettre en place les conditions visant à faire de la région un lieu de prédilection pour la pratique des sports d'hiver. Pour ce faire, on entend favoriser la tenue récurrente d'événements sportifs de grande envergure avec l'objectif ultime de déposer une candidature de la Ville de Québec aux Jeux olympiques d'hiver en 2022 ou encore en 2026.

Ainsi, la région de Québec pourrait se démarquer de façon compétitive sur les scènes nationale et internationale en développant des compétences et des capacités d'accueil spécifiques en matière de compétition et de pratique des sports d'hiver. Relever le défi de ce nouveau créneau, c'est d'abord questionner l'état et l'adéquation de l'ensemble des infrastructures sportives de la région et formuler des recommandations quant à la mise à niveau de celles-ci.

À cet élément majeur du mandat confié à M. Claude Rousseau, mandataire gouvernemental aux infrastructures et aux activités sportives de haut niveau de la Capitale-Nationale, s'ajoute celui de conseiller le gouvernement quant au financement public de telles infrastructures. Pour l'aider à atteindre ses objectifs en favorisant la concertation, la mobilisation et l'implication tant des intervenants gouvernementaux que ceux des organismes concernés par le développement du sport, M. Rousseau s'est entouré d'Équipe Québec, équipe composée de quinze représentants du milieu des affaires, du monde institutionnel et du milieu du sport de haut niveau.

Le présent rapport concernant la construction d'un nouvel amphithéâtre multifonctionnel à Québec est la première étape d'un processus plus vaste dans le carnet de travail d'Équipe Québec. Les trois autres projets en étude actuellement en cours sont :

- La mise aux normes du Colisée Pepsi
- La faisabilité d'une piste de descente masculine de niveau olympique au centre de ski Le Massif de Charlevoix
- La construction d'un anneau de glace couvert pour le patinage de vitesse longue piste

Les résultats de ces études permettront au mandataire gouvernemental de formuler des recommandations quant à l'opportunité pour les pouvoirs publics et la population d'ambitionner la tenue de Jeux olympiques d'hiver à Québec.



## **La désuétude du Colisée Pepsi**

Le Colisée Pepsi, propriété de la Ville de Québec, a été construit en 1949 au coût de 3,5 M\$. En 1979, à l'arrivée des Nordiques, des travaux de rénovation majeurs y ont été effectués. Le coût de ces travaux totalisant 19,8 M\$, ont été assumés par la Ville de Québec, la Communauté urbaine de Québec, le gouvernement du Québec et le gouvernement fédéral.

Donc, depuis plus de 60 ans, l'établissement est non seulement un symbole fort pour les amateurs de hockey de la grande région de Québec, mais il est aussi un lieu de rassemblement pour l'ensemble de la population qui l'a fréquenté à un moment ou à un autre à l'occasion d'une foule d'événements culturels, sportifs et sociaux.

Aujourd'hui, le Colisée est le domicile des Remparts de Québec de la Ligue de hockey junior majeur du Québec. Il est aussi le site de spectacles culturels. Par exemple, on y présente à la fin août, le Tattoo militaire de Québec, un spectacle de musique militaire à grand déploiement. Toutefois, malgré qu'il soit toujours en fonction, l'édifice ne répond plus aux standards requis pour attirer des événements sportifs de haut niveau, ou encore une ligue de hockey professionnelle, pas plus qu'il ne répond aux normes de l'industrie du divertissement pour y tenir des spectacles d'envergure internationale.

### **UN ACHALANDAGE LIMITÉ**

Bien que l'utilisation du Colisée se soit diversifiée avec le temps, il demeure qu'il a surtout servi d'aréna, ce d'ailleurs pourquoi il avait été conçu et construit. À titre indicatif, en 2009, les événements sportifs ont représenté 73 % des 89 soirs de fréquentation, les concerts et les spectacles 23,6 % et les événements corporatifs 3,4 %.

De 2005 à 2009, en moyenne annuellement, le Colisée Pepsi a été le lieu de 93 jours d'événements, En incluant les 50 jours de montage et de démontage, ceci représente une occupation moyenne de 143 jours ou un taux d'occupation annuel moyen de 39 %. En excluant l'année 2008, qui a été exceptionnelle à cause du 400<sup>e</sup> anniversaire de la Ville de Québec, le taux d'occupation annuel moyen passe de 39 % à 35 % alors que le nombre moyen de jours d'événements par année passe de 93 à 85.



ACHALANDAGE DU COLISÉE PEPSI		
Type d'événements	Historique du Colisée Pepsi	
	Moyenne 2005-2009 (jours/année)	Moyenne 2005-2009 (excluant 2008) (jours/année)
Locataire majeur	43	44
Autres événements	50	41
<b>Sous-total</b>	<b>93</b>	<b>85</b>
Montage et démontage	50	41
<b>Total occupation</b>	<b>143</b>	<b>126</b>
Taux annuel d'occupation	39 %	35 %
Source : Rapport sommaire Ernst & Young, page 16		

Certes, le taux d'occupation du Colisée Pepsi pourrait être plus élevé compte tenu de l'importance de la plage disponible et de la croissance de l'offre. Mais, comme déjà mentionné, les capacités fonctionnelles du bâtiment et la désuétude des équipements limitent de beaucoup l'attraction d'événements d'envergure.

Le Colisée demeurera sans doute un symbole d'appartenance pour les générations actuelles, mais tendanciellement, il ne pourra plus être ce lieu de rassemblement et de divertissement dont les générations de demain auront besoin et dont la région de la Capitale-Nationale et tout l'Est Québec pourraient s'enorgueillir.

### UNE FONCTIONNALITÉ DIFFICILEMENT ÉVOLUTIVE

Depuis les travaux de rénovation effectués en 1979, la capacité du Colisée Pepsi est de 15 076 sièges. Celle-ci peut varier tout dépendant de la configuration des aménagements :

- Aréna traditionnel : 15 076 sièges
- Spectacle avec scène centrale : 16 500 places
- Spectacle avec scène à l'extrémité : 12 000 places
- Autres configurations possibles : de 3500 à 9000 places

D'entrée de jeu, il est évident qu'un aréna avec une patinoire entourée de gradins n'a pas été conçu pour faciliter la création d'espaces performants et exclusifs et, qu'à chaque fois qu'une reconfiguration est nécessaire pour un autre usage, cela demande temps et énergie. Pour les mêmes raisons, l'ajout de loges en 1979 n'a pu se faire de façon optimale. Actuellement, la superficie des 45 loges, leur aménagement permettant d'accueillir de 4 à 12 personnes uniquement et les services offerts ne correspondent plus aux nouvelles attentes de la clientèle corporative.



Si les aménagements et les services initialement prévus pour la présentation des parties de hockey ont vieilli, on peut penser qu'ils sont, à plus forte raison, de moins en moins adéquats lorsqu'il s'agit de présenter des concerts, des spectacles ou des événements corporatifs. De fait, les services logistiques qu'offrent actuellement le Colisée sont de moins en moins compatibles avec les standards, ce qui fait perdre des occasions de spectacles ou encore, engendre des coûts supplémentaires ou des délais de montage et de démontage importants. Qui plus est, il est rendu difficile de jouer d'opportunisme en présentant en cascade des événements artistiques de renom car ceux-ci nécessitent des installations ou des mouvements importants de matériels et d'équipements.

### **DES ÉQUIPEMENTS TECHNIQUES À BOUT DE SOUFFLE**

L'absence de climatisation au Colisée interdit d'y tenir des événements au cours des mois d'été. Les caractéristiques physiques de l'immeuble font aussi que l'acoustique y est déficiente et qu'il est très difficile de compenser cette carence malgré l'utilisation de technologies de pointe en matière de sonorisation. Cette situation est de plus en plus préoccupante dans un contexte où les exigences des promoteurs et des artistes sont de plus en plus pointues. En effet, la révolution du numérique fait que le spectacle est redevenu l'interface privilégiée entre l'artiste et le public, le véhicule premier de sa notoriété et de son succès. Les plus grands ne font pas de compromis et ils désirent des équipements répondant à leurs attentes sur le plan technique.

Dans le même ordre d'idée, rappelons que, lors de la partie finale du Championnat mondial de hockey en mai 2008, la qualité de la glace était à l'extrême limite des normes requises. Les représentants de la Fédération internationale de hockey sur glace, extrêmement satisfaits de la qualité de l'accueil et de l'organisation, ont cependant indiqué, et ce sans équivoque, qu'un retour du championnat à Québec ne pourrait se faire que dans un nouvel amphithéâtre adéquatement équipé. Il est clair que les équipements de réfrigération et l'infrastructure servant à produire et à maintenir la surface de la patinoire à la température requise ont atteint leur fin de vie utile et doivent être remplacés.

Sur le plan énergétique, l'ensemble des handicaps conceptuels, fonctionnels et techniques, dans un bâtiment pensé d'abord comme un aréna, en font augmenter les coûts d'exploitation et vont à l'encontre des principes du développement durable socialement applicables dans un lieu, propriété de la Ville, identifié comme un symbole de rassemblement de la population.



Sur le plan commercial, il est de plus en plus difficile de convaincre les associations et les fédérations de tenir des événements sportifs de haut niveau à Québec, et ce, même avec un Colisée rénové. En effet, se positionner efficacement face à la compétition des amphithéâtres multifonctionnels récemment construits au Canada, aux États-Unis et dans le monde, et penser générer un achalandage croissant n'est plus envisageable à moyen et à long termes, ce qui fondamentalement nuira à la préparation d'une candidature crédible en vue de l'obtention de la tenue des Jeux olympiques d'hiver.

## UN QUARTIER À REVITALISER

Le Colisée Pepsi, construit sur le site d'expo-Cité qui se développe depuis la fin du 19<sup>e</sup> siècle, est reconnu comme un lieu de rassemblement et de divertissement tel qu'il appert du tableau ci-dessous.

Historique du Colisée Pepsi sur le site d'ExpoCité	
1854	Première exposition agricole à Québec. Naissance de la Compagnie de l'Exposition de Québec
1911	Acquisition des terrains de la Compagnie de l'Exposition de Québec par la ville de Québec - Création de la Commission de l'exposition provinciale
1912	Première édition d'Expo Québec
1921	Expo Québec accueille 50 000 visiteurs
1949	Construction du Colisée de Québec suite à l'incendie du Pavillon de l'agriculture
1960	Première édition du Tournoi International de hockey Pee-Wee de Québec
1979	Rénovation du Colisée de Québec
1997	La Commission de l'exposition provinciale devient ExpoCité
1999	Vente du nom du Colisée à Pepsi
2003	Début des travaux de rénovation au Colisée Pepsi
2004	ExpoCité passe le cap des 2 500 000 visiteurs annuellement
2006	Fin des travaux au Colisée Pepsi (Chambres des joueurs et installations sanitaires) - Expo Québec accueille 400 000 visiteurs
2007	Rénovations au Colisée Pepsi : début des travaux de remplacement des sièges, achat d'un nouveau tableau indicateur et d'un système de son
2010	Domicile des Remparts de Québec - Contrat renouvelé pour 10 ans
Source : Rapport Ernst & Young Annexes, page 64	

Dans le contexte où l'achalandage diminue à l'aréna, où il n'y a plus de courses sous harnais et où le Ludoplex ne connaît pas le succès espéré, c'est tout l'avenir du quadrilatère d'Expo-Cité qui devient incertain. En dehors des moments où s'y tiennent des activités récurrentes ou des événements ponctuels, les lieux sont déserts et les équipements improductifs. La mise en place d'un nouvel amphithéâtre est une occasion de revoir la vocation de l'ensemble du site dans une perspective de revitalisation du secteur et de son intégration comme un nouveau pôle de développement du centre-ville de Québec.



D'ailleurs, l'Étude Ernst & Young démontre clairement la valeur ajoutée d'un nouvel amphithéâtre multifonctionnel au centre-ville en autant que celui-ci soit partie intégrante du *Plan directeur d'aménagement et de développement de la Ville de Québec*. La Ville s'est d'ailleurs montrée sensible et ouverte à relever ce défi.

### **UN ÉQUIPEMENT UTILE, SI...**

Si la Ville de Québec s'engage dans une candidature olympique, il devient pertinent, voire nécessaire, de conserver le Colisée Pepsi pour y tenir les compétitions de patinage de vitesse courte piste et de patinage artistique. De concert avec Équipe Québec, la Ville de Québec évalue actuellement le coût des travaux de modernisation et de mise à niveau dans une telle perspective ainsi que les hypothèses de financement possibles. Si la Ville de Québec décidait de ne pas passer en mode olympique, Équipe Québec ne pourrait cependant pas recommander la mise aux normes du Colisée Pepsi à cause de la désuétude du bâtiment et de ses équipements qui ont atteint leur durée de vie utile.



## **Un nouvel amphithéâtre multifonctionnel**

De plus en plus de personnes au sein de la population et d'intervenants reconnaissent qu'il est nécessaire de remplacer le Colisée actuel pour le maintien de la vitalité sociale, sportive et culturelle de la région et pour en faire un lieu de prédilection pour la pratique des sports d'hiver. Effectivement, la région doit disposer d'un amphithéâtre moderne offrant une glace dont la superficie est adaptable facilement aux dimensions nord-américaines et européennes. C'est une étape obligée dans le processus pour attirer à Québec des activités sportives d'hiver de haut niveau et pour bâtir une candidature crédible en vue de l'obtention des Jeux olympiques d'hiver. C'est enfin un atout commercial et stratégique supplémentaire pour accueillir une équipe de la Ligue nationale de hockey.

Dans ce contexte, il devient aussi impératif pour les pouvoirs publics d'évaluer toutes les options de remplacement de cet équipement de façon organisée et responsable avant d'agir et d'investir. L'évaluation des options pour la construction d'un nouvel amphithéâtre multifonctionnel dans la région de la Capitale-Nationale a été confiée à Équipe Québec dirigée par M. Claude Rousseau, mandataire gouvernemental aux infrastructures et aux événements de haut niveau de la Capitale-Nationale.

Selon les paramètres de départ tirés des travaux du groupe *J'ai ma place* et de la Ville de Québec, le nouvel équipement serait multifonctionnel, il abriterait 18 000 sièges et 100 loges corporatives, coûterait quelque 400 M\$ et respecterait les normes de construction LEED. Ses caractéristiques fonctionnelles et techniques permettraient d'y tenir des événements sportifs, culturels et corporatifs d'envergure en respectant les cahiers de charge correspondants. Bien qu'aucun site n'ait été préalablement déterminé, l'immeuble pourrait être situé au centre-ville ou à proximité.

### **UNE ANALYSE RÉALISÉE PAR ERNST & YOUNG**

Les services professionnels de la firme Ernst & Young ont été retenus à la suite d'un appel d'offres public. Contre une rémunération établie à 264 000 \$, la firme a eu le mandat de définir un modèle d'affaires optimal pour un nouvel amphithéâtre multifonctionnel, de le comparer à la situation actuelle du Colisée Pepsi ainsi que d'en évaluer les impacts socioéconomiques pour la région. Plus spécifiquement, les objectifs visés par l'étude étaient de comprendre la dynamique de réalisation et d'opération d'amphithéâtres construits récemment, d'étudier les effets positifs en matière de développement économique induit et ainsi, d'isoler les caractéristiques génératrices de succès permettant de déterminer un modèle optimal de remplacement de l'équipement actuel adapté au contexte économique et social de la Ville de Québec et de la région de la Capitale-Nationale.



Un devis d'analyse stratégique a été préalablement établi afin de guider Ernst & Young dans la réalisation du mandat. Dans un premier temps et dans une perspective conceptuelle, la firme a procédé à une étude des projets et sites comparables, une revue des initiatives locales pour un nouvel amphithéâtre, une revue de la littérature scientifique actuelle sur la mesure réaliste des impacts socioéconomiques, un inventaire des événements pouvant potentiellement être reçus dans le contexte d'un nouvel amphithéâtre ainsi qu'une évaluation des enjeux, risques et facteurs d'influence entourant un tel projet.

Sur cette base et dans un deuxième temps, la firme avait à déterminer un modèle d'affaires optimal et à en estimer les impacts socioéconomiques pour la région. À cet égard, elle a identifié les sources de revenus potentielles et en a déduit des lignes d'affaires applicables. Après avoir défini les clientèles cibles et estimé le potentiel d'affaires, elle a structuré un modèle d'affaires en y incluant un modèle de gouvernance. Par la suite, elle a testé le modèle en réalisant l'animation financière de celui-ci selon différents seuils de sensibilité.

Dans une étude des impacts socioéconomiques la firme avait à répliquer les données financières pour les phases de construction et d'opération. Il faut noter que pour ce qui est des impacts économiques sur la trame urbaine environnante, la firme a utilisé le site d'Expo-Cité.

Le mandat, tel que défini par Équipe Québec, poursuivait quatre objectifs spécifiques, soit :

- Premièrement, il s'agissait de définir un modèle d'affaires optimal pour le nouvel amphithéâtre, considérant toutes ses lignes d'affaires potentielles, directes ou indirectes. Il était attendu de la firme qu'elle réalise les études demandées et, sur la base des résultats obtenus, qu'elle propose un modèle d'affaires optimal pouvant guider la réalisation d'un projet de nouvel amphithéâtre dans la région de la Capitale-Nationale. Il lui fallait démontrer la viabilité économique du modèle, les conditions permettant de déterminer sa structure de financement ainsi que les impacts de la provenance dudit financement sur la structure de gouvernance.
- Deuxièmement, il était aussi demandé que soient identifiées les infrastructures complémentaires pouvant être développées en marge du modèle d'affaires optimal. Pour ce faire, la firme devait déterminer les possibles modes de développements périphériques, considérant le nouvel amphithéâtre en tant qu'un catalyseur de nombreux projets potentiels ainsi qu'évaluer le potentiel d'attraction de capitaux privés que la réalisation desdits développements périphériques pourraient constituer.



La firme était ainsi appelée à cerner les impacts urbains potentiels des développements périphériques ainsi qu'identifier leur nature probable (par exemple: hôtellerie, restauration, commerce, habitation, bureaux locatifs, etc.) afin de s'assurer d'une intégration optimale de l'amphithéâtre dans le milieu où il pourrait éventuellement être construit. Les principes du développement durable et une mobilité accrue de masse importante d'utilisateurs font que la réorganisation de la circulation à proximité de l'amphithéâtre et la desserte en ce qui a trait au transport en commun représentait un objectif particulier à analyser

- Troisièmement, en regard des résultats de l'animation financière du modèle d'affaires retenu, Ernst & Young devait estimer les impacts économiques tangibles, intangibles et urbains afin d'identifier, entre autres, les principales parties prenantes directes et indirectes, susceptibles d'être impactées par les suites du projet. Ainsi, il devait s'assurer de capter un maximum d'informations et d'en tirer des constats et des enjeux lui permettant de l'acceptabilité sociale du projet.
- Finalement, la firme devait établir un portrait des retombées économiques directes ainsi que des retours fiscaux et parafiscaux pour les différents paliers de gouvernement afin de fournir une image plus explicite des coûts économiques réels liés d'abord à la construction d'un amphithéâtre et ensuite à sa période d'opération.

## LES RÉSULTATS DE LA DÉMARCHE

Les notions **d'acceptabilité sociale du projet** et **de développement durable** ont été des éléments fondamentaux de la démarche d'étude depuis le début. Le projet, tel que présenté, respecte les balises de départ qu'Équipe Québec a données en ce sens : l'utilité d'un nouvel amphithéâtre multifonctionnel est pleinement démontrée, et il est économiquement et financièrement tant réalisable que viable sur le plan de son opération. De plus, la mise en place favorise fortement la réalisation d'un projet urbain plus large entraînant la création ou le maintien de plusieurs emplois, ce qui ajoute une valeur importante dans l'économie locale. Ajoutons que la construction d'un nouvel amphithéâtre est un élément essentiel dans un processus d'une démarche olympique et pour attirer à Québec des événements sportifs de haut niveau.

Le rapport déposé par Ernst & Young au terme des travaux réalisés de mai à juillet 2010 précise plusieurs éléments de contexte, présente des recommandations quant au modèle d'affaires à déployer et propose une estimation des impacts économiques découlant de la mise en route du projet de nouvel amphithéâtre multifonctionnel.



## LES PRINCIPAUX CONSTATS

Les principaux constats qui ressortent lors de la lecture du rapport Ernst & Young sont les suivants :

### Multifonctionnalité et intégration urbaine incontournables

La conception de l'amphithéâtre doit prévoir un équipement flexible permettant d'accueillir une diversité d'événements, tout en respectant les normes des Jeux olympiques et des fédérations internationales. Elle doit également respecter les standards des grandes salles de spectacle et l'intégration des éléments permettant d'en maximiser le potentiel commercial, tels que (1) les technologies audiovisuelles et de communication les plus avancées, (2) un espace variable et propice à la télédiffusion et (3) des options variées de restauration, de loges et d'espaces club.

Le projet d'amphithéâtre multifonctionnel doit s'inscrire dans un projet urbain plus large. Ainsi, l'urbanité est aujourd'hui la norme et la grande majorité des villes qui se sont dotées d'un nouvel amphithéâtre au cours des 10 dernières années ont utilisé le projet comme catalyseur d'une opération de redéveloppement d'un secteur central. À l'inverse, la construction d'un amphithéâtre en banlieue, sur un site monofonctionnel et entouré de stationnements, constituerait une occasion perdue de redéveloppement urbain et de création durable de richesse collective.

### Présence d'un marché suffisant pour l'amphithéâtre

Le marché de la région immédiate de Québec, de l'Est de la province ainsi que celui des clientèles touristiques provenant de l'extérieur de ce périmètre d'analyse serait suffisant pour soutenir les opérations de l'amphithéâtre. Le bassin total estimé de visiteurs et de la population régionale de Québec s'élève à 9,1 millions. Ce nombre inclut plus de 8 millions de visiteurs, qui proviennent à la fois des régions de l'Est du Québec, des autres provinces canadiennes et des états américains avoisinants. Notons que la population de la grande région de Québec est de 900 000 habitants, celle de l'Est du Québec de 1,1 million d'habitants.

Ernst & Young estime que les marchés desservis par les amphithéâtres multifonctionnels de Québec et de Montréal, soit une moyenne de presque quatre millions d'habitants par amphithéâtre à l'échelle provinciale, seraient de taille favorable en comparaison avec d'autres provinces. Par exemple, la Colombie-Britannique et l'Alberta ont une moyenne de deux millions d'habitants par amphithéâtre alors que le Manitoba et la Saskatchewan ont seulement un million d'habitants par amphithéâtre.



### Modèle d'affaires et gouvernance

En regard du modèle d'affaires à privilégier, un ensemble de critères structurants a émergé pendant les travaux, tant lors des discussions avec Équipe Québec, que lors des entrevues réalisées avec des intervenants de la région. Ces critères sont également cohérents avec ce qui a été recensé par la firme dans sa revue de littérature et ses activités d'étalonnage auprès de 13 autres amphithéâtres comparables en Amérique du Nord.

Ainsi, 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. L'attraction de capitaux privés pour des investissements connexes ainsi que l'attraction de promoteurs performants pour animer la vie culturelle de l'amphithéâtre favoriseraient sa pérennité et sa stabilité par un partage optimal des risques commerciaux entre le secteur public et le secteur privé.

Ernst & Young propose donc la création d'une nouvelle société d'État qui serait chargée de construire et d'exploiter l'amphithéâtre, selon un modèle inspiré du Centre des Congrès de Québec. 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. Ce modèle intègre également la flexibilité nécessaire pour accueillir tant les jeux Olympiques qu'une équipe sportive professionnelle, mais demeure un modèle où la société d'État est un gestionnaire d'immeuble. Cette dernière, à titre de gestionnaire de l'immeuble, retiendrait sur une base contractuelle des fournisseurs de produits et de services et verrait à la location des emplacements commerciaux (restaurants, boutiques, etc.). Pour sa part, Équipe Québec recommande que le nouvel amphithéâtre soit géré par une tierce partie, que ce soit une société d'État, un organisme à but non lucratif ou encore toute autre forme de partenariat impliquant aussi l'entreprise privée.

### Financement public et propriété publique

Selon l'étude des sites comparables, la propriété privée ou l'investissement de capitaux privés dans un amphithéâtre ne se fait que dans le cas où le propriétaire détient aussi une équipe sportive professionnelle de ligue majeure. 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. Ces taxes spéciales peuvent, selon Ernst & Young, prendre plusieurs formes par exemple une taxe sur les billets, sur les hôtels, les locations de voitures, ou encore par incrément de taxes foncières.



Il serait possible pour Québec d'envisager un partenariat à long terme avec un promoteur afin d'introduire du capital privé dans la structure de financement de la construction. Toutefois, la contribution privée se calculant en fonction du retour sur investissement potentiel serait faible en regard du coût du projet et aurait pour effet de mettre le gouvernement à risque en regard du contrôle commercial de l'amphithéâtre.

Équilibre financier : Amphithéâtre multifonctionnel et Colisée Pepsi

Selon les hypothèses d'achalandage établies à 127 jours d'événements, l'amphithéâtre atteindrait l'équilibre budgétaire en dégageant même une 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 (4,5 M\$ par année sur 40 ans).

	SCÉNARIO DE BASE			SCÉNARIO OPTIMAL		
	Nombre d'événements	Nombre de jours	Nombre de présentations	Nombre d'événements	Nombre de jours	Nombre de présentations
Remparts	1	43	43	1	43	43
Équipe LNH	0	0	0	0	0	0
Tournoi Pee-Wee	1	11	11	1	11	11
Autres sports	6	8	8	8	10	10
<b>Sous-total</b>	<b>8</b>	<b>62</b>	<b>62</b>	<b>10</b>	<b>64</b>	<b>64</b>
Spectacles	14	27	31	23	46	56
Corporatif	2	4	4	5	7	7
<b>Sous-total</b>	<b>16</b>	<b>31</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>53</b>	<b>63</b>
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>93</b>	<b>97</b>	<b>38</b>	<b>117</b>	<b>127</b>

Le scénario optimal présenté par Ernst & Young démontre que l'amphithéâtre, sans la présence d'une équipe de la LNH, serait en mesure de générer des revenus de 7,8 M\$ contre des dépenses de 6,8 M\$ (sur une année normalisée) pour une marge d'exploitation de 1 M\$ ou 13 %. Le point mort dans ces conditions serait à 108 jours d'événements. Ces résultats excluent un éventuel remboursement en capital lié au financement de la construction, les impôts fonciers de la Ville de Québec ainsi qu'une réserve pour immobilisations.

En ce qui concerne le Colisée Pepsi, bien que les données publiées démontrent une certaine rentabilité, lorsque les données officielles sont traitées selon le modèle comptable retenu pour l'amphithéâtre multifonctionnel, les résultats d'exploitation deviennent négatifs. En fait, selon l'étude, le Colisée aurait eu déficit d'exploitation moyen de 1,3 M\$ (excluant 2008 : bénéfices 263 000\$). Le Colisée est exempt de taxes municipales et certaines dépenses, telles que les dépenses en immobilisations, la gestion de la paie et les services légaux, actuellement pris en charge par la Ville ne figurent pas à ses états financiers.



### Redéveloppement urbain et capitaux privés

Alors que les gouvernements financeraient la construction de l'amphithéâtre sans capitaux privés, celui-ci pourrait jouer le rôle de «catalyseur» à l'attraction de 306 M\$ d'investissements privés en immobilier (utilisant la zone autour d'Expo-Cité comme exemple), à condition qu'il ait une localisation centrale dans la ville et qu'il soit conçu selon plusieurs critères de succès présentés dans le rapport, par exemple, être accompagné par un programme d'aménagement municipal complémentaire dans la zone avoisinante.

Par ailleurs, les activités connexes, telles que les restaurants et boutiques, intégrées à l'amphithéâtre seraient toutes gérées par des entreprises privées dont les risques incomberaient à leurs propriétaires. En ce qui a trait à l'apport de capitaux privés dans les opérations de l'amphithéâtre, les promoteurs ou les locataires principaux, les fournisseurs de services ainsi que les concessionnaires sont tous, selon le modèle d'affaires optimal proposé, des entreprises privées dont le capital est à risque.

### Impacts socioéconomiques

Le projet, tel qu'estimé par Ernst & Young, générerait des retombées économiques à hauteur de 497 M\$ (valeur actualisée sur 40 ans d'exploitation en dollars 2009) par sa construction (220,4 M\$), son exploitation (123,6 M\$) et la stimulation du développement périphérique (153,4 M\$) à l'amphithéâtre. Il contribuerait à la création ou au maintien de 5156 emplois dont 2568 seraient tributaires de sa construction, 163 de ses opérations subséquentes et 2425 des investissements privés en immobilier. L'intégration d'une équipe de la LNH dans le modèle porte les retombées économiques à 593,6 M\$. (Voir le tableau ci-dessous).

<b>Retombées économiques pour la région de Québec</b> Création de richesse (valeur ajoutée) Valeurs actualisées en millions \$ 2009		
	<b>Scénario optimal sans LNH</b>	<b>Scénario optimal avec LNH</b>
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>



Les revenus fiscaux et parafiscaux liés à la construction de l'amphithéâtre s'élèvent à 47,7 M\$ (Qc : 36,3 M\$; Can : 11,2 M\$) tandis que ceux liés à la réalisation des investissements privés en immobilier se situent à 53,4 M\$ (Qc : 39,7 M\$; Can : 13,7 M\$). En appliquant les facteurs d'actualisation utilisés par l'Institut de la statistique du Québec aux revenus fiscaux et parafiscaux découlant des opérations de l'amphithéâtre lui-même, leur estimation sur 36 ans est de 37,8 M\$ (Qc : 27,5 M\$; Can : 10,3 M\$). Au total, le projet, sur une période de 40 ans, devrait générer des revenus fiscaux et parafiscaux de l'ordre de 138,7 M\$ (en dollars 2009).

Les développements immobiliers privés en périphérie de l'amphithéâtre devraient permettre à la Ville de Québec, selon les taux de taxation actuels, de percevoir 7,1 M\$ en impôts fonciers annuellement.

Les paramètres permettant d'augmenter les valeurs foncières et d'accélérer les dynamiques de développement sont multiples et une seule conjoncture d'interventions publiques permet d'assurer le succès de l'amphithéâtre au niveau de son intégration urbaine. 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.



## Les recommandations d'Équipe Québec

Le mandataire gouvernemental, M. Claude Rousseau, a analysé en détail le rapport d'Ernst & Young et l'a soumis à un sous-comité d'Équipe Québec qui a suivi méticuleusement le processus du début à la fin et l'a remis par la suite à l'ensemble d'Équipe Québec. Afin de formuler les recommandations les plus éclairées possibles, il a également consulté le comité interministériel composé de sous-ministres des différents ministères en relation avec le projet et piloté par le sous-ministre au Bureau de la Capitale-Nationale, M. Claude Pinault. Donc, les recommandations ci-dessous sont les recommandations d'Équipe Québec et du mandataire gouvernemental.

CONSIDÉRANT QUE les pouvoirs publics désirent faire de la région un lieu de prédilection pour la pratique des sports d'hiver, la tenue d'événements sportifs de grande envergure et, éventuellement, celles de Jeux olympiques d'hiver;

CONSIDÉRANT QUE l'actuel Colisée, construit en 1949, est une infrastructure sportive désuète, et ce, particulièrement dans le contexte de l'attraction d'événements sportifs de grande envergure;

CONSIDÉRANT QUE l'option de maintenir deux amphithéâtres majeurs (Colisée actuel et un nouvel amphithéâtre) ne serait viable que dans l'éventualité d'une candidature de la ville de Québec pour l'obtention de Jeux olympiques d'hiver;

CONSIDÉRANT QUE l'étude déposée par la firme Ernst & Young conclut qu'un nouvel amphithéâtre multifonctionnel serait économiquement et financièrement viable et qu'il pourrait positionner avantageusement la région de la Capitale-Nationale et tout l'Est du Québec, tant pour l'attraction d'événements sportifs, culturels ou commerciaux que pour une éventuelle candidature olympique;

CONSIDÉRANT QUE la centralité du site d'ExpoCité et l'état urbanistique de sa périphérie représentent des conditions d'implantation et de développement gagnante;

CONSIDÉRANT QU'UN nouvel amphithéâtre viendrait desservir tant la population de la région de la Capitale-Nationale que celle de l'Est du Québec et qu'il aurait un rayonnement national et international;



#### ÉQUIPE-QUÉBEC RECOMMANDE QUE:

- un nouvel amphithéâtre de type multifonctionnel soit construit en remplacement du Colisée actuel et qu'il soit situé au centre-ville ou à proximité;
- le financement de sa construction provienne entièrement de fonds publics;
- le gouvernement entame dès maintenant les discussions avec les représentants de la Ville de Québec et le gouvernement fédéral pour déterminer la structure de financement entre les différents paliers de gouvernement;
- la gestion de l'amphithéâtre soit confiée à une tierce partie à être déterminée par les bailleurs de fonds;
- un fonds capitalisé soit créé à même les surplus d'opération pour le maintien d'actifs.