



Rapport final

Étude de pré faisabilité et évaluations technique et financière pour l'implantation d'un complexe sportif

5 février 2018



Raymond Chabot
Grant Thornton

L'instinct de la croissance^{MC}

Présentée à :





Raymond Chabot Grant Thornton

L'instinct de la croissance^{MC}

Le 5 février 2018

Madame Jackline Williams
Directrice générale
MRC des Pays-d'en-Haut
1014, rue Valiquette
Sainte-Adèle (Québec) J8B 2M3

Raymond Chabot Grant Thornton & Cie
S.E.N.C.R.L.
Bureau 2000
Tour de la Banque Nationale
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec) H3B 4L8

Téléphone : 514 878-2691
Télécopieur : 514 878-2127
www.rcgt.com

Objet : Rapport final – Étude de pré faisabilité et évaluations technique et financière pour l'implantation d'un complexe sportif

Madame,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur Étude de pré faisabilité et évaluations technique et financière pour l'implantation d'un complexe sportif.

Il est destiné à l'usage de la direction de MRC des Pays-d'en-Haut et ne devrait donc pas être distribué à d'autres fins que celles convenues. Une autorisation préalable de Raymond Chabot Grant Thornton & Cie S.E.N.C.R.L. (ci-après « RCGT ») est requise pour tout autre usage.

Nous tenons à souligner l'excellente collaboration de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous remercions de la confiance que vous nous témoignez et nous demeurons à votre disposition pour toute assistance supplémentaire ou pour vous accompagner dans la poursuite de vos objectifs.

Pour toute information supplémentaire, n'hésitez pas à communiquer avec Denis Brisebois au 514 390-4186.

En espérant avoir l'occasion de partager vos défis, nous vous prions de recevoir, Madame, nos salutations les plus distinguées.

Raymond Chabot Grant Thornton & cie S.E.N.C.R.L.
Denis Brisebois
Directeur principal – Conseil en management

Table des matières

« Chez RCGT, nous faisons tous les efforts nécessaires et mettons à contribution tout notre talent pour aider les organisations performantes à réaliser leur plein potentiel de croissance. »

1. Introduction	2
2. Profil du territoire.....	4
3. Étude de marché – volet piscine	9
4. Étude de marché – volet aréna	18
5. Concept préliminaire.....	26
6. Cadre financier et opérationnel	31
Annexe A : Questions et réponses	41
Pour nous joindre.....	43

1. Introduction

1.1. DESCRIPTION DU PROJET

Les municipalités de la MRC des Pays-d'en-Haut (MRC PDH) et la Commission scolaire des Laurentides ont convenu de s'unir dans le but de trouver des solutions à l'absence d'infrastructures sportives sur leur territoire. Ces derniers souhaitent offrir aux citoyens de ses dix municipalités un complexe sportif qui comprendrait les équipements suivants :

- Un aréna deux glaces, avec gradins, chambres de joueurs, chambre pour les arbitres, restauration et boutique « pro shop »;
- Une piscine intérieure semi-olympique de 25 m.

Le projet vise à mieux répondre aux besoins de la population en ce qui concerne la pratique d'activités physiques. Il a été identifié comme étant une priorité par la population lors d'une démarche de consultation publique réalisée dans le cadre de l'élaboration de la vision stratégique 2020 de la MRC.

Le projet sera réalisé en partenariat avec les municipalités constituantes de la MRC, le Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et la Commission scolaire des Pays-d'en-Haut. En effet, le site privilégié se trouve voisin de l'école secondaire A.-N. Morin qui pourra bien entendu bénéficier des différents équipements. Cette dernière a déjà amorcé la construction d'un terrain de soccer- et football synthétique extérieur. La réalisation de ces 2 grands équipements permettra de créer un pôle sportif majeur pour la MRC.

Le projet aura aussi des impacts directs sur la qualité de vie et la santé des citoyens de la MRC puisque les équipements sportifs prévus contribueront au maintien d'un mode de vie sain et actif de la collectivité. L'absence actuelle de tous ces équipements peut diminuer l'attractivité du territoire pour les nouvelles familles et les entreprises qui souhaitent venir s'y établir. La proximité avec l'école secondaire aura également un impact favorable sur le taux de pratique chez les jeunes, une clientèle de plus en plus propice à la sédentarité et aux problèmes de santé qui y sont liés.

1.2. OBJECTIFS DU MANDAT

La MRC souhaite implanter un complexe sportif qui pourra desservir l'ensemble des municipalités. Les plans initiaux pour ce complexe prévoient une piscine et un aréna de 2 glaces. Le volet concernant la piscine a déjà fait l'objet d'une demande d'aide financière auprès du ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, mais la MRC souhaiterait approfondir la réflexion pour la piscine et l'aréna afin de présenter ce projet au Programme Fonds des petites collectivités du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire.

Ce programme vise à offrir aux petites municipalités (moins de 100 000 habitants) un soutien financier pour plusieurs projets structurants, dont celui de se doter d'infrastructures qui peuvent contribuer, entre autres, à leur essor culturel, sportif, de loisir, touristique ou à la protection des

biens publics. Le projet envisagé s'inscrit tout à fait dans le volet 2, des infrastructures collectives, puisque celui-ci comprend les travaux pour la construction de nouvelles infrastructures récréatives et sportives pour le sport amateur (y compris les installations d'entraînement pour les athlètes amateurs de haut niveau). L'analyse du projet doit démontrer que celui-ci :

- Répond aux besoins du milieu, dont ceux des personnes ayant des besoins particuliers;
- Permet de maintenir ou de développer les activités sportives ou récréatives et aura un impact sur la santé de la population;
- Prend en compte la capacité financière et la contribution du milieu.

Dans ce contexte, la MRC souhaite donc obtenir une étude de préfaisabilité accompagnée d'évaluations technique et financière pour le projet d'implantation du complexe sportif.

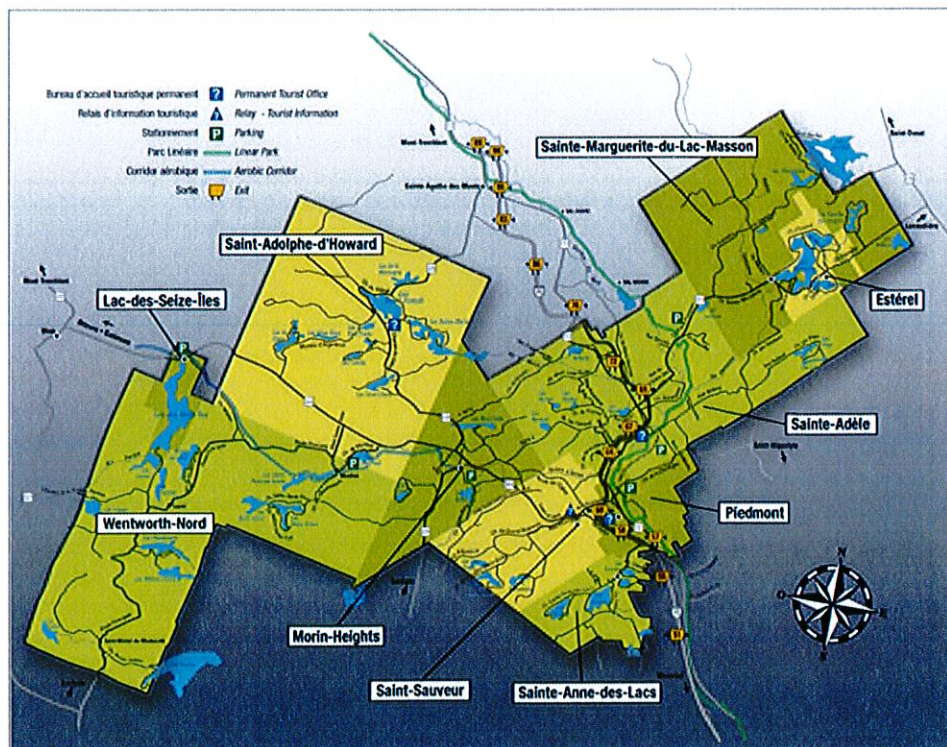
En juillet 2017, la MRC s'est vu octroyer une subvention de 22 Millions de dollars pour la réalisation du projet.

2. Profil du territoire

2.1. CARACTÉRISTIQUES PHYSIQUES DU MILIEU

La MRC PDH est située dans la région administrative des Laurentides. Elle est entourée des MRC des Laurentides (au nord), d'Argenteuil (à l'ouest), de La Rivière-du-Nord (au sud) et de la MRC de la Matawinie (dans la région de Lanaudière, à l'est). À l'intérieur de ses limites, la MRC compte les municipalités de Wentworth-Nord, Lac-des-Seize-Îles, Saint-Adolphe-d'Howard, Morin-Heights, Saint-Sauveur, Sainte-Anne-des-Lacs, Piedmont, Sainte-Adèle, Sainte-Marguerite-du-Lac-Masson et Estérel.

La MRC couvre une superficie de 692 km² et sa population s'élevait à 42 392 habitants en 2015. Le territoire est couvert à 75% de forêt et seules les villes de Sainte-Adèle et de Saint-Sauveur ont un caractère plus urbain. À cet effet, seulement 17% du territoire de la MRC a une densité de construction plus importante. Elle compte 1 école secondaire, 5 écoles primaires, 11 bibliothèques, 3 théâtres et plusieurs équipements sportifs, dont 11 patinoires extérieures, 6 plages publiques, 8 centres de ski alpin. La MRC jouit aussi de plusieurs espaces verts de qualité, dont 11 centres de plein air et trois longues pistes cyclables, tous regroupés sous le « Parc récréatif des Pays d'en-Haut ».



2.2. CARACTÉRISTIQUES SOCIODÉMOGRAPHIQUES

La MRC PDH comptait 42 392 résidents en 2015, soit 7% de la population totale des Laurentides. La croissance démographique de la MRC entre 2006 et 2015 fut de 15%, ce qui est semblable aux tendances de la région administrative, mais supérieur à celle du Québec.

Tableau 1 : Variation de la population 2006-2015

Villes de la MRC	2006	2011	2015 ¹	Δ 2015-2006
<i>Estérel</i>	180	180	210	17%
<i>Sainte-Marguerite-du-Lac-Masson</i>	2 565	2 740	2 857	11%
<i>Sainte-Adèle</i>	10 740	12 210	12 884	20%
<i>Piedmont</i>	2 410	2 740	2 978	24%
<i>Saint-Anne-des-Lacs</i>	3 045	3 385	3 660	20%
<i>Saint-Sauveur</i>	9 230	9 930	10 375	12%
<i>Morin-Heights</i>	3 480	3 930	4 114	18%
<i>Lac-des-Seize-Îles</i>	210	220	199	-6%
<i>Wentworth-Nord</i>	1 325	1 460	1 488	12%
<i>Saint-Adolphe-d'Howard</i>	3 570	3 725	3 667	3%
Marché primaire (MRC PDH)	36 755	40 520	42 392	15%
Laurentides²	518 664	566 683	592 683	14%
Ensemble du Québec³	7 631 873	8 007 656	8 263 600	8%

Source : Institut de la Statistique du Québec, Population par groupe d'âge et sexe, 2001-2015; Institut de la statistique du Québec. Décret de population 2016; Institut de la Statistique du Québec. Population selon l'âge et le sexe, 1996-2015; Institut de la Statistique du Québec, Population totale, 1996-2015

La population adulte représentait, en 2011, près de 62 % de la population de la MRC, alors que les personnes d'âge mineur comptaient pour 16 % de la population et les personnes âgées pour 22 %. Ces proportions s'alignent aux moyennes québécoises pour chacun des groupes d'âge.

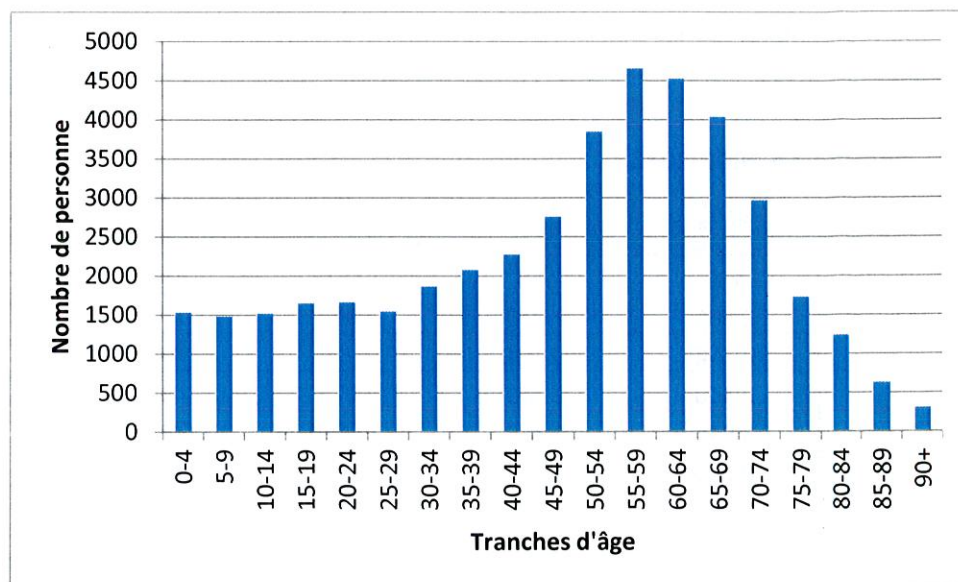
Tableau 2 : Répartition de la population par groupes d'âge, 2011

Villes de la MRC	0-19 ans	20-64 ans	65 ans et +	Total
<i>Estérel</i>	5	110	65	180
<i>Sainte-Marguerite-du-Lac-Masson</i>	445	1 785	510	2 740
<i>Sainte-Adèle</i>	2 175	7 535	2 500	12 210
<i>Piedmont</i>	355	1 740	645	2 740
<i>Sainte-Anne-des-Lacs</i>	620	2 210	555	3 385
<i>Saint-Sauveur</i>	1 430	5 745	2 755	9 930
<i>Morin-Heights</i>	670	2 565	695	3 930
<i>Lac-des-Seize-Îles</i>	25	145	50	220
<i>Wentworth-Nord</i>	165	940	355	1 460
<i>Saint-Adolphe-d'Howard</i>	540	2 420	765	3 725
Marché primaire (MRC PDH)	6 430	25 195	8 895	40 520

Source : Institut de la Statistique du Québec, Population par groupe d'âge et sexe, 2001-2011.
(Tableau Excel)

Une division des groupes d'âge par tranche de cinq ans montre que les 50-69 ans regroupent les tranches d'âge les plus peuplées. Elles représentent 40% de la population totale.

Schéma 1 : Répartition de la population par tranche de 5 ans, MRC des pays d'en haut - 2015



Source : Institut de la Statistique du Québec. Population selon l'âge et le sexe, 1996-2015 (Tableau Excel)

2.2.1. Perspective démographique

Cette section du rapport vise à évaluer les gains potentiels de population selon les horizons 2016, 2021, 2026 et 2031, qui auront une influence certaine sur le potentiel d'attraction de clientèle pour un nouveau complexe sportif à Sainte-Adèle.

Dans un premier temps, il est important de mentionner que les projections démographiques des Laurentides sont marquées par une croissance de la migration interrégionale. En effet, la région possède le plus haut taux de variation entre 2011 et 2036 (28 %) après Laval et Lanaudière (31 % chacune).

Cette tendance n'échappe pas à la MRC PDH, qui enregistrera entre 2016 et 2036 une hausse de 15 % de sa population, ce qui est légèrement supérieur à l'accroissement des Laurentides et bien supérieur à celle du Québec pour la même période.

Tableau 3 : Perspective démographique 2016-2031

	2016	2021	2026	2031	Variation (%)
Marché primaire	43 214	46 032	48 523	50 574	15
Laurentides	602 310	637 936	671 548	700 011	13
Ensemble du Québec	8 357 630	8 677 760	8 967 165	9 205 587	9

Source : Institut de la statistique du Québec, Perspectives démographiques 2011-2036, édition 2014

« Selon le scénario de référence des dernières prévisions démographiques de l'ISQ, **les aînés formeront plus du quart de la population québécoise en 2031**. Leur nombre aura alors plus que doublé. De plus de 1 million, il passera à presque 2,3 millions de personnes. [...] En 2011, les baby-boomers représentaient 31 % de la population totale du Québec. Les premiers d'entre eux atteindront l'âge de 65 ans cette année. Dans vingt ans, la totalité de cette large cohorte fera partie de ce qu'il est convenu d'appeler le groupe des personnes âgées ou des aînés.» ¹

¹ Bulletin de la SHQ, volume 5, numéro 2, printemps 2011

Le vieillissement de la population touchera aussi la MRC PDH (39 %), mais dans une proportion inférieure aux Laurentides (46 %), mais semblable à celle de la province dans son ensemble (38 %). Cette observation s'explique par la forte représentation actuelle des résidents âgés de 50 et 69 ans dans la MRC.

Tableau 4 : Perspective démographique par groupe d'âge, Marché primaire 2016-2031

MRC PDH	2016	2021	2026	2031	Variation (%)
0-14 ans	6 353	6 709	7 190	7 386	14
15-64 ans	25 494	25 556	24 915	24 654	-3
65 et +	11 368	13 766	16 418	18 534	39
Total	43 215	46 031	48 523	50 574	15

Source: Institut de la statistique du Québec, Population projetée par groupe d'âge et sexe, municipalités régionales de comté (MRC) du Québec, scénario A - Référence, 2011-2036

Tableau 5 : Perspective démographique par groupe d'âge, Laurentides 2016-2031

Laurentides	2016	2021	2026	2031	Variation (%)
0-19 ans	128 800	135 200	144 300	147 800	13
19-64 ans	370 300	375 100	370 800	370 500	0
65 et +	124 800	154 600	192 800	229 600	46
Total	623 900	664 900	707 900	747 900	17

Source: Institut de la statistique du Québec, Perspectives démographiques du Québec et des régions 2011-2061, édition 2014

Tableau 6 : Perspective démographique par groupe d'âge, province de Québec 2016-2031

Province Québec	2016	2021	2026	2031	Variation (%)
0-19 ans	1 730 241	1 823 737	1 922 829	1 937 657	11
20-64 ans	5 122 742	5 078 753	4 968 957	4 949 009	-4
65 et +	1 88 7810	2 218 995	2 629 597	3 021 661	38
Total	8 740 793	9 121 485	9 521 383	9 908 327	12

Source : Institut de la statistique du Québec, Population par âge et sexe, scénario A - Référence, Québec, 2011-2061.

2.2.2. Portrait des revenus des ménages et dépenses en loisir

Le revenu annuel moyen de 56 849 \$ des ménages de la MRC, après impôt, est plus bas que la moyenne régionale de 57 163 \$, mais plus élevé que celle du Québec à 55 121 \$.

Tableau 7: Revenus moyens des ménages, 2011

Marché	Revenu total moyen des ménages (\$)	Revenu après impôts moyen des ménages (\$)
Primaire MRC PDH	69 640	56 849
Secondaire Laurentides	68 574	57 163
Ensemble du Québec	66 205	55 121

Source: Statistique Canada. 2013. Profil de l'enquête nationale auprès des ménages (ENM), Enquête nationale auprès des ménages de 2011

Les habitudes de dépenses des Québécois révèlent certaines tendances quant à leurs comportements de consommation. Selon l'Enquête sur les dépenses des ménages menée annuellement par Statistique Canada, **les ménages québécois consacraient, en 2014, un budget annuel de 294 \$ pour la fréquentation d'établissements récréatifs**, ce qui représente une

hausse significative par rapport à 2010. Ces dépenses incluent les cotisations et droits d'entrée dans les établissements sportifs et récréatifs, les frais reliés aux équipes sportives et activités sportives (nage, le ski, le golf, le tennis, l'aérobic, le yoga, etc.) ainsi que les camps de jours pour les enfants.

Tableau 8 : Dépenses annuelles des ménages québécois \$ – Activités de loisir, 2014

	2010	2011	2012	2013	2014	Variation
Matériel de loisirs et services connexes	835	718	719	837	635	-24%
Matériel de sport et équipement sportif et récréatif et services connexes	110	69	98	104	116	5%
Services de loisirs	1 359	1 541	1 603	1 647	1 738	28%
Fréquentation d'établissements récréatifs	190	221	251	227	294	55%
Cotisations et droits d'entrée à des établissements sportifs et récréatifs	159	181	193	194	246	55%
Camps pour enfants	31	40	57	33	48	55%
Loisirs total	3 184	3 287	3 184	3 409	3 262	2%

Source : Statistique Canada. Tableau 203-0021 - Enquête sur les dépenses des ménages (EDM), dépenses des ménages, Canada, régions et provinces, annuel (dollars)

3. Étude de marché – volet piscine

3.1. DEMANDE

La natation **figure parmi les dix sports les plus pratiqués au Canada**, alors que 1,4 % de la population des 15 ans et plus le pratique (ou 5,3 % de la population active)². Parmi ceux-ci, 23 % en font 2 à 3 fois par mois, 32 % en font 1 ou 2 fois par semaine et 44 % en font 3 fois ou plus par semaine. Chez les enfants de 5 à 14 ans, c'est 18 % qui pratiquent la natation (ou 24 % des enfants actifs), en faisant le 2^e sport le plus pratiqué après le soccer.

Il n'existe pas de données distinctives sur les activités aquatiques, mais celles-ci sont nombreuses : cours de natation (pour enfant ou pour adulte, général ou pour des disciplines spécifiques, comme le plongeon), nage synchronisée, cours de mise en forme, etc.

De nos jours, **la configuration des bassins s'appuie généralement sur des critères favorisant une atmosphère de détente**, comprenant des espaces adaptés aux différentes clientèles (installations aquatiques disposant de grandes plages, température appropriée à la pratique sportive douce, bassin récréatif, courant d'eau («rivière»), saunas, spa, glissade d'eau, etc.), ou plus spécifiquement sur les normes exigées par les fédérations sportives. En général, ce type d'équipement est susceptible de **répondre de plus en plus à toutes les couches de la population** et accompagne très bien les nouvelles tendances au niveau de la pratique du loisir. Ces équipements pourront inclure notamment des rampes d'accès pour les personnes âgées ou à mobilité réduite. Dans le cas du projet actuel, on souhaite toutefois aller au-delà de ces tendances et se démarquer, créant ainsi un lieu unique pour la clientèle.

3.1.1. Les activités aquatiques proposées devraient assurer à l'utilisateur

- Une programmation variée et dynamique de services pour la population civile et scolaire;
- Une offre de services de qualité tournée vers les nouvelles tendances afin de maintenir l'intérêt des utilisateurs et d'en attirer des nouveaux;
- L'assurance d'une saine cohabitation entre les usagers qui signifie un souci constant d'écoute des besoins respectifs des différents types d'usagers dans un contexte de pratique.

L'importance grandissante des piscines dans l'ensemble des équipements publics et l'incorporation de nouveaux compléments en interaction avec l'eau, alliée aux nouvelles pratiques des sports aquatiques, ouvrent d'autres horizons dans la gestion et l'entretien des piscines. Cette situation implique aussi de nouvelles exigences en matière de protection et d'hygiène des usagers et du personnel qui dirige et contrôle l'activité aquatique (secouristes, moniteurs, etc.). Les activités organisées en piscine sont particulièrement attrayantes pour tous les publics, c'est d'ailleurs le secret de leur popularité croissante.

² Participation au sport 2010, Patrimoine canadien

3.1.2. Les piscines intérieures ont trois modes d'utilisation

1. **Accès libre** : Le citoyen décide de se baigner ou de pratiquer une activité seul ou en groupe, durant la période, la durée et l'intensité qu'il désire (bain public - nage dans les couloirs).
2. **Programmes** : Le participant accepte de suivre un programme structuré d'entraînement ou d'apprentissage où un nombre minimum et maximum de participants est préalablement défini (cours de natation ou activités dirigées).
3. **Location** : Dans ce cas, un espace est loué à un groupe d'usagers qui gère l'utilisation, normalement au bénéfice de ses membres (fête d'enfants, entraînement alloué à un club sportif, utilisation durant la période scolaire, etc.).

À l'intérieur de ces modes d'utilisation, on retrouve généralement **cinq catégories d'activités aquatiques** et de services. Ils sont :

- **Initiation et récréation** : l'individu acquiert les connaissances et développe les habiletés et les aptitudes nécessaires à la pratique de la natation. L'initiation favorise l'expression du jeu inhérent à la baignade. Le sport récréatif est axé sur le jeu et le plaisir de pratiquer librement une discipline sportive (natation, plongeon, etc.).
- **Compétition et excellence** : le sport de compétition tend davantage à la performance qu'au jeu parce qu'il exige de la part du participant des capacités, des techniques, de même qu'un effort soutenu par l'entraînement et un sens de la compétitivité plus développé que les autres niveaux. La compétition nécessite un encadrement régulier et intensif. Le sport d'excellence est porteur d'une finalité très élevée de perfection et de compétition. Il regroupe les athlètes engagés dans une recherche de très haute performance.
- **Entraînement physique et cours de natation, etc.** : les cours de natation forment un volet fondamental de l'offre de services auprès de la population. Ils permettent de sensibiliser la population aux comportements sécuritaires à adopter lors d'activités en milieu aquatique. La natation est aussi une activité sportive de plus en plus adaptée au conditionnement physique visant à maintenir ou à améliorer sa santé. L'aquagym est une forme d'exercice à l'intérieur d'un programme dirigé (activité dirigée). Elle est une méthode de détente, de relaxation et d'entraînement physique dans l'eau. Elle est à la portée de tous, aussi bien à l'âge de 5 ans qu'à l'âge de 95 ans. L'aquagym est conseillée aux personnes qui souffrent de problèmes de dos ainsi qu'aux femmes enceintes.
- **Événements spéciaux** : événements sportifs de différentes envergures.
- **Formation interne du personnel** : tous les employés doivent posséder des certifications qui répondent aux critères de l'emploi. Un programme de formation doit être mis en place pour faciliter l'accueil et la rétention du personnel.

Le programme des bains libres et d'activités sportives en salles, les programmes de cours de natation et autres activités dirigées, l'utilisation pour répondre aux besoins scolaires, les activités reliées au support des clubs sportifs, les services de location et les programmes de formation, de même que les événements spéciaux, sont toutes des activités essentielles au bon déroulement de l'offre en matière d'activités aquatiques intérieures.

De façon plus générale, il existe **quatre niveaux de pratique sportive**, tels que définis par la Politique du sport au Québec :

- 1 Initiation
- 2 Récréation
- 3 Compétition
- 4 Excellence

À chacun de ces quatre niveaux, l'expérience sportive peut être vécue et le sport exercé en fonction d'objectifs et de motivations variables : deux citoyens peuvent pratiquer un même sport dans des perspectives fort différentes. En initiation, l'individu acquiert les connaissances et développe les habiletés et les aptitudes nécessaires à la pratique d'une discipline sportive. L'initiation est fondamentalement une démarche pédagogique qui doit favoriser l'expression du jeu inhérent à la discipline. Si l'initiation peut mener à l'excellence, des individus peuvent simplement être satisfaits d'avoir eu accès à l'initiation. Le sport récréatif est axé sur le jeu et le plaisir de pratiquer une discipline sportive.

Bien qu'il n'existe pas de liste exhaustive des équipements récréatifs et sportifs jugés essentiels pour une collectivité (chacune se dotant librement des équipements répondant aux besoins de sa collectivité et à sa capacité de payer), il est généralement reconnu qu'un exploitant se dote des équipements récréatifs et sportifs de base suivants, au fur et à mesure que sa taille augmente :

- Un réseau de parcs de voisinage, de parcs de quartier et de parcs municipaux permettant des activités de détente et de récréation variées en toutes saisons;
- Un réseau de plateaux récréatifs et sportifs extérieurs répondant au niveau de pratique observée dans la collectivité comprenant des piscines et patageoires de différentes grandeurs;
- Un réseau de plateaux récréatifs et sportifs intérieurs répondant, encore ici, au niveau de pratique observée dans la collectivité. Ces plateaux intérieurs peuvent prendre la forme de complexes plus ou moins importants tels que piscines intérieures de 25 mètres et de 50 mètres de même que des complexes sportifs de plus grande envergure, etc.

3.1.3. Organismes en sport aquatique sur le territoire

En raison de l'absence d'équipements, on ne retrouve pas d'organismes œuvrant spécifiquement dans la MRC. On retrouve toutefois Neptune, club de natation et de nage synchronisée, qui est basé à Saint-Jérôme, ainsi qu'un club de plongeon (L'Envol) qui compte plus de 700 participants à travers les Laurentides, mais aucun dans la MRC des PDH.

3.2. OFFRE

Il n'existe actuellement aucune piscine intérieure sur le territoire de la MRC. Les installations les plus proches sont à Saint-Jérôme, tel que présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Inventaire des infrastructures aquatiques intérieures dans les villes voisines

Villes	Nom	Adresse	Installation	Programmation	
Sainte-Agathe	A) Club aquatique de Sainte-Agathe	40, rue Brissette (centre sportif)	Bassin 6 couloirs x 25 m tremplin 1m (x1)	<ul style="list-style-type: none"> > Bain libre (familial, adulte, parent/bébé) > Cours de natation – tous âges > Cours de sauvetage > Conditionnement physique aquatique > Cours de water-polo 	Bain libre Entrée indiv Abonnement Enfant Adulte Famille
Saint-Jérôme	A) Les centres d'activités physiques Rivière-du-Nord (Cégep de Saint-Jérôme)	455, rue Fournier	Bassin 6 couloirs x 25m Tremplin 1m (x2)	<ul style="list-style-type: none"> > Bain libre > <i>Wibit</i> > Cours de natation – tous âges > Cours de plongeon > Conditionnement physique aquatique > Club de natation (entraînements) – Neptune > Club de plongeon - Neptune 	Bain libre Entrée indiv Abonnement Enfant
	B) Les centres d'activités physiques Rivière-du-Nord (Polyvalente Saint-Jérôme)	535, Rue Fillion	Bassin 6 couloirs x 25m	<ul style="list-style-type: none"> > Bain libre > Cours de natation – tous les âges > Cours de sauvetage 	Adulte Famille
	C) Les centres d'activités physiques Rivière-du-Nord (École secondaire Cap-Jeunesse)	600, 36 ^e avenue	Bassin 6 couloirs X 25m	<ul style="list-style-type: none"> > Bain libre > Cours de natation – tous les âges > Cours de sauvetage > Conditionnement physique aquatique 	
	D) Académie Lafontaine	2171, boul. Maurice	6 couloirs X 25 mètres	<ul style="list-style-type: none"> > Bain Libre > Entraînement en longueur > Aquaforme 	Bain libre Enfant Aquaforme 1 cours 10 :

3.3. ANALYSE DES INDICATEURS

Précisons d'entrée de jeu qu'il n'existe pas de système de « normes » généralement reconnu en matière d'équipements de sport et de loisir pour une collectivité permettant une évaluation et une comparaison adéquates. Par conséquent, nous privilégions une autre approche, celle de la **comparaison avec des indicateurs témoins**.

3.3.1. Ratio du nombre d'habitants par piscine

La dernière étude sur les normes proposées pour les équipements de loisir au Québec³ date de plus de 25 ans, mais nous **semble encore valide pour les bassins aquatiques intérieurs**. Ces normes concernent le nombre d'habitants par piscine pour une municipalité :

- Seuil recommandé : 1 piscine intérieure par tranche de 23 000 habitants

Le tableau qui suit résume les ratios observés pour une moyenne de villes et municipalités québécoises. Il est intéressant de constater que cette moyenne observée de 1 piscine par tranche de 25 100 habitants se situe tout près du seuil recommandé.

Tableau 10 : Ratio observé pour la moyenne des municipalités québécoises

Ville	Population (2014)	Nombre de piscines intérieures	Nombre d'habitants par piscine
Mont-Saint-Hilaire	18 877	1	18 877
Saint-Eustache	44 758	2	22 379
Montréal	1,691 000	71	23 823 ⁴
Gatineau	273 915	10	27 392
Sherbrooke	159 448	7	22 778
Drummondville	74 540	2	33 882
Chambly	27 985	1	27 985
Varenes	21 466	1	21 466
Saint-Hyacinthe	54 627	2	27 314
Moyenne observée			25 100

Source: Compilation RCGT, inventaire 2014

Si nous appliquons les mêmes ratios au territoire à l'étude :

Tableau 11 : Ratios estimés pour le territoire à l'étude

	MRC PDH	Population	Nombre de piscines intérieures	Nb d'habitants par piscine
Actuel	Marché primaire	42 392	0	-
Projeté	Marché primaire	46 032	1	46 032

Note : le scénario projeté prend compte de la population de 2021 et le nombre de piscines inclus le projet de complexe aquatique de la MRC

3.3.2. Ratio de la fréquentation quotidienne - Moyenne par bassin

On peut également évaluer le ratio de la fréquentation quotidienne d'un bassin, soit le nombre moyen de personnes qui fréquentent chaque bassin à une journée donnée. Ce calcul tient compte

³ MLCP : ... 1989

⁴ Ratio cible, selon le Cadre d'intervention aquatique de 2013

de la participation aux bains libres ainsi qu'aux activités dirigées. Il **exclut cependant les clubs sportifs et les compétitions et événements** qui sont difficilement mesurables.

En appliquant le taux de participation (nombre de baignades moyennes par habitant en une année) à la population, on obtient le nombre d'entrées-baignades dans une municipalité. En divisant ce nombre par le nombre de piscines, on obtient le nombre moyen d'entrées-baignades par piscine. Puis, en divisant ce nombre par 365 jours, on peut obtenir le nombre moyen de personnes par jour par piscine.

Le tableau qui suit résume les ratios observés pour plusieurs villes et municipalités québécoises. Le taux de participation utilisé est celui de la municipalité lorsqu'il est connu ou la moyenne des comparables⁵.

Tableau 12 : Ratio observé pour plusieurs municipalités québécoises

Ville	Population (2014)	Baignade / an / personne	Nombre de piscines intérieures	Fréquentation moyenne / jr / piscine
Mont-Saint-Hilaire	18 877	1,6	1	83
Saint-Eustache	44 758	1,6	2	98
Montréal	1,691 M	1,4	71	91
Gatineau	273 915	2,2	10	165
Sherbrooke	159 448	1,2	7	75
Drummondville	74 540	1,6	2	163
Chambly	27 985	1,6	1	123
Varenes	21 466	1,6	1	94
Saint-Hyacinthe	54 627	1,6	2	120
Moyenne observée	-	-	-	112

Source: Compilation RCGT, inventaire 2014

Application des mêmes ratios pour le territoire à l'étude :

Tableau 13 : Ratio potentiel estimé pour le territoire à l'étude

	MRC PDH	Population	Baignade / an par personne	Nombre de piscines intérieures	Fréquentation moyenne / jr / bassin
Actuel	Marché primaire	42 392	1,6	0	-
Projeté	Marché primaire	46 032	1,6	1	201

Note : le scénario projeté prend compte de la population de 2021 et le nombre de piscines inclus le projet du complexe aquatique de la MRC

Le Cadre de référence pour l'aménagement des plateaux sportifs intérieurs de l'AQLM (2012), la **capacité maximale d'un bassin de 25 mètres 8 couloirs est de +/- 225 personnes⁶** simultanément.

⁵ (Ex. Drummondville : 74 540 résidents x 1,6 baignades par an = 119 264 baignades / 2 piscines = 59 632 par piscine / 365 jours = 163 baigneurs en moyenne / jr / piscine)

⁶ Basé sur 1,4 m² par personne en partie peu profonde et 2,2 m² par personne en partie profonde.

3.3.3. Activités dirigées

Le tableau suivant illustre la demande potentielle pour ce type d'activités sur le territoire de la MRC. En d'autres termes, une offre et des équipements aquatiques adaptés aux différentes clientèles de la MRC pourraient générer une demande en nombre d'inscriptions (ou un taux de participation) se situant facilement entre celle de la Ville de Gatineau et l'arrondissement de Saint-Léonard. En appliquant les taux de participation provenant de ces municipalités témoins, on pourrait atteindre un **nombre d'inscriptions se situant entre 4 000 et 4 500 annuellement**, suivant la programmation offerte.

Tableau 14 : Sommaire des projections et comparaison avec deux villes - Nombre d'inscriptions aux activités dirigées

Population 2021 MRC PDH	Taux de participation Saint-Léonard ⁷	Taux de participation Gatineau ⁸	Taux de participation MRC PDH
46 032	8,6 %	10 %	9 %
Nombre d'inscriptions potentielles en relation avec la situation actuelle	3 959	4 603	4 142

3.3.4. Bains libres

En ce qui concerne le nombre d'entrées aux bains libres, le tableau suivant illustre la demande théorique pour ce type d'activités. En d'autres termes, une offre et des équipements aquatiques adaptés aux différentes clientèles de la MRC PDH pourraient générer une demande en nombre d'entrées/baignade (ou un taux de participation aux bains libres) se situant entre celle de la Ville de Gatineau et l'arrondissement de Saint-Léonard. En appliquant les taux de participation provenant de ces municipalités témoins, on **pourrait atteindre un nombre d'entrées/baignade se situant entre 30 000 et 40 000 annuellement**, suivant la programmation offerte.

Tableau 15 : Sommaire des projections et comparaison avec la situation actuelle - Bains libres

Population MRC PDH	Taux de participation Saint-Léonard ⁹	Taux de participation Gatineau ¹⁰	Taux de participation MRC PDH
46 032	64,4 %	92 %	75 %
Nombre d'inscriptions potentielles en relation avec la situation actuelle	29 644	42 349	34 524

3.3.5. Comparaison du nombre d'inscriptions aux sports aquatiques

Les sports aquatiques répertoriés sont les disciplines suivantes : natation de compétition, plongeon, nage synchronisée et water-polo. Pour tous les sports, les données comparatives proviennent des villes de Gatineau, Dollard-des-Ormeaux et Boucherville.

⁷ Source RCGT

⁸ Source RCGT

⁹ Idem

¹⁰ Idem

Le tableau suivant présente et compare le nombre de membres provenant de différents clubs et le taux de participation moyen des clubs de sports aquatiques des trois villes.

Tableau 16 : Comparaison du nombre d'inscriptions - Clubs de sports aquatiques des villes témoins

Villes	Membres	Population totale	Taux
Gatineau	563	278 350	0,20 %
Dollard-des-Ormeaux	258	50 900	0,50 %
Boucherville	150	41 000	0,37 %
Total	923	370 250	0,25 %

3.3.6. Projection du nombre de baignades par habitant – Installation aquatique intérieure

En nous basant sur les ratios moyens de villes témoins, nous pouvons estimer qu'une installation aquatique intérieure pourrait potentiellement enregistrer **un volume de près de 110 000 entrées/baignade annuellement**. Ce volume d'achalandage représenterait **un ratio de 2,34 entrées/baignade par habitant**. Ce ratio exclut l'utilisation faite durant la semaine, le jour, par la clientèle scolaire. Rappelons que le ratio moyen des villes témoins québécoises se situe à 1,6 entrée/baignade par habitant.

Tableau 17 : Calcul du nombre d'entrées/baignade

Types de clientèle	Potentiel de participants	Facteur de multiplication	Nombre d'entrées/baignade	Caractéristiques
Activités dirigées	4 142	1 inscription – 10 cours	41 420	Clientèles variées touchant l'ensemble de la population.
Bain libre	34 524	1,6	55 238	0-19 ans (80 %), 19 ans et plus (20 %)
Sous-total			96 658	
Clubs sportifs	115 membres (46 032 x 0,25 %)	96 (3 fois par semaine x 32 semaines)	11 040	Clientèle touchant surtout les jeunes de 12 à 19 ans
TOTAL			107 698	
Nombre d'entrées/baignade par habitant			2,34	

Note : Le programme de bain libre, les activités dirigées (cours de natation et activités physiques) et le soutien aux organismes sportifs représentent l'usage principal de ces installations aquatiques.

3.4. PRINCIPAUX CONSTATS

- Au Canada en 2010, le taux de pratique de la natation chez les 5 – 14 ans était de 18 % et de 1,4 % chez les adultes.
- Une analyse de 9 villes témoins nous démontre que le ratio moyen d'habitants par piscine se situe à 25 100 personnes. Ce résultat est tout près du seuil de 23 000 recommandé par le MLCP en 1989.
- En considérant la présence d'une piscine sur le territoire de la MRC, le ratio serait de 1 / 46 032 (projection de la population de 2021).
- Le ratio de la fréquentation moyenne des 9 villes témoin se situe à 112 entrées-piscine par jour. En appliquant le même taux de participation sur le bassin de population de la MRC PDH, le ratio pourrait atteindre 201 entrées-piscine par jour.

- En appliquant un taux de participation de 9 % (moyennes des villes témoin), la MRC pourrait générer un nombre d'inscriptions annuelles pour les activités dirigées se situant entre 4 000 et 4 500.
- En appliquant un taux de participation moyen de 75 % (moyennes des villes témoin), la MRC pourrait générer entre 30 000 et 40 000 entrées/baignade annuellement.
- Le taux de participation moyen des villes témoins aux clubs de sports aquatiques est de 0,25%. En appliquant ce taux moyen à la population du territoire de la MRC PDH, cela représenterait un potentiel de 115 membres de clubs sportifs.
- En compilant l'ensemble des intrants en lien avec l'analyse du potentiel d'achalandage, nous pouvons estimer que l'aménagement d'un complexe aquatique à Saint-Adèle pourrait générer + / - 110 000 entrées-baignade annuellement, soit un ratio moyen de 2,34 par habitant. La moyenne des villes témoins québécoise se situe à 1,6 par habitant.
- La clientèle scolaire, les événements ainsi que les clients provenant de l'extérieur du territoire de la MRC, influenceront positivement le nombre d'entrées.
- L'effet nouveauté et la qualité des installations auront également un effet attractif sur les résidents des autres MRC voisines.
- La région profite d'un nombre de villégiateurs important et ces derniers constitueront un bon bassin de clientèle potentiel.

3.5. RECOMMANDATION

En considérant l'ensemble des indicateurs de l'analyse de marché, il nous apparaît évident que l'implantation d'un complexe aquatique intérieur sur le territoire de la MRC PDH serait justifiée et nécessaire.

Considérant l'importance du marché potentiel, il serait pertinent d'envisager l'implantation d'un complexe aquatique multi-usage offrant l'opportunité d'accueillir plusieurs types de clientèles simultanément. En plus d'un bassin de natation semi-olympique de 25 mètres comprenant 8 couloirs et des plongeoirs de 1 m et 3 m, l'intégration d'un bassin récréatif comprenant des jeux d'eau, glissades et une plage progressive permettrait de bien répondre aux besoins de la clientèle.

4. Étude de marché – volet aréna

4.1. DEMANDE

Au cours des dix dernières années, alors que les sports organisés en général ont connu une baisse de leur pratique, les sports de glace ont connu une croissance de leur achalandage (générée par la croissance du membership des différentes fédérations sportives). Plus spécifiquement, les sports de glace occupent une place prépondérante dans la liste des activités pratiquées par **les jeunes de 5 à 14 ans au Canada** :

- Le hockey est en 3^e position (pratiqué par 22 % des enfants actifs ou 16,5 % de l'ensemble des enfants). Le hockey sur glace connaît des fluctuations importantes de sa participation, mais demeure populaire. Les principaux obstacles concernent la forte diversité d'autres sports accessibles et la perception de coût de pratique élevé. L'accroissement de la population immigrante, naturellement peu portée vers le hockey, constitue également un obstacle dans l'accroissement du nombre de participants.
- Le patinage artistique est au 8^e rang (6 % des enfants actifs ou 4,4 % de l'ensemble des enfants). Le patinage artistique connaît une croissance continue et est populaire auprès de gens de toute origine.
- Le patinage de vitesse est au 19^e rang (1,4 % des enfants actifs ou 1% de l'ensemble). Il figurait pour la première fois en 2010 dans le top 25 des sports les plus pratiqués par les enfants. Le patinage de vitesse connaît une croissance lente, mais continue, avec des croissances plus notées lors des années olympiques. Les problématiques principales concernent le manque d'entraîneurs et de formateurs, des équipements onéreux à renouveler pour les clubs et le manque d'espace de rangement des équipements dans les arénas.
- La ringuette est plutôt marginale. Elle ne figurait plus en 2010 parmi les 25 sports les plus pratiqués par les enfants. La ringuette connaît une croissance lente, mais ininterrompue. Il manque toutefois de reconnaissance : le sport n'a pas été retenu comme jeu de démonstration aux Olympiques de Vancouver et aucun programme de sport-étude dans cette discipline n'a été développé.

Chez les adultes, le hockey sur glace figure au 2^e rang des sports les plus pratiqués, avec un taux de pratique de 5,2 %. Les autres sports sur glace sont marginaux et connaissent de faibles taux de participation.

Il n'y a pas de données spécifiques sur la pratique des sports de glace par la population de la MRC, mais certains citoyens sont inscrits à diverses activités dans des municipalités voisines¹¹ :

¹¹ Étude de besoins relative à l'implantation d'un complexe multisport sur le territoire de la MRC des Pays-d'en-Haut

- Hockey : 98 joueurs de hockey évoluent à Ste-Agathe (hockey mineur), 160 jeunes participent à une ligue intermunicipale sur patinoires extérieures et 2 équipes (22 joueurs) adultes vont à l'aréna de Ste-Agathe.
- Patinage artistique : une cinquantaine (50) de jeunes pratiquent ce sport dans des installations hors de la MRC.
- Ballon-balai : une trentaine (30) de joueurs sont actifs sur le territoire.

Organismes en sport de glace

On retrouve plusieurs associations en sports de glace qui couvre l'ensemble de la région des Laurentides :

- Hockey : Ligue inter-cité de la MRC, Hockey Lanaudière-Laurentides et l'Association de hockey féminin des Laurentides.
- Patinage artistique : Association régionale de patinage artistique des Laurentides.
- Patinage de vitesse : Patinage de vitesse Mirabel/Saint-Jérôme.
- Ringuette : Association régionale de ringuette des Laurentides, qui compte 505 jeunes au niveau compétitifs dans la région, dont 6 provenant de la MRC.
- Ballon sur glace : Ballon-balai Laurentides, qui compte 60 jeunes et 15 adultes au niveau compétitif dans l'ensemble des Laurentides.

4.2. OFFRE

Il n'existe actuellement aucune aréna ou patinoire intérieure sur le territoire de la MRC. Les installations les plus p Sainte-Agathe et à Saint-Jérôme, tel que présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 18 : Inventaire des arénas dans les villes voisines

Villes	Nom	Adresse	Installation	Programmation	
Sainte-Agathe	A) Centre sportif Damien-Héту	40, rue Brissette (centre sportif)	1 glace	<ul style="list-style-type: none"> > Patin libre > Hockey libre > Hockey mineur > Club de patinage artistique 	Patin libre Mardi + je Samedi + Hockey li 10 \$ / pers
Saint-Jérôme	A) Aréna régional de la Rivière-du-Nord	750, rue Filion	2 glaces (l'une de 1100 et l'autre de 300 sièges)	<ul style="list-style-type: none"> > Patin et hockey libre > Hockey mineur 	Patin et h Gratuit
	B) Centre sportif Saint- Antoine	600, 35 ^e Avenue	1 glace	<ul style="list-style-type: none"> > Patin et hockey libre > Hockey mineur 	

4.3. ANALYSE DES INDICATEURS

Tout comme pour les piscines, il n'existe pas de système de normes généralement reconnu permettant une évaluation et une comparaison adéquates. Nous utilisons donc une autre approche soit la **comparaison d'indicateurs témoins**.

4.3.1. Ratio du nombre d'habitants par glace

Le tableau qui suit résume les ratios observés pour les villes dans les MRC de la rive nord et de la rive sud du grand Montréal.

Tableau 19 : Ratio observé pour plusieurs MRC québécoises

MRC / Municipalité	Population (2016)	Nombre de glaces intérieures	Nombre d'habitants par glace
Rive-Nord			21 282
MRC de la Rivière-du-Nord	127 154	3	42 385
MRC Les Moulins	159 086	8	19 886
MRC de Mirabel	49 216	3	16 405
MRC de L'Assomption	124 080	4	31 020
MRC Thérèse-de-Blainville	159 033	13	12 233
MRC d'Autray	41 356	2	20 678
MRC des Pays-d'en-Haut	42 392	0	-
Rive-Sud			17 135
Hors MRC ¹²	377 464	22	17 157
MRC de Roussillon	150 010	9	16 668
MRC Lajemmerais	69 881	4	17 470
MRC La Vallée-du-Richelieu	105 168	6	17 528
Moyenne observée			18 894

Source: Compilation RCGT, inventaire 2016

Si nous appliquons les mêmes ratios au territoire à l'étude :

Tableau 20 : Ratios estimés pour le territoire à l'étude

	Marché	Population	Nombre de glaces intérieures	Nb d'habitants par glace
Actuel	Marché primaire	42 392	0	-
Projeté	Marché primaire	46 032	1	46 032
			2	23 016

Note : le scénario projeté prend compte de la population de 2021 et le nombre de glaces inclus le projet de l'aréna de la MRC, selon les deux scénarios envisagés (1 ou 2 glaces).

4.3.2. Ratio de participation par heure disponible

L'horaire d'opération d'une patinoire intérieure est normalement composé d'une période de pointe comprenant essentiellement des heures allouées pour les jeunes et pour des activités commerciales (clientèle adulte). Cette période est constituée des soirs en semaine et des journées de fin de

¹² Boucherville, Vieux-Longueuil, Greenfield Park, Saint-Hubert, Saint-Lambert, Saint-Bruno-de-Montarville, Brossard

semaine. En dehors de cette période de pointe, on retrouve des heures moins recherchées par les utilisateurs (hors pointe).

La période de pointe offre globalement, sur une base hebdomadaire, un nombre total de 76 heures potentielles (55 heures pour les jeunes et 21 heures pour les activités commerciales) sur 126 heures totales d'ouverture. En dehors de la période de pointe, la demande d'heures de glace est généralement plus faible, à moins d'une utilisation importante du milieu scolaire sur semaine pendant la journée. En période hors saison, certaines activités de glace peuvent avoir lieu si la demande le justifie (ex. : tournois de fin de saison; location aux écoles de hockey ou de patinage artistique et ce, généralement de mai à juillet). Cependant, le volume d'heures hebdomadaires doit être suffisant pour justifier les coûts d'exploitation (salaires et coûts énergétiques).

Tableau 21 : Cadre théorique d'utilisation d'une glace intérieure

	Période de pointe		Période hors pointe	Total
	Jeunes	Adultes		
Lundi au vendredi	16 h à 21 h	21 h à 24 h	6 h à 16 h	90 heures
Samedi et dimanche	6 h à 21 h	21 h à 24 h	-	36 heures
Total	55 heures	21 heures	50 heures	126 heures
	76 heures			

Habituellement, une saison peut durer environ 36 semaines, donnant ainsi **un total de 4 536 heures de glace disponible, dont 2 736 en période de pointe.** De ce nombre, **1 980 heures seraient disponibles prioritairement pour la clientèle jeunesse.**

Comme il n'existe pas d'équipement actuellement, nous ne pouvons pas baser nos calculs sur le nombre d'inscriptions existantes. Pour établir les besoins, nous pouvons appliquer le taux de pratique des activités de glace à la population de la MRC. Ceci permet d'obtenir un nombre de participants, auquel on peut appliquer un nombre d'heures hebdomadaires pour remplir les besoins.

Tableau 22 : Évaluation du nombre de participants potentiels – Clientèle jeunesse

Sport	Population cible (5-17 ans / 2015)	Taux de pratique	Nombre de participants
Hockey masculin	1 984	16,5 %	327
Hockey féminin	1 990	1 %	20
Patinage artistique ¹³	1 990	4 %	80
Patinage de vitesse	3 974	1 %	40
Total			467

Tableau 23 : Évaluation du nombre de participants potentiels – Clientèle adulte

Sport	Population cible (18-60 ans / 2015)	Taux de pratique	Nb participants potentiels
Hockey masculin	11 063	5 %	553
Hockey féminin	11 269	0,003 %	35 ¹⁴
Total			588

¹³ Population féminine seulement

¹⁴ Basé sur un ratio de participation équivalent à 6,4 % du total des hommes

Au hockey, le temps d'entraînement requis hebdomadairement varie selon le niveau. À ces heures doivent s'ajouter les matchs et tournois.

Tableau 24 : Cadre de référence Hockey Québec - Recommandations pour les heures de glace par semaine et par saison (moyenne)

	Pré-novice/ novice (5-8 ans)	Atome (9-10 ans)	Pee-Wee (11-12 ans)	Bantam (13-14 ans)	Midget (15-17 ans)
Nb heures de glace recommandées	2 h	3 h	3,5 h	4 h	6 h
Nombre de semaines	30	30	36	36	36
Heures par saison	60	90h	126h	144h	216h

Les municipalités accordent généralement entre 2,5 et 3,5 heures de glace par inscription aux sports amateurs sur une base saisonnière, ce qui correspond à une moyenne de 2,8 heures par inscription (indicateur témoin). Nos diverses interventions sur le territoire québécois permettent de présenter où se situaient certaines municipalités.

Tableau 25: Ratio annuel en heures de glace allouées par inscription – Autres municipalités

Villes	Ratio heure/inscription
Sorel-Tracy	2,25
L'Assomption	2,5
Repentigny	2,5
Saint-Jérôme	3,2
Sainte-Julie	2,2
Boucherville	2,2
Cowansville	2,8
Farnham	2,9
Varenes	3,4
Trois-Rivières	3,4
Sherbrooke	4,1
Ratio moyen heure de glace/inscription	2,8

Source: Compilation RCGT

Les villes dont le ratio est inférieur à 2,5 accordent une faible allocation en heures de glace par inscription alors que les villes qui présentent un ratio entre 2,5 et 3,5 sont dans la moyenne. Les municipalités qui excèdent le ratio de 3,5 heures/glace par inscription présentent un niveau élevé dû notamment à l'offre de patinoires intérieures dont elles disposent, à l'intensité de la pratique des sports de glace (participation/fréquence) et aux ressources financières qu'elles y consacrent.

Selon un scénario moyen, où 2,8 heures seraient allouées par participants, 0,66 glace serait nécessaire pour combler l'ensemble des besoins de la clientèle jeunesse. Selon un scénario optimal, à 3,5 heures par participant, la MRC aurait besoin de 0,83 glace.

Tableau 26 : Évaluation des besoins en heures de glace – Clientèle jeunesse

Sport	Nombre de participants	Heures allouées / participant	Besoin total en heures saisonnières	Heures disponibles par glace	Nombre de glaces nécessaire
	A	B	AxB	D	(AxB)/D
Scénario moyen	467	2,8	1 308	1 980	0,66
Scénario optimal	467	3,5	1 635	1 980	0,83

La demande future en matière de sports de glace est largement tributaire, d'une part, de l'évolution de la clientèle jeunesse et dans une moindre mesure de la clientèle adulte, du maintien ou de la perspective de croissance de son taux de participation et, d'autre part, du nombre d'heures de glace que les municipalités voudront allouer au soutien du développement de ces activités récréatives et sportives au cours des prochaines années. Comme nous l'avons déjà mentionné, nous estimons que la demande en sports de glace augmentera au cours des prochaines années (jusqu'en 2021).

Tableau 27 : Évaluation des besoins en heures de glace – Clientèle adulte

Sport	Nombre de participants	Heures allouées / participant	Besoin total en heures saisonnières	Heures disponibles par glace	Nombre de glaces nécessaire
	A	B	A x B	D	(A x B) / D
Scénario moyen	588	1	588	756	0,77
Scénario optimal	588	1,5	882	756	1,17

4.4. PRINCIPAUX CONSTATS

- Le hockey était en 3^e position des sports les plus pratiqués chez les enfants de 5 à 14 ans en 2010, avec un taux de participation de 16,5 %. Le patinage artistique venait au 8^e rang avec 4,4 %, et le patinage de vitesse au 19^e rang avec 1 %.
- Chez les adultes, le hockey sur glace figurait au 2^e rang des sports les plus pratiqués, avec un taux de 5,2 %.
- En 2014, 98 joueurs provenant du territoire de la MRC PDH évoluaient à Sainte-Agathe et 160 jeunes participaient à une ligue intermunicipale sur des patinoires extérieures. 2 équipes de joueurs adultes étaient inscrites dans une ligue à Sainte-Agathe. Une cinquantaine de jeunes provenant de la MRC, pratique le patinage artistique dans les villes voisines. Une trentaine de joueurs de ballon-balai sont actifs sur le territoire. Il y avait 6 joueuses de ringuette membre de l'association régionale des Laurentides.
- En 2016, le ratio moyen observé du nombre d'habitants par glace intérieure, chez les MRC de la Rive-Nord, était de 21 282 (incluant la population de la MRC PDH).
- Sur la base d'une ouverture sur 36 semaines par année, le nombre d'heures de disponible par glace serait de 4 536 (126 h par semaine), dont 2 736 en période de pointe. De ce nombre, 1 980 heures seraient disponibles pour la clientèle jeunesse.
- En appliquant les différents taux de pratique pour chacun des sports de glace à la population de la MRC PDH (2021), nous obtenons un nombre de participants potentiel de 467. En ce qui concerne la clientèle adulte (le hockey essentiellement), le nombre de participants potentiel serait de 588.

- Sur la base des municipalités témoin, le nombre d'heures que ces dernières consacrent aux sports amateurs varie entre 2,5 et 3,5 heures par inscription, par saison. Le ratio moyen est de 2,8 heures.
- En appliquant le ratio moyen de 2,8 h, 0,66 glace serait nécessaire pour répondre à la demande (1 308 h sur 1 980 de disponibles). En appliquant le ratio supérieur de 3,5 h, 0,83 glace serait nécessaire (1 635 h sur 1 980 de disponibles).
- En ce qui concerne la demande en heures de glace pour la clientèle adulte, elle se situerait à 0,77 glace (sur la base de 1 h par inscription - 588 au total) ou de 1,17 glace (sur la base de 1,5 h par inscription – 882 au total).
- En considérant un scénario conservateur, le taux d'occupation des heures de glace en période de pointe pour la clientèle adulte pourrait être de 69 %. Avec le scénario optimiste, le taux d'occupation pourrait être de 92 %.
- Si les municipalités souhaitent toutefois favoriser davantage l'accessibilité à la pratique sportive amateur (plus de 3,5 h par inscription), le taux d'occupation en période de pointe se rapprochera facilement du 100 %.

4.5. RECOMMANDATION

Considérant les résultats de l'analyse de marché, nous pouvons aisément confirmer que le bassin d'usagers potentiels justifie aisément la construction d'un aréna sur le territoire de la MRC PDH. Selon l'estimation de la demande pour les différents types de clientèles, il est réaliste d'affirmer qu'un aréna avec une seule glace suffirait à la demande à court terme, mais atteindrait à moyen terme sa pleine capacité en périodes de pointe.

L'aménagement d'une deuxième glace pourrait être envisageable dès le départ considérant le potentiel de développement élevé à moyen terme.

5. Concept préliminaire

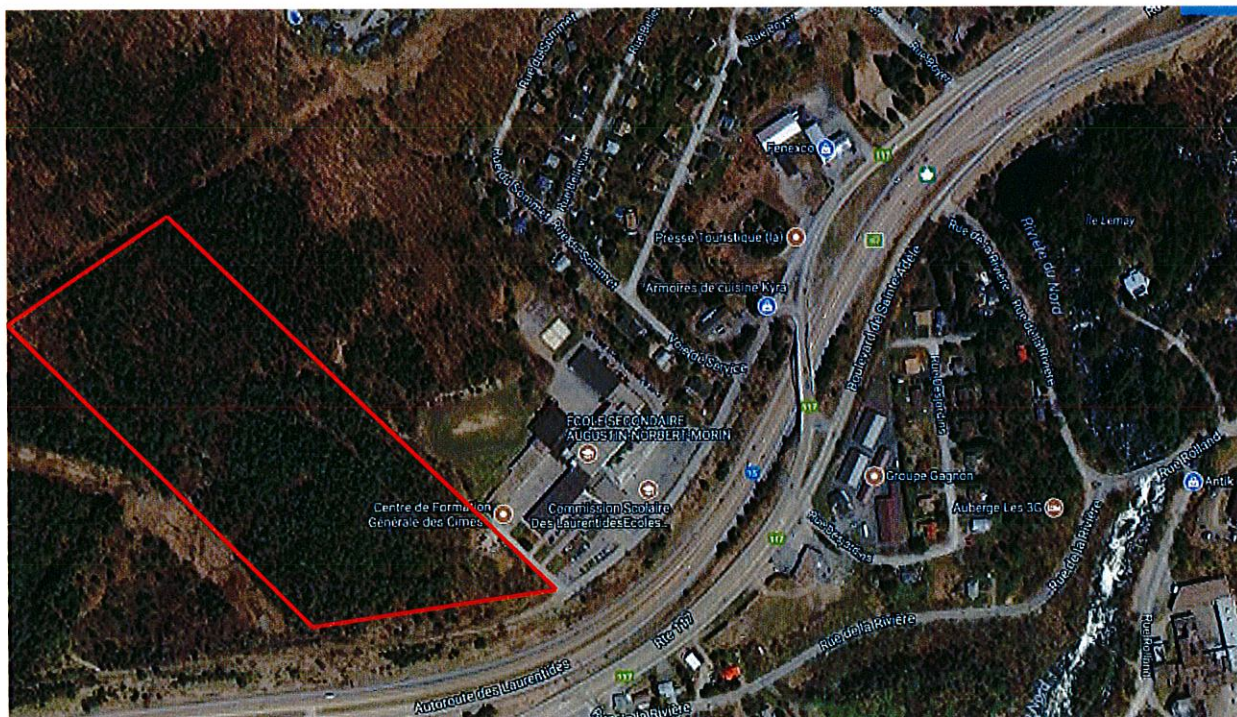
À la suite du dépôt et de la présentation du volet « Étude de marché », le conseil de la MRC a statué sur la nécessité de poursuivre l'étude sur la base d'un concept prévoyant 2 bassins aquatiques (récréatif et sportif) et 2 glaces de dimension Nord-Américaine.

5.1. SITE D'IMPLANTATION

L'implantation du complexe se ferait sur une partie du lot 5 771 330 du cadastre de la Ville de Sainte-Adèle. La superficie est de 65 475 m². Ce terrain est situé au sud de l'école secondaire A.N.-Morin, qui est fréquentée par plus de 1 000 adolescents. L'école peut accueillir jusqu'à 1 500 étudiants.

Accessibilité et infrastructures

L'accès au site nécessiterait une prolongation de la rue du Sommet, qui est une prolongation de route 117. L'approvisionnement en eau potable du complexe sportif ne poserait aucun problème car le réseau d'acqueduc est à proximité. Le site est desservi par le service d'égoût sanitaire de la Ville. Tout nouveau raccordement au réseau sanitaire de Sainte-Adèle doit être accompagné de mesures pour prévenir la fréquence des débordements du réseau. La réglementation d'urbanisme y autorise tous les usages institutionnels y compris les complexes sportifs publics.



Principales contraintes réglementaires

- Usage permis : Service public régional ou d'envergure
- Implantation : 30 %
- Espace naturel : 20 %
- Espaces de stationnement : 450
- Hauteur maximale en étage : 2,5
- Hauteur maximale en mètres : 10
- Marge avant : 8 m
- Marges latérales maximales : 10 m
- Marge arrière : 10 m
- Ilots de verdure : 25 mètres² par 20 espaces de stationnement
- Voie de circulation d'au minimum 4 mètres de largeur s'il s'agit d'un sens unique et d'un maximum de 12 mètres s'il s'agit d'un double sens
- Dégagement nécessaire pour les véhicules d'urgence
- Aménagements nécessaires pour deux espaces de déchargement

5.2. PROGRAMME FONCTIONNEL ET TECHNIQUE PRÉLIMINAIRE

Voici le programme fonctionnel et technique préliminaire. Ces projections sont établies sur la base de projets comparables, en fonction des besoins spécifiques de la MRC. L'ensemble des fonctions devront être ajustées en fonction du concept architectural et des contraintes spécifiques s'y rattachant.

Description du projet (scénario de base)		Programme planifié			
#	FONCTION	Notes	M ²	Niveau	Total pi ²
A.00 SECTEUR - Glace # 1 - de format américain					
A.01	Aire de patinage - Format américain 60,96 m x 25,90 m		2 100	R.D.C.	22 604
A.02	Gradins - 300 sièges		325	Étage	3 498
A.03	6 vestiaires joueurs + 2 sanitaires		280	R.D.C.	3 014
A.04	1 vestiaire joueuses		20	R.D.C.	215
A.05	1 vestiaire d'arbitres		20	R.D.C.	215
A.06	Hockey: entrepôts (lockers)	gradins	0	R.D.C.	0
A.07	Infirmierie		15	R.D.C.	161
A.08	Salle de réunion		20	R.D.C.	215
A.09	Régie pour audiovisuel et technique		15	Étage	161
A.10	Salle de presse pour 10 à 15 personnes		30	Étage	323
Sous-total - Glace 1			2 825		30 408
B.00 SECTEUR : Glace # 2 - de format américain					
B.01	Aire de patinage - Format américain 60,96 m x 25,90 m		2 100	R.D.C.	22 604
B.02	Gradins de 100 sièges		100	Étage	1 076
B.03	6 vestiaires joueurs + 2 sanitaires		280	R.D.C.	3 014
B.04	1 vestiaire joueuses		20	R.D.C.	215
B.05	1 vestiaire d'arbitres		20	R.D.C.	215
B.06	Hockey: entrepôts (lockers)	gradins	0	R.D.C.	0
Sous-total - Glace 2			2 520		27 125
C:00 Secteur : Soutien technique					
C.01	Salle - génératrice		15	R.D.C.	161
C.02	Salles mécanique, électrique et télécommunications		280	Étage	3 014
C.03	Salles zambonis	2	120	R.D.C.	1 292
C.04	Entreposage		60	R.D.C.	646
C.05	Atelier		30	R.D.C.	323
C.06	Dépôts et entreposage scène et événementiel		40	R.D.C.	431
C.07	Salles d'équipements		30	R.D.C.	323
C.08	Salle de lavage		10	R.D.C.	108
C.09	Conciergeries	2	20	R.D.C.	215
Sous-total : Soutien technique			605		6 512
Total SECTEUR ARÉNA			5 950		64 045

D:00 SECTEUR : Bassin aquatique de type compétitif 25 m x 8 couloirs de 2,5 m (25 m x 20,4 m) (Prof. 1,2 m à 3,5 m)					
D:01	Bassin de 25 m x 8 couloirs de 2,5 m + 0,4 m retours		510	R.D.C.	5 490
D:02	Dégagement de 4 mètres, côtés plongeon et vestiaires		182	R.D.C.	1 955
D:03	Dégagement de 3 mètres, extrémité peu profonde et côté opposé au vestiaire		136	R.D.C.	1 466
D:04	2 tremplins de 1 m face à face	Inclus	0		0
D:05	Plots de départ amovibles (8), extrémité profonde	Inclus	0		0
D:06	Rampe d'accès, pers. à mobilité réduite (amovible)	Inclus	0		0
D:07	Finition intérieure en céramique	Inclus	0		0
D:08	plancher)	Inclus	0		0
D:09	natation, nage synchronisée, plongeon, volley-ball aquatique, etc.)	Inclus	0		0
D:10	Chaises pour sauveteurs sur roulettes (2)	Inclus	0		0
D:11	Gradins amovibles pour 200 personnes	Inclus	0		0
D:12	Rideau diviseur (secteur récréatif et compétitif)	Inclus	0		0
Sous-total - Bassin aquatique compétitif			828		8 910
E:00 SECTEUR : Bassin aquatique de type récréatif					
E:01	Bassin de forme irrégulière 20m x 15m (Prof. 0,0m à 1,1m)		300	R.D.C.	3 229
E:02	Plage de 4 mètres autour du bassin		280	R.D.C.	3 014
E:03	Éléments de jeux d'eau (5)	Inclus	0		0
E:04	Éléments de glissade d'eau (3)	Inclus	0		0
E:05	Rampe d'accès pour personnes à mobilité réduite	Inclus	0		0
E:06	Bassin à jets d'eau pour 15 pers, attendant au bassin récréatif		25	R.D.C.	269
E:07	Terrasse intérieure, secteur détente, sur la plage du bassin	Inclus	0		0
Total secteur : Bassin aquatique de type récréatif 10 m x 15 m (Prof. 0,0 m à 1,1 m)			605		6 512
F:00 SECTEUR: Soutien opération et technique					
F.01	Salle du personnel - attendant au secteur aquatique		35	R.D.C.	377
F.02	Vestiaire pour 15 employés - attendant aux bassins	Inclus	0	R.D.C.	0
F.03	Espace douches et toilettes hommes	Inclus	0	R.D.C.	0
F.04	Espace douches et toilettes femmes	Inclus	0	R.D.C.	0
F.05	Salle de régie (surveillance, support et contrôle)		30	R.D.C.	323
F.06	Infirmierie		15	R.D.C.	161
F.07	Rangement piscine, usage récréatif et compétitif		125	R.D.C.	1 345
F.08	Dépôt piscine pour produits chimiques (matière sèche)		30	Sous-sol	323
F.09	Salle de filtration, mécanique et électrique		300	Sous-sol	3 229
F.10	Salle entreposage produits chimiques (inclus salle filtration)	Inclus	0	Sous-sol	0
F.11	Conciergerie		5	R.D.C.	54
F.12	Toilette donnant accès sur la plage (secteur récréatif)		5	R.D.C.	54
F.13	Vestiaire hommes (100 casiers)		130	R.D.C.	1 399
F.14	Vestiaire femmes (100 casiers)		130	R.D.C.	1 399
F.15	Vestiaire familial (100 casiers)		130	R.D.C.	1 399
Total secteur: Soutien opération et technique			935		10 064
Total SECTEUR AQUATIQUE			2 368		25 487

G.00 SECTEUR : Administration et accueil

G.01	Hall d'accueil, entrée		100	R.D.C.	1 076
G.02	Billetterie avec guichets de services		30	R.D.C.	323
G.03	Toilettes hommes et femmes (R.D.C)		50	R.D.C.	538
G.04	Toilettes hommes et femmes (Étage)		50	Étage	538
G.05	Administration (3 bureaux fermés + 3 bureaux aire ouverte)		100	R.D.C.	1 076
G.06	Salle de réunion		20	R.D.C.	215
G.07	Cuisinette		20	R.D.C.	215
G.08	Salle des employés		20	R.D.C.	215
G.09	Halte repas santé / café / bar		100	R.D.C.	1 076
G.10	Entrepôt pour la concession		30	R.D.C.	323
G.11	Entrepôt réfrigéré		30	R.D.C.	323
G.12	Salle polyvalente		60	Étage	646
G.13	Boutique et pro shop		50	R.D.C.	538
G.15	Local d'entretien / buanderie		15	R.D.C.	161
G.16	Salles: électrique, entrée d'eau et gicleurs	2	25	R.D.C.	269
G.17	Ventilation/Chaufferie/Climatisation		135	R.D.C.	1 453
G.18	Salle de déchets		15	R.D.C.	161
Total secteur ADMINISTRATION ET ACCUEIL			850		9 149
BILAN DES SECTEURS - TOTAL NET			9 168		98 681
EMPLACEMENT DES FONCTIONS			M²		
Fonctions au rez-de-chaussée			7 978		
Fonctions au sous-sol			330		
Fonctions à l'étage			860		
Sous-total			9 168		
Allocation - circulation / structure / murs					
Cloisons, issues et circulation			25%	2 292	2 niveaux 24 670
Sous-total				2 292	24 670
TOTAL BRUT (m²)				11 460	
Total brut (pi²)					123 352

IMPLANTATION AU SOL		Mètre carré	
Fonctions au rez-de-chaussée		7 978	
Circulation / structure / Murs Rez-de-chaussée		1 994	
Sous total bâtiment		9 972	
Stationnement (450 cases) incluant circulation		11 250	25 m2 chacun
Voies d'accès à partir de la route 117		450	60 m x 8 m
Espace naturel (paysagement, îlots de verdure, etc.)		562	25m2 par 20 espaces stationner
Contingence		15%	3 335
TOTAL REQUIS AU SOL		25 569	

6. Cadre financier et opérationnel

6.1. COÛT DE RÉALISATION DU PROGRAMME PRÉLIMINAIRE (PFT)

Le coût de réalisation du programme est basé sur les coûts moyens usuels de « Classe D » de l'industrie. Ils devront faire l'objet d'une révision en fonction du concept architectural qui sera élaboré ultérieurement. L'estimation du coût de projet avant taxes est de **30 872 433 \$**

Financement du projet : Le montage prévoit un emprunt de 10 804 066 \$ amortis sur 25 ans à un taux d'intérêt de 6,5 % ainsi qu'une subvention de 21 608 131 \$.

Tableau 28 : Ventilation des coûts de projet

1.0 COÛT DES TRAVAUX DE CONSTRUCTION
Relevés et coûts afférents
Honoraires des consultants et profits
ESTIMATION TOTALE - CONSTRUCTION NEUVE
2.0 ÉQUIPEMENTS / MOBILIER NEUF
Contingences
Total - équipements
ESTIMATION TOTALE DU COÛT DU PROJET AVANT
3.0 TAXES
Coût au mètre carré
4.0 SECTEUR : ESPACES EXTÉRIEURS
Stationnement 450 places
Autres aménagements
Total secteur : Espaces extérieurs
5.0 SOUS-TOTAL INCLUANT LES ESPACES EXTÉRIEURS
6.0 CONTINGENCE SUR COÛT DE CONSTRUCTION
7.0 ESTIMATION TOTALE AVANT LES TAXES
Coût au mètre carré
Taxe fédérale
Taxe provinciale
8.0 ESTIMATION TOTALE INCLUANT TAXES
ESTIMATION TOTALE DU PROJET (TVQ
9.0 uniquement)
Coût au mètre carré

En comparaison, voici le coût de réalisation confirmé de 2 projets similaires :

■ Complexe sportif de Saint-Augustin-de-Desmaures

- Inauguration : 2015
- 2 glaces (dimension LNH avec gradins de 4 050 et 500 spectateurs, 2 bassins aquatiques (récréatif et sportif 25 mètres de 10 corridors)
- Superficie du Bâtiment : 12 543 mètres carrés

- Coût de réalisation : 34 M\$ (2 710\$ par m²)
- Financement gouvernemental : 44 % (50 % de 30 M\$ coût initial)

■ Complexe sportif glaces et piscines de Rimouski

- Inauguration prévue vers la fin 2018
- 2 glaces (1 dimension LNH et 1 internationale) avec gradins de 400 et 450 spectateurs, 2 bassins (récréatif et sportif 25 mètres de 10 corridors) incluant gradins sur mezzanine de 300 spectateurs
- Secteur Kinésiologie de 151 mètres carrés
- Superficie du bâtiment : 14 600 mètres carrés
- Coût de construction : 41,4 M\$ (2 836\$ par m²)
- Financement gouvernemental : 62,1 %

6.2. BUDGET D'EXPLOITATION

Sur la base de l'estimation « scénario moyen » du potentiel d'achalandage du complexe établi précédemment lors de l'étude de marché, voici une simulation des revenus envisageable pour chacun des types de clientèle. La stratégie tarifaire a été établie sur une moyenne en fonction du marché actuel.

Le scénario de gestion et le budget sont établis sur la base d'une impartition à un OBNL.

Revenus

Au total, le scénario prévoit des revenus de **962 552 \$ pour la première année**, dont **621 092 \$ pour le volet aquatique** et **322 960 \$ pour le volet aréna**. Des revenus de concessions (loyers) de 13 500 \$ et 5 000 \$ pour la location de casiers sont également anticipés.

REVENUS VOLET AQUATIQUE

Type de clientèle	Nbre participants	Tarif	Revenus	Notes
Programmes de cours de natation				
Pré-scolaire	1 036	50,00 \$	51 775 \$	25% total inscriptions
Junior	1 864	73,00 \$	136 065 \$	45% total inscriptions
Adulte	207	85,00 \$	17 604 \$	5% total inscriptions
Conditionnement physique aquatique	1 036	95,00 \$	98 373 \$	25% total inscriptions
	4 142		303 816 \$	
Programme de bains libres				
Enfant (4 ans et moins)	5 524	1,25 \$	6 905 \$	10% total des entrées
Enfant (5 à 17 ans)	27 619	2,25 \$	62 143 \$	50% total des entrées
Adulte (17 ans et plus)	22 095	4,50 \$	99 428 \$	40% total des entrées
	55 238		168 476 \$	
	Nbre d'heures	Tarif	Revenus	
Location de la piscine				
4 événements; 6h de location	24	200,00 \$	4 800 \$	
Clubs sportifs (115 membres)	960	150,00 \$	144 000 \$	32 sem. x 30 heures (10 groupes x 3 heures)
			148 800 \$	
TOTAL REVENUS ANTICIPÉS VOLET AQUATIQUE			621 092 \$	

REVENUS VOLET ARÉNA

Type de clientèle	Nb hrs louées / année	Tarif	Revenus	Notes
Location commerciale				
Ligues adultes	588	195 \$	114 660 \$	77 % taux occupation
Location communautaire				
Patin/hockey libre	320	125 \$	40 000 \$	
Clubs sportifs - jeunes	1 308	125 \$	163 500 \$	66% taux occupation
			203 500 \$	
Location de glace				
Événement spécial	32	150 \$	4 800 \$	8 h par jour
TOTAL REVENUS ANTICIPÉS VOLET ARÉNA			322 960 \$	

6.3. BUDGET D'OPÉRATION POUR LA PREMIÈRE ANNÉE

Le principal poste budgétaire pour ce type d'exploitation est toujours les salaires. Ce scénario prévoit une **masse salariale de 527 801 \$ soit 44 % du budget**. Advenant l'adoption d'un modèle de gestion en régie par une Ville, la proportion pourrait grimper jusqu'à 55 %. La **consommation énergétique 300 000 \$ (25 %)** et les **assurances 131 686 \$ (11 %)** constituent des postes de dépenses importants également. L'ensemble des **autres dépenses totalise 231 135 \$ (20 %)**.

Si on ne tient pas compte des frais d'intérêt sur l'emprunt, le scénario prévoit un **excédent des dépenses sur les revenus de 219 266 \$**. Ce résultat est dans la norme pour ce type d'infrastructure.

Budget d'opération préliminaire				
	Piscine	Aréna	Espaces communs	Total
1. REVENUS				
1.1	Location commerciale	17 604 \$	114 660 \$	132 264 \$
1.2	Location communautaire	454 688 \$	203 500 \$	658 188 \$
1.3	Location de la piscine/glace	148 800 \$	4 800 \$	153 600 \$
1.4	Location de casiers		5 000 \$	5 000 \$
1.5	Boutique pro-shop (net)		4 500 \$	4 500 \$
1.6	Alimentation (net)		9 000 \$	9 000 \$
	TOTAL - REVENUS	621 092 \$	322 960 \$	18 500 \$
2. DÉPENSES				
2.1 Salaires				
2.1.1	Direction		70 000 \$	70 000 \$
2.1.2	Responsable de l'accueil et inscriptions		40 000 \$	
2.1.3	Secrétariat et accueil		20 400 \$	20 400 \$
2.1.4	Appariteurs	28 900 \$	217 600 \$	246 500 \$
2.1.5	Programmes	9 901 \$		9 901 \$
2.1.6	Surveillant/sauveteurs - bain libre	100 488 \$		100 488 \$
2.1.7	Surveillant - patin/hockey libre			
	Sous-total	139 289 \$	130 400 \$	447 289 \$
2.2	Part de l'employeur (18 %)	25 072 \$	39 168 \$	80 512 \$
2.3	Transport et communications			
	Sous-total			12 428 \$

2.4 Services professionnels				
2.4.1 Vérification annuelle				10 000 \$
2.4.2 Assurances				131 686 \$
2.4.3 Formation (1% salaires)				4 473 \$
2.4.4 Cotisations professionnelles				1 000 \$
2.4.5 Inspection mécanique	5 800 \$	1 165 \$		6 965 \$
	Sous-total			154 123 \$
2.5 Entretien et réparations				
2.5.1 Réparation des locaux				32 000 \$
2.5.2 Matériel d'entretien des locaux				36 000 \$
2.5.3 Entretien et réparation équip. bureau				700 \$
2.5.4 Entretien matériel roulant				700 \$
2.5.5 Entretien surfaceuse et réfrigération				5 825 \$
2.5.6 Peinture				5 825 \$
2.5.7 Entretien compresseur et autres				23 870 \$
2.5.8 Entretien ménager				18 020 \$
	Sous-total			122 940 \$
2.6 Énergie		300 000 \$		300 000 \$
2.7 Fournitures et approvisionnements				
2.7.1 Fournitures de bureau et papeterie		350 \$		350 \$
2.7.2 Imprimerie et matériel de design		6 055 \$		6 055 \$
2.7.3 Photocopies et location		245 \$		245 \$
2.7.5 Achat revues, livres		290 \$		290 \$
2.7.7 Matériel de premiers soins		700 \$		700 \$
2.7.8 Matériel d'activités		1 280 \$		1 280 \$
2.7.9 Uniformes		1 400 \$		1 400 \$
2.7.10 Équipement informatique		2 815 \$		2 815 \$
Matériel chimique (traitement de l'eau),				
2.7.11 analyse	40 000 \$			40 000 \$
2.7.12 Matériel pédagogique (cours aquatiques)	11 391 \$			11 391 \$
	Sous-total	51 391 \$	- \$	64 526 \$
2.8 Service de la dette				
2.8.1 Intérêts				702 264 \$
2.8.2 Frais bancaires				8 804 \$
	Sous-total			711 069 \$
	TOTAL - DÉPENSES			1 892 886 \$
	SURPLUS (DÉFICIT)			(930 335) \$
	(avant frais hypothécaires)			
	Remboursement en capital			183 469 \$
	SURPLUS (DÉFICIT)			(1 113 804) \$
	(après frais hypothécaires)			

6.4. ANALYSE COMPARATIVE DES DIFFÉRENTS MODES DE GESTION

Nous avons préparé un tableau comparatif qui vous permettra d'identifier les avantages et inconvénients de chacun des trois modèles de gouvernances envisageables pour la MRC. Cet outil pourra vous guider au cours de votre processus de décision.

Bien évidemment, les commentaires sont à titre indicatif, car chaque Ville ou MRC évolue dans un contexte différent où les constats peuvent différer.

Le tableau des 5 prochaines pages compare 3 modèles sur la base de plusieurs critères. Nous avons intégré un code de couleur pour qualifier ces critères:

	Neutre
	Faible ou désavantageux
	Très faible ou très désavantageux
	Fort ou avantageux

Critères	Municipal	OBNL	Privé
Expertise et polyvalence des employés	Peu d'expertise et polyvalence plus difficile considérant la convention collective	À acquérir si l'OBNL ne dispose pas d'une expertise dans le domaine	Les employés sont principalement des experts du domaine
Gestion des ressources humaines	Processus bien établis, mais peut-être lourd en vertu du respect des différentes conventions collectives et des restrictions associées aux types de postes	La gestion s'effectue de manière autonome par l'OBNL, donc la ville n'a pas de responsabilité de gestion vis-à-vis les employés	La gestion s'effectue par l'entreprise, donc la ville n'a pas de responsabilité de gestion vis-à-vis les employés
Offrir la capacité excédentaire des disponibilités à d'autres villes ou partenaires communautaires	Possibilité d'offrir du temps aux autres municipalités et organismes. Le tout est encadré par une politique et une entente entre les deux villes	Le caractère autonome de l'OBNL devrait favoriser l'offre de services à d'autres entités. La simplicité du mode de gouvernance devrait également faciliter la signature d'ententes de services avec ces entités	La rentabilité de l'exploitation sera toujours privilégiée au détriment de l'acceptation sociale

Critères	Municipal	OBNL	Privé
Expertise de mise en marché	Dispose de ressources humaines et financières	Peut recruter du personnel compétent	Dispose d'une bonne expertise dans ce domaine
Délais de mise en place de la structure de gestion	Tout est à faire	Formation de l'entité juridique	Rédaction d'un cahier de charges
	Recrutement, formations et temps de rodage nécessaire	Formation du CA	Préparation d'un appel d'offres de services
	Négociation syndicale à entreprendre	Recrutement et rodage de l'équipe à faire	L'adjudication du contrat
Coûts d'exploitation	Risque plus important considérant le peu d'expertise	Risque plus important considérant le peu d'expertise (sauf si déjà dans le domaine)	Économie potentielle et le risque financier sera assumé par le tiers
Accessibilité \$ citoyens	Centré prioritairement sur l'accessibilité de la population aux installations	Peut adopter un modèle favorisant l'accessibilité de la population aux installations	Culture d'affaires qui tend vers le payeur/utilisateur

Critères	Municipal	OBNL	Privé
Contrôle financier	Offre un maximum de contrôle par résolution au conseil municipal et par sa délégation de pouvoir jusqu'aux différentes divisions	L'absence éventuelle de contrôle municipal sur la nomination des membres du conseil d'administration peut constituer un inconvénient. Cependant, cette situation peut être corrigée par l'utilisation d'une formule coopérative qui permet au conseil municipal de fournir une liste de noms parmi lesquels devraient être retenues un certain nombre de personnes y figurant pour devenir membres du conseil d'administration	Le contrôle s'exerce dans le cadre de l'entente contractuelle liant l'entreprise privée et la Ville. Peut occasionner certaines problématiques si le contrat n'est pas rédigé adéquatement
		Un OBNL n'est pas assujéti à la Loi sur l'accès des documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels	Tous les termes peuvent être négociables
		Le fait qu'une municipalité nomme plus de 50 % des membres du conseil donne ouverture à la vérification des comptes et affaires par le vérificateur général	Des rabais peuvent être exigés en fonction du volume d'achat annuel garanti
			Des options de retrait progressif peuvent également être insérées afin de refléter une baisse possible de la demande

Critères	Municipal	OBNL	Privé
Autonomie face à la mission	Faible autonomie due au lien étroit avec l'administration de la Ville	Autonomie des gestionnaires face aux opérations, qui peut être encadrée par le CA ou le protocole	Large autonomie. Le risque est réduit par l'entente contractuelle, par la fixation d'objectifs minimaux et d'incitatifs à la performance. Les risques financiers de la Ville au niveau de l'opération peuvent être limités
Les frais d'inscription pour les résidents	La ville peut s'assurer que les activités offertes sont à faible coût	La ville peut avoir un droit de regard sur les frais. Ceci permet d'assurer que les activités offertes sont à faible coût	Peut présenter certains éléments d'incertitudes si le protocole n'est pas bien rédigé
Expertise et polyvalence des employés	Tout est à bâtir	Peut être avantageux si l'OBNL a une expertise	Déjà bien rodé et dispose des ressources nécessaires
Gestion des ressources humaines	Structure municipale établie et stable, mais peu d'expertise	Peut être avantageux si l'OBNL a une expertise	Structure établie et professionnelle
Flexibilité dans la gestion des activités et services	Plus difficile considérant le processus ville	Bonne latitude, mais tout de même plus réactif	Modèle d'affaires basé sur la performance et la prévention

6.5. CONDITIONS DE SUCCÈS

La réalisation d'un projet d'une telle envergure exige une planification et un suivi rigoureux. L'Étude de marché a confirmé sans aucun doute qu'il y avait un besoin sur le territoire. Certaines conditions ou facteurs de succès doivent cependant être considérés tout au long du processus :

- Élaboration d'un plan de mise en œuvre détaillé qui sera mis à jour tout au long du processus de réalisation du projet.
- Mobilisation du milieu et des partenaires et préparation d'une stratégie de communication visant à démontrer l'unité régionale dans ce projet.
- À la suite de la réalisation des plans et devis préliminaire, organiser une tournée d'information pour les citoyens concernés.
- Ratification d'un bail locatif avec la Commission scolaire pour le terrain, et ce à un coût symbolique.
- Considérant l'absence d'expertise municipale en matière de gestion d'aréna ou de centre aquatique, il faudrait songer à impartir la gestion et les opérations du complexe à un organisme ou une firme détenant une expertise reconnue.
- Élaborer un contrat d'impartition clair et précis incluant des indicateurs de performance.
- Confirmer le montage financier complet.
- Embaucher un chargé de projet sénior, à temps plein, pour gérer l'ensemble du processus jusqu'à l'inauguration.
- Lancer le processus de réalisation du projet rapidement pour respecter les modalités gouvernementales (inauguration septembre 2022).

Annexe A : Questions et réponses

À la suite de la présentation du rapport final au conseil, ce dernier a soumis quelques questions de sensibilité pour faciliter la compréhension et l'interprétation du plan d'affaires :

1. Quel serait le scénario du versement en capital et intérêts, pour la première année, sur un emprunt de 11 604 066 \$ (ajout de 800 000 \$ pour le financement des infrastructures de services) amortis sur 25 ans à un taux de 4,5 % ?

Réponse : Le coût en intérêt serait de 512 609,62 \$ et le remboursement du capital 464 162,64 \$ pour un total de 981 123,78 \$ annuellement.

Remboursements des emprunts :				Inst. Financière
Enprunts		300	4,5%	
	Versement	Capital	Intérêts	Solde
An 1				11 604 066,00
1	82 195,47	38 880,22	43 515,25	11 585 385,78
2	82 195,47	38 880,22	43 370,20	11 528 705,56
3	82 195,47	38 880,22	43 225,15	11 488 025,34
4	82 195,47	38 880,22	43 080,10	11 449 345,12
5	82 195,47	38 880,22	42 935,04	11 410 664,90
6	82 195,47	38 880,22	42 789,99	11 371 984,68
7	81 325,16	38 880,22	42 644,94	11 333 304,46
8	81 325,16	38 880,22	42 499,89	11 294 624,24
9	81 325,16	38 880,22	42 354,84	11 255 944,02
10	81 325,16	38 880,22	42 209,79	11 217 263,80
11	81 325,16	38 880,22	42 064,74	11 178 583,58
12	81 325,16	38 880,22	41 919,69	11 139 903,36
	<u>981 123,78</u>	<u>464 162,64</u>	<u>512 609,62</u>	

2. Pour un bassin sportif de 6 couloirs (comparativement à 8 dans le scénario), l'économie sur le coût de construction avant taxes serait de combien ?

Réponse : 705 255 \$ (160 m² de moins en superficie).

3. Dans l'éventualité où il n'y aurait pas de tremplin de 3 mètres, est-ce qu'il y aurait une incidence sur le coût de construction ?

Réponse : Pour les plongeurs, le code du bâtiment exige un dégagement de 5 mètres au-dessus du tremplin. Avec un tremplin de 1 m, la hauteur libre devrait être au minimum de 6 m alors que pour un tremplin de 3 m, 8 m minimum. Nous ne sommes pas en mesure d'évaluer la différence sur le coût de construction, car il y a beaucoup plus d'éléments architecturaux à considérer. Pour avoir ce niveau de précision, il faudrait réaliser des plans préliminaires avec un concept détaillé. Nous travaillons, en préféabilité, avec des coûts de construction moyens. C'est pour cette raison que nous prévoyons 10-15 % de frais de contingence sur le design et 10-15 % sur les coûts de construction. Ça donne 30 % de provision.

4. Est-ce qu'il y aurait une incidence sur les coûts d'exploitation entre un bassin à 6 couloirs versus un à 8 couloirs ?

Réponse : En ce qui concerne la différence dans les coûts d'exploitation entre un bassin à 6 couloirs et un à 8 couloirs, ça représenterait environ 51 554 \$ annuellement, principalement attribuable à la réduction du coût d'emprunt :

▪ Assurances	4 400 \$
▪ Produits chimiques	8 000 \$
▪ Énergie	6 000 \$
▪ Entretien et réparation	2 000 \$
▪ Intérêts sur emprunt	31 554 \$ (705 255 \$ de moins en coût de projet)
Total	51 554 \$

5. Certains élus se questionnaient relativement à la performance financière du complexe aquatique de Tremblant.

Réponse : D'une source bien informée, nous pouvons confirmer que le budget d'exploitation prévisionnel du complexe prévoyait un déficit de 717 000 \$ annuellement, sans compter le versement en capital et intérêts sur l'emprunt pour le financement.

6. Quel est le taux d'intérêt sur l'emprunt dans le scénario initial ?

Réponse : Le taux d'intérêt sur l'emprunt a été calculé sur la base de 6,5 %.

7. En quoi consiste l'écart sur le coût d'Assurance entre le premier scénario et le scénario du rapport final ?

Réponse : Le coût à l'origine était surévalué et nous l'avons réajusté en fonction des nouveaux comparables que nous avons obtenus. Le taux est basé sur plusieurs facteurs, dont la valeur du bâtiment, le type d'activité et le nombre de visiteurs et l'opérateur. Le montant budgétaire est conservateur. Il est possible que vous obteniez un meilleur taux en fonction de votre assureur et des paramètres finaux du projet.

8. Sur un scénario de projet à 6 couloirs, quel serait l'impact sur les revenus ?

Réponse : L'impact sera principalement sur le nombre de groupes et de baigneurs qui pourront être dans la piscine en même temps (20 % de moins) et la capacité d'organisation de certains événements. Notre estimation serait de +/- 10 % de revenus en moins (62 000 \$).

9. Quel serait l'écart en frais d'intérêts entre le scénario à 6,5 % et celui à 4,5 % ?

Réponse : 6,5 % = + 232 000 \$ en intérêts la première année.

Pour nous joindre

COORDONNÉES

Denis Brisebois

Directeur principal – Conseil en management
514 390-4186 | brisebois.denis@rcgt.com

Dany Bouchard

Directeur – Conseil en management
514 390-4142 | bouchard.dany@rcgt.com

SUIVEZ-NOUS



rcgt.com



Raymond Chabot
Grant Thornton

L'instinct de la croissanceSM

© Raymond Chabot Grant Thornton & Cie S.E.N.C.R.L., 2017.

Le contenu de cette offre de service est confidentiel et appartient à RCGT. Le destinataire ne peut distribuer à des tiers, ni copier, utiliser ou divulguer, en tout ou en partie, le contenu de cette offre de service pour tout autre usage que celui d'évaluer ladite offre. Toute utilisation ou divulgation de l'information contenue dans cette offre de service sans la permission écrite de RCGT est formellement interdite.

RCGT est une organisation membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les organisations membres ne constituent pas une association mondiale. GTIL et chacune des organisations membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont offerts par les organisations membres.

GTIL et les organisations membres n'ont pas d'obligation les unes envers les autres et ne sont pas responsables des actions ou des omissions des autres.