

Étude de faisabilité du projet de retour d'une équipe de la Ligue majeure de baseball à Montréal

*Présentation à la Chambre de commerce du Montréal métropolitain
ainsi qu'à Projet Coup de circuit Montréal inc.*



Travailler ensemble
pour un monde meilleur

Rapport final

Le 12 décembre 2013



Monsieur Michel Leblanc
Président et chef de la direction
Chambre de commerce du Montréal métropolitain
380, rue Saint-Antoine Ouest, bureau 6000
Montréal (Québec) H2Y 3X7

Objet: Étude de faisabilité portant sur le retour du baseball majeur à Montréal

Monsieur,

Conformément au contrat de services professionnels daté du 26 juillet 2013 (le « contrat ») entre Conseil en financement Ernst & Young Orenda Inc. (« nous » ou « EY ») et la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (« vous » ou « CCMM »), nous avons développé notre analyse et préparé cette étude de faisabilité (le « document visé ») avec vous et vos conseillers selon les objectifs et les méthodes convenus lors des rencontres de travail.

Notre travail peut être utilisé dans le cadre du développement du *Projet Coup de circuit Montréal inc.* (« PCCM »). Notre travail a été préparé selon vos instructions et ce rapport devrait être lu et utilisé dans son entièreté. Pour éviter toute confusion, lorsque nous référons à des travaux ou des informations provenant de tierces parties, nous n'avons pas vérifié d'une manière indépendante ces travaux ou ces informations.

Le document visé a été préparé dans le seul but d'être utilisé par la CCMM et le PCCM. Le document visé n'a pas été préparé en vue de quelque autre usage et ne doit pas être utilisé à quelque autre fin que ce soit.

Les analyses et les conclusions du document visé sont fondées sur des données, informations et hypothèses (collectivement les « Intrants ») provenant de sources publiques et privées considérées comme étant fiables. Nous avons utilisé les Intrants et n'avons pas fait de vérification exhaustive ni vérifié d'une manière indépendante le caractère valide et complet de ces Intrants. EY décline expressément toute responsabilité à l'égard des déclarations ou des garanties, expresses ou implicites, contenues dans le document visé ou dans toute autre communication écrite ou orale faite

Conseil en financement
Ernst & Young Orenda Inc.
Ernst & Young Orenda
Corporate Finance Inc.
800, boul. René-Lévesque Ouest
Bureau 1900
Montréal (Québec) H3B 1X9

Jeudi, le 12 décembre 2013

à toute personne ou mise à la disposition de toute personne ainsi que toute responsabilité à l'égard des omissions dans le document visé et dans une telle communication.

De plus, comme il arrive souvent que les événements et les circonstances ne se produisent pas comme prévu, il y a habituellement des écarts entre les résultats estimatifs et les résultats réels, et ces écarts peuvent être importants. Aucune déclaration n'est faite, ni quelque garantie ou autre forme d'assurance n'est donnée quant à la concrétisation de l'une ou l'autre des estimations, prévisions ou projections.

Les renseignements contenus dans le document visé sont transmis au destinataire à titre confidentiel pour être utilisés seulement dans le cadre de l'évaluation du projet décrit aux présentes et sont assujettis à toute entente de confidentialité conclue avec le destinataire.

La remise du document visé ne constitue pas une offre de vendre, ni la sollicitation d'une offre d'acheter, des titres en vertu des lois sur les valeurs mobilières de tout territoire, notamment la loi intitulée *United States Securities Act of 1933*, dans sa version modifiée, ou toute loi sur les valeurs mobilières d'un État américain, ni une sollicitation de conclure toute autre opération.

Nous n'assumons aucune responsabilité à l'égard de toute décision financière ou décision en matière de déclaration fiscale, laquelle relève à juste titre de la direction du client. Nous comprenons que la CCMM accepte la responsabilité à l'égard de toute question d'ordre fiscal ou financier relativement aux activités visées par notre analyse et à l'égard de l'utilisation qui sera faite de notre analyse et des documents visés.

Si vous souhaitiez avoir des clarifications sur certains aspects de ce rapport ou vouliez discuter de certains sujets complémentaires, n'hésitez pas à nous contacter.

Nous vous prions d'agréer, Monsieur, nos salutations distinguées.

*Conseil en financement
Ernst & Young Orenda Inc.*

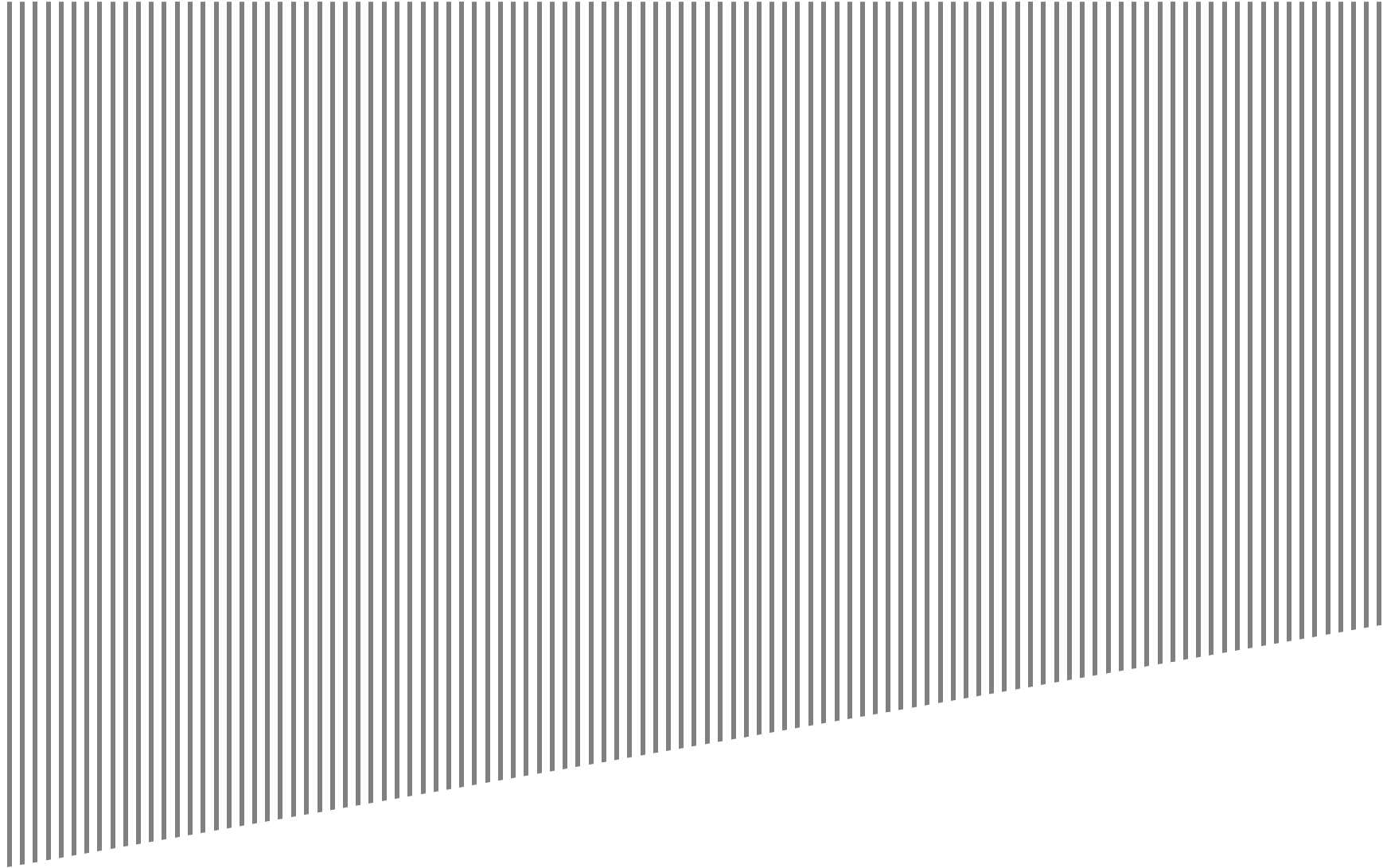
Table des matières

▶ Sommaire	3
▶ Les Twins du Minnesota et le Target Field : un bon modèle pour Montréal?	4
▶ Rapport de synthèse	8
▶ Financement et structure organisationnelle	24
▶ Analyse financière en vue de la construction du stade	29
▶ Données financières relatives à l'exploitation du stade et de l'équipe	34
▶ Données financières relatives au financement public	43
▶ Synthèse globale des résultats	48
▶ Analyse des retombées économiques et des incidences sur l'environnement urbain	52
▶ Autres modèles d'aménagement de stades	57
▶ Glossaire	59

Sommaire

- ▶ À la suite des résultats favorables du sondage préliminaire réalisé par Léger Marketing en mai 2013, EY s'est vue confier le mandat de mener une étude de faisabilité financière portant sur la viabilité du projet de retour à Montréal d'une équipe de la Ligue majeure de baseball (LMB) ainsi que sur la possibilité de construire un nouveau stade de baseball à proximité immédiate du centre-ville de Montréal.
- ▶ Une analyse prudente de l'information que nous avons recueillie nous permet de croire que le retour à Montréal d'une équipe de la LMB est un projet viable sur le plan financier, dans la mesure où les hypothèses suivantes se confirment : masse salariale modeste, mais concurrentielle; prix moyen des billets comparable au prix moyen des billets dans la LMB; entente sur les droits de diffusion locale comparable aux ententes conclues par d'autres équipes de la LMB sur des marchés semblables à celui de Montréal; utilisation novatrice de commandites et de partenariats; et répartition des revenus entre toutes les équipes en vertu du modèle de partage des revenus de la LMB, qui comporte de multiples volets.
- ▶ Une étude réalisée par Léger Marketing révèle que les amateurs de baseball et le milieu des affaires sont favorables au retour à Montréal d'une équipe de baseball professionnel; des prévisions raisonnables indiquant une assistance moyenne au stade de quelque 28 500 spectateurs par match.
 - ▶ Avec une population de plus de 3,8 millions d'habitants, l'agglomération montréalaise vient au 15^e rang des principaux marchés de l'Amérique du Nord par la taille, et il s'agit du plus grand marché à ne pas accueillir une équipe de la LMB (qui compte 30 équipes).
- ▶ Les nouvelles installations vouées au baseball compteraient 36 000 places assises, y compris jusqu'à 60 loges de luxe; idéalement, ces installations devraient être aménagées dans un rayon de deux kilomètres environ du centre-ville de Montréal.
- ▶ Le nouveau stade, qui devrait être relié au réseau de transport en commun, devrait être conçu de façon à favoriser le développement immobilier et économique dans le secteur, comme cela s'est produit dans plusieurs autres villes où de pareils stades ont été construits.
 - ▶ Les coûts de construction du stade sont estimés à 467 M\$, ce qui comprend les coûts estimatifs liés à la gestion du projet et au financement des travaux de construction.
- ▶ Sur le total des coûts du projet (1,025 G\$), 67 % (690 M\$) seraient financés par le groupe propriétaire de l'équipe, tandis que le financement public s'établirait à 33 % (335 M\$). Le gouvernement provincial serait propriétaire du stade. Pour sa part, l'équipe aurait la responsabilité de tous les aspects liés aux travaux de construction et à l'exploitation, notamment en ce qui a trait à d'éventuels dépassements de coûts, et elle conserverait les flux de rentrées générées par toutes les activités commerciales, de même que tous les risques financiers inhérents.
- ▶ La part des coûts de construction revenant au gouvernement provincial serait récupérée grâce aux prélèvements d'impôts directs effectués pendant la phase de construction (55,6 M\$) — puis par la suite, au cours de chaque année d'exploitation (23 M\$ par année) — de même que grâce aux recettes fiscales annuelles générées par les ventes réalisées dans le cadre des activités tenues dans l'enceinte du stade (18 M\$) et aux impôts perçus sur les salaires des joueurs (10 M\$). Quant à la municipalité, ses recettes de taxe foncière pourraient lui permettre de récupérer son investissement dans les infrastructures requises.
- ▶ Un stade à ciel ouvert entièrement voué au baseball professionnel s'avère donc un projet viable sur le plan financier et pourrait être construit dans un délai de trois ans après le parachèvement de la transaction d'achat de l'équipe.
- ▶ Les Twins du Minnesota et le stade Target Field, qui a été inauguré à la saison 2010, représentent un bon modèle à suivre pour Montréal.
 - ▶ Ce stade à ciel ouvert aménagé au centre-ville de Minneapolis (dont le climat est comparable à celui de Montréal) a été un facteur essentiel au maintien de l'équipe dans cette ville. En outre, il s'avère une réussite pour la LMB et pour les amateurs de baseball, de même que sur le plan du développement urbain.

Les Twins du Minnesota et le stade Target Field : un bon modèle pour Montréal?



Les Twins du Minnesota et le Target Field : un bon modèle pour Montréal?

Avant de nous pencher sur la faisabilité du projet axé sur l'acquisition d'une nouvelle équipe de baseball et sur la construction d'un stade à Montréal, nous vous proposons de passer en revue la réussite des Twins du Minnesota et du Target Field, fournissant de nombreuses informations pertinentes.

Les Twins du Minnesota

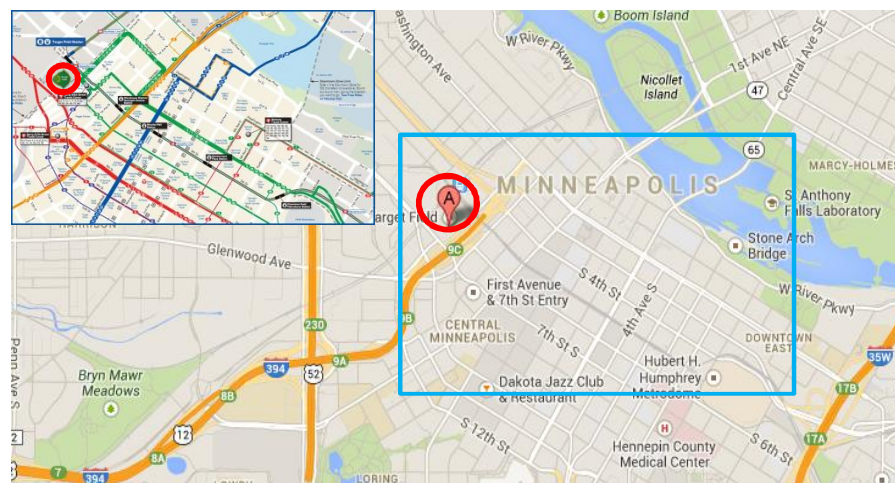
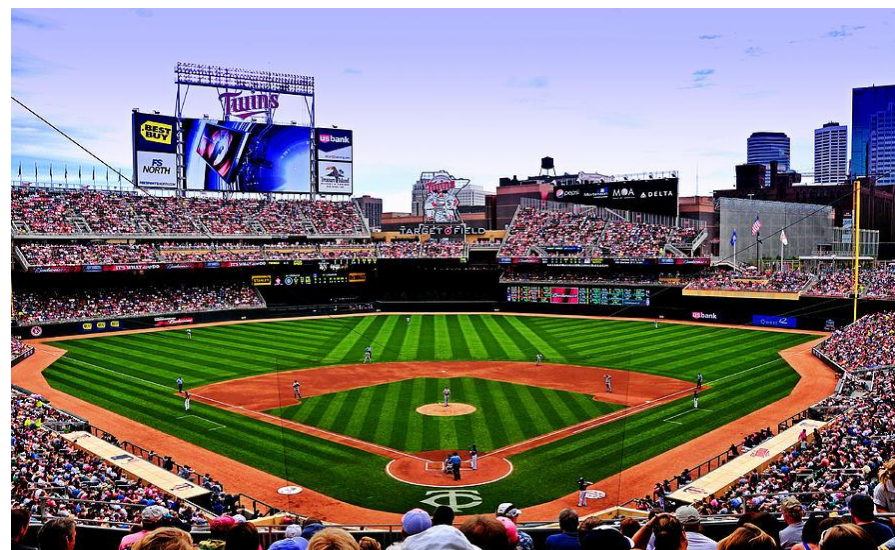
- Propriétaire : la famille Polhad

Stade Target Field

- Mise en chantier : 30 août 2007
- Inauguration : 4 janvier 2010
- Architectes : Populous/Hammel, Green and Abrahamson
- Capacité : 39 021 places
 - 54 loges, 2 mégaloges
- Financement : Minnesota Ballpark Authority (64 %) et Twins du Minnesota (36 %)
- Coût de construction du stade : 390 M\$
- Coût des infrastructures urbaines : 155 M\$

À propos de Minneapolis-Saint Paul

- Population de l'agglomération : 3,4 millions d'habitants (comparativement à 3,8 millions d'habitants dans l'agglomération de Montréal)
- Autres équipes professionnelles : les Wild (LNH), les Timberwolves (NBA) et les Vikings (NFL) du Minnesota
- **Faits pertinents pour Montréal : Marché de taille semblable et climat comparable**



Les Twins du Minnesota et le Target Field : un bon modèle pour Montréal

- ▶ En 2002, la LMB a identifié deux équipes qui, en raison de leurs difficultés financières et de l'absence de progrès dans le dossier de la construction d'un nouveau stade, étaient susceptibles de disparaître : les Expos de Montréal et les Twins du Minnesota.
- ▶ À l'époque, les Twins jouaient dans un stade de baseball comparable au Stade olympique de Montréal, soit le Metrodome (stade de 46 564 places assises construit en 1982).
- ▶ Ce n'est qu'une fois que la cour d'appel du Minnesota a confirmé l'injonction obligeant les Twins à respecter leur bail de 2002 au Metrodome que la disparition de l'équipe a été écartée.
- ▶ Bien que la LMB en ait appelé de la décision devant la cour suprême du Minnesota, celle-ci a rejeté sa demande de pourvoi.
- ▶ La menace de disparition de l'équipe a incité l'assemblée législative du Minnesota à adopter une loi sur le financement d'un nouveau stade de baseball, ce qui a permis de recueillir également l'appui de Jesse Ventura, alors gouverneur de l'État, de sorte que les Twins ont finalement pu faire approuver leur projet de stade en 2006.
- ▶ Le nouveau stade a été financé par les Twins à hauteur de 36 %, le reste du financement requis ayant été obtenu grâce à une hausse de 0,15 % de la taxe de vente du comté de Hennepin (où se trouve le stade).
- ▶ Le Target Field, qui a été inauguré en 2010 avec beaucoup de succès, a été classé au premier rang du palmarès ESPN des stades offrant la meilleure expérience de baseball.
- ▶ Le stade offre une excellente ambiance, permettant aux amateurs de renouer avec l'état d'esprit qui régnait autrefois dans les stades de baseball, surtout sous le soleil d'été, hot dog et bière à la main.
- ▶ Le Target Field, qui représente une histoire de réussite pour les Twins, bénéficie chaque saison d'une assistance moyenne de 30 000 à 39 000 spectateurs par match depuis son inauguration.
- ▶ Sur une période de dix ans, après avoir été près de disparaître, les Twins sont devenus l'une des équipes de la LMB qui remportent le plus de succès et qui sont les plus stables.
- ▶ La construction d'un nouveau stade a grandement favorisé ce succès.
- ▶ Le Target Field se trouve dans une ville aux conditions climatiques semblables à celles de Montréal, tout en n'ayant pas de toit rétractable. À l'époque, on a estimé que l'ajout d'un toit rétractable se serait traduit par des coûts additionnels de 100 M\$, sans compter les coûts d'entretien et les risques indéterminés s'y rattachant.

Minneapolis et Montréal – Conditions climatiques semblables

Saison allant d'avril à octobre	Montréal	Minneapolis
Température moyenne (°C)	15,5	16,2
Précipitations moyennes (mm)	91,8	82,8

Source : Données sur Minneapolis tirées du site

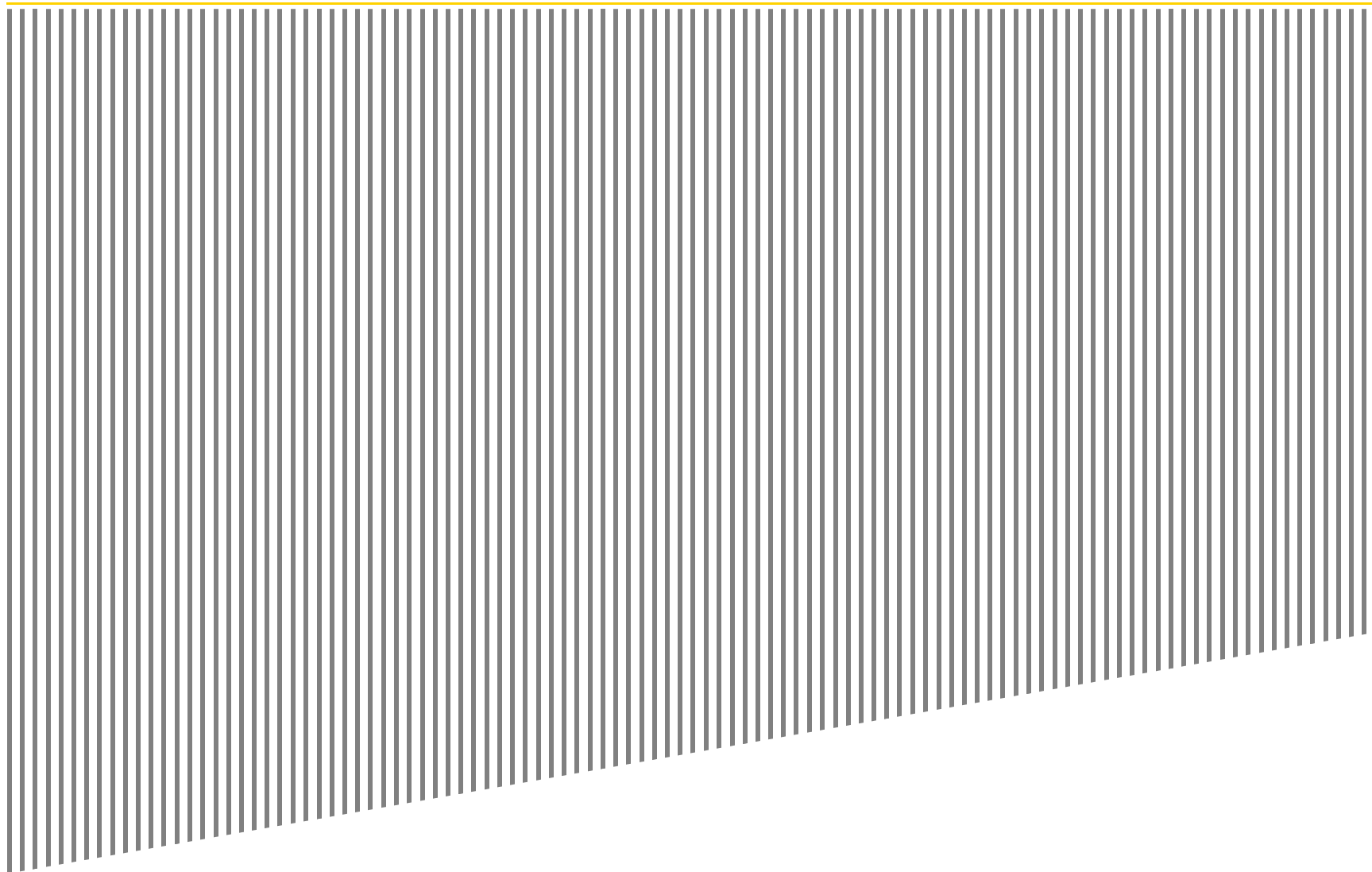
<http://www.usclimatedata.com/climate>;

Données sur Montréal tirées du site <http://climat.meteo.gc.ca/>

Les Twins du Minnesota : retombées positives du stade Target Field dans l'environnement urbain

- ▶ Érigé en 2010 dans le comté de Hennepin, le stade Target Field est l'aboutissement de près de 13 années d'efforts de lobbying et de négociations déployés par les Twins en vue de la construction d'un nouveau stade de baseball.
- ▶ Le stade de baseball a été érigé au cœur du centre-ville, à une distance de marche du quartier des affaires.
- ▶ Dès le début du projet, il a été question de construire «plus qu'un simple stade de baseball» – Les investisseurs publics participant au projet souhaitaient veiller à ce que l'argent des contribuables permette de générer des avantages ne se limitant pas au monde du baseball.
- ▶ Les Twins voulaient s'assurer de créer un lieu de rassemblement non réservé exclusivement au baseball; ils ont créé une grande place extérieure faisant la jonction entre le stade et le centre-ville.
- ▶ Les voies d'accès représentaient des facteurs essentiels dans la conception d'un stade de baseball urbain :
 - ▶ Deux autoroutes importantes et un réseau de rues pouvant offrir plus de 7 000 places de stationnement se trouvent dans l'environnement immédiat du stade, tandis que 20 000 autres places de stationnement se trouvent dans un rayon de 1,2 km.
 - ▶ Plus de 20 lignes d'autobus relient le stade au réseau du métro.
 - ▶ Plusieurs centaines de supports à bicyclettes se trouvent à proximité.
- ▶ À peine 15 mois après l'ouverture du stade de baseball Target Field :
 - ▶ De nouveaux permis de construction d'une valeur de 36 M\$ ont été délivrés pour la construction d'immeubles aux alentours du stade.
 - ▶ Le taux d'occupation des hôtels du centre-ville de Minneapolis, situés dans le voisinage du stade, a augmenté de 19,4 % au cours des six mois qui ont suivi l'ouverture.
 - ▶ Le taux d'achalandage du train léger a augmenté de près de 7 %, en raison de l'assistance aux matchs.
- ▶ Au cours de la saison inaugurale de 2010, le stade a généré un total de 18,6 M\$ en revenus tirés des taxes de vente et d'utilisation. Ce résultat a chuté à 17 M\$ en 2011, puis à quelque 15,5 M\$ en 2012. Le total de 17 M\$ généré en 2011 équivalait tout de même à près de trois fois les revenus de 6 M\$ enregistrés par les Twins lors de leur dernière saison au Metrodome.
- ▶ Selon une analyse indépendante des retombées économiques, le stade Target Field a généré, dès sa première année d'exploitation, des retombées économiques d'au moins 169,3 M\$.
- ▶ On a annoncé récemment que le Hennepin County Board a approuvé un plan prévoyant l'aménagement d'une place publique intégrant un amphithéâtre, un écran géant et de nouveaux espaces commerciaux et locaux pour bureaux reliés au centre de transport par rail dont la construction est en cours dans le secteur.
- ▶ La station Target Field, qui donnera accès à quatre lignes de transport sur rail léger et à une ligne de train de banlieue, intégrera une place d'une superficie de 60 000 pi². Selon la North Loop Association, le montage financier de ce projet de gare de transit, dont la valeur totalise 79 M\$, se répartit comme suit : 17 M\$ en obligations d'État; jusqu'à 22 M\$ en fonds publics provenant du comté; 20 M\$ en subventions fédérales; 1,8 M\$ en fonds de la Minnesota Ballpark Authority et 500 000 \$ en fonds municipaux.

Rapport de synthèse



Étendue du mandat d'EY

- ▶ À la suite des résultats favorables du sondage réalisé par Léger Marketing en mai 2013, EY s'est vu confier le mandat de mener une étude de faisabilité financière portant sur la viabilité du projet de retour à Montréal d'une équipe de la Ligue majeure de baseball (LMB) ainsi que sur la possibilité de construire un nouveau stade de baseball à proximité immédiate du centre-ville de Montréal.
- ▶ Le mandat d'EY intégrait les éléments suivants :
 - ▶ Faisabilité financière d'un projet prévoyant la détention et l'exploitation de l'équipe dans la perspective de l'établissement d'un consortium de propriétaires local
 - ▶ Faisabilité financière de l'exploitation du stade
 - ▶ Faisabilité financière de la construction d'un nouveau stade de baseball au centre-ville
 - ▶ Stade couvert
 - ▶ Stade couvert à toit rétractable
 - ▶ Stade à ciel ouvert
 - ▶ Structures de financement d'un nouveau stade de baseball au centre-ville
 - ▶ Stade détenu et construit par des intérêts privés
 - ▶ Stade dont le financement repose sur des fonds publics et sur des fonds de capital-investissement (contrôle par l'autorité du stade)
 - ▶ Stade dont le financement repose sur des fonds publics et sur des fonds de capital-investissement (contrôle par l'équipe)
 - ▶ Analyse générale de certains emplacements envisageables en vue de la construction d'un nouveau stade de baseball au centre-ville
 - ▶ Examen de projets d'aménagement urbain et des retombées économiques associés à d'autres nouveaux stades de baseball d'équipes de la LMB
- ▶ Nous avons recueilli nos données dans le cadre de recherches, d'entrevues et de l'examen des meilleures pratiques.
 - ▶ Nous avons rencontré des hauts dirigeants de plusieurs équipes de la LMB pour discuter avec eux d'un modèle d'affaires axé sur la détention d'une concession.
 - ▶ Nous avons rencontré des représentants municipaux sur plusieurs marchés de la LMB pour discuter avec eux du rôle de l'autorité du stade – entité municipale chargée de la construction, et parfois de l'entretien continu, des installations sportives – ainsi que des retombées de la construction d'un nouveau stade du point de vue de l'aménagement urbain et sur le plan économique.

Viabilité d'une équipe de la LMB à Montréal, dans des conditions favorables

Une équipe de la LMB serait-elle viable à Montréal?

- ▶ Le retour à Montréal d'une équipe de la LMB est viable sur le plan financier, dans la mesure où les conditions favorables sont réunies et où l'on applique la même méthode que celle qui a été employée sur divers marchés de baseball similaires à celui de Montréal.
- ▶ Une équipe montréalaise serait viable suivant un ensemble d'hypothèses réalistes :
 - ▶ Demande forte pour les abonnements de saison
 - ▶ Prix moyen des billets comparable au prix moyen pratiqué dans la LMB
 - ▶ Masse salariale modeste, mais concurrentielle
 - ▶ Entente sur les droits de diffusion locale comparable aux ententes conclues par d'autres équipes de la LMB sur des marchés similaires à celui de Montréal
 - ▶ Maximisation des revenus, grâce à une utilisation novatrice des commandites et des partenariats
 - ▶ Application du modèle de partage des revenus de la LMB
- ▶ Conditions essentielles au succès :
 - ▶ Aménagement d'un nouveau stade de baseball dans un secteur central de la ville en lien étroit avec le milieu des affaires local
 - ▶ Aménagement d'un nouveau stade satisfaisant aux nouvelles normes du monde du baseball, financé partiellement par des fonds publics (aspect analysé plus loin dans le présent document) et reposant sur la solution la plus rentable possible dans le contexte des conditions climatiques de Montréal, à savoir un stade sans toit rétractable
 - ▶ Le succès de la concession sur le terrain doit nécessairement reposer sur un solide groupe de propriétaires bien capitalisés.
- ▶ Idéalement, la nouvelle équipe devrait faire partie de la division Est de la Ligue américaine, de sorte qu'elle serait ainsi amenée à se mesurer à des équipes populaires qui sont des rivaux naturelles, telles que celles de Toronto, Boston et New York, dont la présence à Montréal favoriserait la réussite du projet. De telles oppositions contre ces équipes populaires engendreront de meilleures audiences télévisées.
- ▶ Les avantages de jouer dans la Ligue américaine seraient considérables pour le tourisme et pour le rayonnement de Montréal dans les grandes villes américaines du nord-est

Plusieurs facteurs portent à croire que le moment est bien choisi

Pourquoi la situation est-elle différente cette fois-ci?

- ▶ L'industrie du baseball a connu de profonds changements au cours des dix dernières années, toutes les équipes se partageant désormais les revenus considérables découlant de la nouvelle entente sur les droits de diffusion à l'échelle nationale, de même que les revenus générés par les nouveaux médias perfectionnés et les revenus tirés de la vente de produits dérivés.
- ▶ La désaffection des partisans des Expos au cours des dernières années d'existence de l'équipe, qui s'explique par divers facteurs, a été à l'origine de la forte baisse de l'assistance aux matchs. Or, un groupe local de propriétaires socialement responsables pourrait amener l'équipe à renouer avec les sommets de popularité atteints dans les années 1980 et au début des années 1990.
- ▶ Le Stade olympique n'accueillerait pas la nouvelle équipe, car il n'a pas été conçu pour le baseball, il est mal situé et il aurait besoin d'importants travaux d'entretien et d'amélioration.
 - ▶ La LMB a établi clairement que le retour d'une équipe de baseball au Stade olympique n'est pas envisageable.
- ▶ Comme le marché montréalais est petit, la nouvelle équipe bénéficierait probablement d'une part de la redistribution des revenus de la LMB, mais elle obtiendrait sans doute moins que ce que touchent actuellement d'autres équipes établies sur de petits marchés.
- ▶ Une appréciation du dollar canadien, devenu proche de la parité avec le dollar américain au cours des dernières années, affiche un niveau nettement supérieur à la fourchette 0,84 \$ - 0,62 \$ observée entre 1994 et 2004 (voir données de Reuters dans le graphique ci-dessous).
- ▶ Les sources de revenus de la MLB (Fonds central de la MLB centrale, MLB Advanced Media, MLB properties ainsi que la redistribution des revenus de la MLB) ont augmenté de façon significative depuis que les Expos ont quitté Montréal, l'ensemble de ces revenus est payé aux équipes en dollars américains, et serviront donc d'instruments de couverture contre l'impact financier du dollar américain sur la masse salariale des joueurs dans l'éventualité d'une baisse du dollar canadien.
- ▶ Le taux de change, aux fins de la présente étude, est fixé au pair (1,00 \$), une baisse à 0,90 \$ incluse dans l'analyse de sensibilité, n'engendrerait que peu d'impact sur la viabilité du projet

Évolution du taux de change CAD/USD de 1994 à 2013



Indices d'un solide appui au retour d'une équipe de baseball

La ville de Montréal est-elle en mesure d'accueillir une autre équipe sportive de haut niveau?

- ▶ Les trois grandes équipes montréalaises actuelles (les Canadiens, les Alouettes et l'Impact) affichent un taux d'assistance aux matchs frisant les 100 %. Décidément, les Montréalais se passionnent pour les événements sportifs!
- ▶ D'autres agglomérations métropolitaines comparables, comme celles de Minneapolis, Denver et Phoenix, accueillent quatre grandes équipes sportives, tandis que Cleveland, Saint Louis, Tampa Bay, Pittsburgh et Kansas City sont des agglomérations métropolitaines bien plus petites que Montréal qui accueillent chacune trois équipes sportives de haut niveau, dont l'une fait partie de la LMB.
- ▶ Avec une population métropolitaine de 3,8 millions d'habitants, Montréal figure au 15^e rang des principaux marchés nord-américains quant à la taille, et il s'agit du plus grand marché à ne pas accueillir une équipe de la LMB.

La population en général et le milieu des affaires soutiennent-ils le projet de retour d'une équipe de baseball?

- ▶ Selon les résultats du sondage réalisé par Léger Marketing aux fins de la présente étude, tant les amateurs de baseball que le milieu des affaires de Montréal adhèrent au projet de retour d'une équipe de baseball dans la ville.
 - ▶ Près de 70 % des Québécois sont en faveur du retour à Montréal d'une équipe de baseball professionnel, tandis qu'ils ne sont que 11 % à s'y opposer.
 - ▶ Il se révèle que 81 % des entreprises appuient le retour du baseball professionnel à Montréal.
 - ▶ Des dirigeants d'entreprise se montrent intéressés à participer au financement du projet. Plus particulièrement, souhaitant contribuer au financement du futur stade de baseball de Montréal, 31 % des répondants au sondage souhaiteraient en acheter une brique, tandis que 24 % seraient susceptibles d'acheter un siège.
 - ▶ Parmi les entreprises qui seraient susceptibles d'acheter des billets pour des matchs de baseball professionnel à Montréal, 24 % seraient intéressées à faire de la publicité dans le nouveau stade.
 - ▶ Selon les prévisions réalistes établies par Léger Marketing, entre 27 600 et 31 600 spectateurs en moyenne assisteraient aux matchs de la nouvelle équipe montréalaise (y compris l'occupation des loges d'entreprise).
 - ▶ Léger Marketing constate que les répondants sont intéressés à acheter des billets à un prix allant de 25 \$ à 75 \$ et que les billets de saison représenteraient environ 60 % du total des billets vendus par match.

Prévisions de Léger Marketing quant à l'assistance aux matchs

Quelle est l'assistance prévue aux matchs (volume de billets vendus)?

- Pour estimer le niveau moyen d'assistance aux matchs, Léger Marketing a effectué un sondage auprès de la population en général, de même qu'auprès de représentants de PME et de grandes sociétés.
- Le tableau ci-dessous présente le niveau moyen d'assistance par match, selon les prévisions réalistes établies pour les deux segments de marché sondés, de même que les prix de référence que les spectateurs sont prêts à payer pour assister aux matchs (sans égard à la configuration du stade et à la disponibilité de sièges à de tels prix).

Prévisions réalistes de Léger Marketing	Population en général		Entreprises		Total	
Fourchette de prix des billets :	Inférieure	Supérieure	Inférieure	Supérieure	Inférieure	Supérieure
Billets à 25 \$	6 936	7 928	522	596	7 459	8 524
Billets à 50 \$	6 679	7 633	5 115	5 845	11 794	13 478
Billets à 75 \$	1 096	1 253	6 784	7 755	7 880	9 008
Total des billets vendus	14 712	16 814	12 421	14 196	27 133	31 010
Prix moyen des billets	40,08 \$		62,60 \$		50,39 \$	
Nombre de loges	-	-	45	52	45	52
Nombre de personnes par loge	-	-	12	12	12	12
Assistance globale	14 712	16 814	12 961	14 820	27 673	31 634

Sources : Synthèse de Léger Marketing (Nov. 2013). Les ventes effectuées correspondant à chaque prix de référence sont mutuellement exclusives. Prix des billets en dollars de 2014.

- Les données relatives à l'assistance aux matchs qui sont présentées dans le tableau ci-dessus prennent en compte les billets vendus, mais pas les billets de faveur.
- Les ventes de billets englobent les billets réguliers, les billets de saison ainsi que les forfaits de billets pour 20 et 40 matchs.
- Les prévisions de Léger Marketing ne tiennent pas compte de la demande émanant de l'extérieur de l'agglomération montréalaise, notamment les ventes susceptibles d'être réalisées auprès de groupes et de grandes sociétés dont le siège social se trouve ailleurs.

Définition des prévisions de la présente étude

La présente étude repose sur des hypothèses relativement prudentes.

- ▶ Aux fins de la présente étude de faisabilité, les prévisions relatives à l'assistance aux matchs reposent sur des hypothèses prudentes formulées à partir des résultats du sondage :
 - ▶ Léger Marketing a élaboré trois scénarios prévisionnels : un scénario pessimiste, un scénario réaliste et un scénario optimiste.
 - ▶ Les prévisions utilisées par EY correspondent à la fourchette inférieure des prévisions réalistes de Léger Marketing.
- ▶ La modélisation de l'assistance aux matchs aux fins de la présente étude tient compte de la capacité du stade : deux types de sièges (sièges réguliers et sièges de première catégorie, plus les loges d'entreprise).
 - ▶ Les données de Léger Marketing sur la disposition à payer des spectateurs ont été appariées avec les divers types de sièges.
- ▶ L'analyse comparative réalisée à l'échelle de la LMB a révélé que 15 % environ des billets correspondent à des sièges de première catégorie.
 - ▶ Dans l'hypothèse d'une capacité globale de 36 000 sièges, le stade comprendrait 5 400 sièges de première catégorie et 30 600 sièges réguliers.
- ▶ La présente étude utilise un prix moyen de 25 \$ par siège régulier et de 50 \$ par siège de première catégorie, soit un prix moyen par billet de 29,57 \$ (en dollars de 2014).
 - ▶ Le montant correspondant à la disposition à payer des spectateurs déterminée par Léger Marketing, qui s'établit à 50,39 \$, est toutefois plus élevé de 69 %, ce qui donne aux propriétaires de l'équipe la possibilité d'une utilisation maximale de la structure tarifaire et des revenus tirés de la vente de billets.
- ▶ Un taux de défection de 5 % a été pris en compte dans les prévisions relatives aux ventes de billets, de façon à ce que le calcul des revenus tirés de la vente de concessions et de produits dérivés repose sur l'assistance réelle aux matchs.
- ▶ Selon les prévisions du Conference Board du Canada, la demande émanant de l'extérieur de l'agglomération montréalaise représenterait de 5 % à 10 % de l'assistance globale aux matchs.
- ▶ Le tableau de la page suivante présente la moyenne des ventes de billets et de l'assistance aux matchs selon un scénario réaliste, de même que les deux points de référence suivants :
 - ▶ l'assistance moyenne par match de la LMB au cours des trois dernières saisons;
 - ▶ l'assistance moyenne par match d'équipes comparables au cours des trois dernières saisons. La sélection des équipes comparables, c.-à-d. celles dont le marché est d'une taille semblable, comprend les équipes de Seattle, du Minnesota, de Milwaukee, de San Diego et de l'Arizona.

Synthèse des prévisions relatives à l'achalandage au stade

Quelle est l'assistance prévue aux matchs (volume de billets vendus)?

	Capacité globale	% de billets vendus	N ^{bre} de billets vendus par match	N ^{bre} de billets vendus par année	Prix moyen des billets	Taux de défection	Assistance	Assistance moyenne dans la LMB (2011-2013)	Assistance moyenne des équipes comparables (2011-2013)
Sièges réguliers	30 600	75 %	22 950	1 858 950	25,00 \$	5 %	21 802	30 574 par match	29 011 par match
Sièges de première catégorie	5 400	95 %	5 130	415 530	50,00 \$	5 %	4 874		
Sous-total	36 000	78 %	28 080	2 274 480	29,57 \$	5 %	26 676	2 476 494 par année	2 349 913 par année
Nombre de loges	60	92 %	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	55	27,73 \$ en moyenne par billet	22,95 \$ en moyenne par billet
Sièges par loge	12	100 %	n.d.	n.d.	n.d.	5 %	11		
Assistance globale	36 720	78 %	28 742	2 328 102	n.d.	5 %	27 281		

Source pour la LMB et les équipes comparables : ESPN.com. Équipes comparables : Seattle, Minnesota, Milwaukee, San Diego et Arizona.

À noter : Les données relatives à l'assistance aux matchs à Montréal qui sont présentées dans ce tableau ne comprennent pas les billets de faveur. Les montants présentés sont en dollars de 2014.

- ▶ Ces prévisions de ventes de billets prennent en compte la demande émanant de l'extérieur de l'agglomération montréalaise.
 - ▶ Le prix moyen de 29,57 \$ par billet, qui est légèrement supérieur au prix moyen de 27,73 \$ par billet dans la LMB, est comparable au prix moyen des billets d'équipes comme Miami (29,27 \$) ou Houston (30,09 \$) et inférieur au prix moyen des billets de l'équipe du Minnesota (32,59 \$). Le prix moyen des billets des équipes comparables est de 22,95 \$.
- (Source : <http://www.kshb.com/dpp/sports/baseball/mlb-average-ticket-price--fan-cost-index-for-all-30-baseball-teams>)

Le stade de baseball

Combien coûterait un nouveau stade de baseball et quelle en serait la capacité?

- ▶ Vu les résultats des analyses comparatives de la LMB, la taille du marché et la faisabilité financière du projet, nous en venons à la conclusion qu'un stade de baseball à ciel ouvert d'une capacité d'environ 36 000 places constitue la meilleure solution pour Montréal.
- ▶ Malgré les températures froides qui peuvent prévaloir en avril et en octobre, un nouveau stade sans toit rétractable serait viable sur le plan financier.
 - ▶ Presque tous les matchs prévus les jours de mauvais temps (chutes de pluie ou de neige) sont reportés à des dates ultérieures au cours de la saison.
- ▶ Au Minnesota, État américain aux conditions climatiques très semblables à celles que connaît Montréal, le Target Field n'a pas de toit rétractable.

Nbre de matchs reportés depuis l'installation des Twins au Target Field	
2010	1
2011	3
2012	1
2013	3

Source : Analyse d'EY, information publique
• Saison de 81 matchs

Minneapolis et Montréal – Conditions climatiques semblables		
Saison d'avril à octobre	Montréal	Minneapolis
Température moyenne (°C)	15,5	16,2
Précipitations moyennes (mm)	91,8	82,8

Sources

- Minneapolis : <http://www.usclimatedata.com/climate>
- Montréal : <http://climat.meteo.gc.ca/>

- ▶ L'ajout d'un toit rétractable se traduirait par des coûts additionnels estimatifs de 150 M\$ à 180 M\$, sans compter les coûts d'entretien du toit et les risques s'y rattachant, qui restent indéterminés.
- ▶ Le baseball est un sport qui est prévu pour l'extérieur et qui s'apprécie aussi bien par temps frais que par temps chaud. Les matchs de baseball qui se déroulent sous les projecteurs du Target Field rappellent les beaux jours du stade du parc Jarry, à Montréal.
- ▶ Le stade de baseball doit être relié au réseau de transport en commun. Il doit s'agir d'un projet durable intégrant de nombreuses commodités respectueuses de l'environnement. Le plan et l'entente de financement doivent intégrer un volet orienté vers la collectivité.
- ▶ **Les coûts rattachés à la construction à Montréal d'un stade à ciel ouvert d'une capacité de 36 000 places s'élèveraient à 426 M\$ environ (en dollars de 2015, excluant les coûts liés à l'inflation pendant la période de construction, les coûts de financement et le coût d'acquisition du terrain).**

Un projet viable dans l'hypothèse d'un stade à ciel ouvert

S'agirait-il d'un stade couvert à toit rétractable, d'un stade couvert sans toit rétractable ou d'un stade à ciel ouvert?

- ▶ Nous en sommes venus à la conclusion qu'un stade à ciel ouvert constitue la meilleure solution, celle qui est la plus viable sur le plan financier.
- ▶ Les Twins du Minnesota évoluent dans un stade à ciel ouvert, dans des conditions climatiques comparables à celles de Montréal. En outre, les conditions climatiques qui prévalent à Montréal en avril sont semblables à celles que connaissent d'autres villes du Nord-Est des États-Unis qui accueillent une équipe de la LMB dans un stade à ciel ouvert.
- ▶ Le projet d'un stade à toit rétractable (auquel sont associés des coûts supplémentaires allant de 150 M\$ à 180 M\$, plus les coûts d'entretien additionnels) est difficilement justifiable.
 - ▶ La technologie permettant de garder le terrain au sec et en bon état dans l'éventualité de précipitations s'est beaucoup améliorée au cours des dernières années. Les annulations en cas de pluie ou de neige seraient minimales, et le froid n'est susceptible de poser problème que dans les premières semaines de la saison.
 - ▶ La plupart des matchs annulés sont reportés, de sorte que les revenus s'y rattachant finissent par être perçus, même s'ils peuvent être légèrement inférieurs à ceux qui auraient été perçus si les matchs prévus n'avaient pas dû être reportés, du fait du manque à gagner attribuable aux défections et aux remboursements.
 - ▶ Même si un petit nombre de matchs étaient définitivement annulés et que les revenus s'y rattachant étaient définitivement perdus, les pertes de revenus seraient bien inférieures aux coûts de construction d'un nouveau toit et aux coûts liés à son entretien continu.
 - ▶ En outre, comme les Montréalais le savent trop bien, les toits rétractables sont sujets à des défaillances, de sorte que les coûts liés à leur entretien pourraient être considérables.
- ▶ Notre modèle repose sur l'hypothèse que les revenus additionnels susceptibles d'être tirés de la tenue d'autres activités au stade seraient modestes. La présence au stade d'une équipe de la LMB faisant figure de locataire principal suffit à en assurer la viabilité. Tous les revenus supplémentaires générés au stade seraient considérés comme des revenus axillaires.
 - ▶ Un stade à ciel ouvert n'entrerait pas en concurrence avec le Stade olympique, et la présence d'une telle installation vouée au baseball ne risquerait pas de compromettre toute éventuelle vocation nouvelle de celui-ci.
 - ▶ Très peu de grands spectacles pouvant se tenir dans des stades sont actuellement en tournée dans les villes nord-américaines, et de tels spectacles ne génèrent pas suffisamment de revenus sur une année pour justifier la construction d'un stade à toit rétractable.
- ▶ Comme les longs hivers incitent les Montréalais à profiter de l'extérieur une fois la belle saison venue, il se révèle qu'un stade couvert aurait une incidence négative sur l'assistance aux matchs, de sorte que cette option n'est pas recommandable.

À propos du stade

Installations et composantes du nouveau stade

- ▶ Selon le cabinet d'architectes Populous, le stade de baseball devrait présenter les caractéristiques suivantes :
 - ▶ Superficie de 880 000 pi²
 - ▶ Environ 36 000 places assises réparties comme suit :
 - ▶ de 19 000 à 20 000 places dans la section Niveau Terrain
 - ▶ de 3 000 à 3 500 places dans la section Club
 - ▶ de 1 100 à 1 200 places dans la section Loges
 - ▶ de 9 000 à 10 000 places dans la section Balcon
 - ▶ de 44 à 60 loges de luxe
 - ▶ de 2 à 4 loges pour l'organisation d'événements et super-loges de 50 à 100 places assises
 - ▶ Locaux pour commerces de détail d'une superficie de 5 000 pi²
 - ▶ Locaux pour bureaux d'une superficie de 30 000 pi² à 35 000 pi²
 - ▶ Terrain en gazon naturel
 - ▶ Tableau de pointage et système d'affichage vidéo à la fine pointe de la technologie

Analyses comparatives

- Le tableau suivant présente un aperçu général des configurations possibles :

Coûts de construction d'un stade à Montréal*		
Nombre de places assises	Stade à ciel ouvert	Stade couvert à toit rétractable
35 000	500,8 M\$	680,8 M\$
37 000	535,9 M\$	726,8 M\$
40 000	571,5 M\$	762,4 M\$

* Source : Populous. Les montants présentés, qui sont en dollars de 2017. Ces montants comprennent le coût du financement de l'entrepreneur général et les provisions pour inflation.

- Analyse comparative récente des coûts de construction de divers stades :

Analyse comparative de divers stades de baseball*				
Ville	Type	Coût	Capacité	Année
Miami	Stade couvert à toit rétractable	515 M\$	36 700	2012
Minneapolis	Stade à ciel ouvert	390 M\$	39 500	2010
Washington	Stade à ciel ouvert	498 M\$	41 800	2008

* Source : Recherche d'EY

- Le stade de la LMB ayant la plus faible capacité d'accueil est celui de Tampa (31 042 places). Parmi les stades récemment construits, celui de Miami présente la plus faible capacité d'accueil (36 700 places).

Stades de baseball récemment construits*

2010 : Stade Target Field (Minneapolis)
390 M\$ (stade seulement) / 545 M\$ (coût total)



2012 : Stade Marlins Park (Miami)
519 M\$ (stade seulement) / 619 M\$ (coût total)



2008 : Stade Nationals Park (Washington)
498 M\$ (stade seulement) / 611 M\$ (coût total)



2009 : Stade Citi Field (New York)
695 M\$ (stade seulement) / 850 M\$ (coût total)



* Les montants présentés sont en dollars de l'année de construction. Le coût total englobe le coût d'amélioration des infrastructures.

La conception et l'emplacement du stade de baseball représentent des facteurs clés de succès

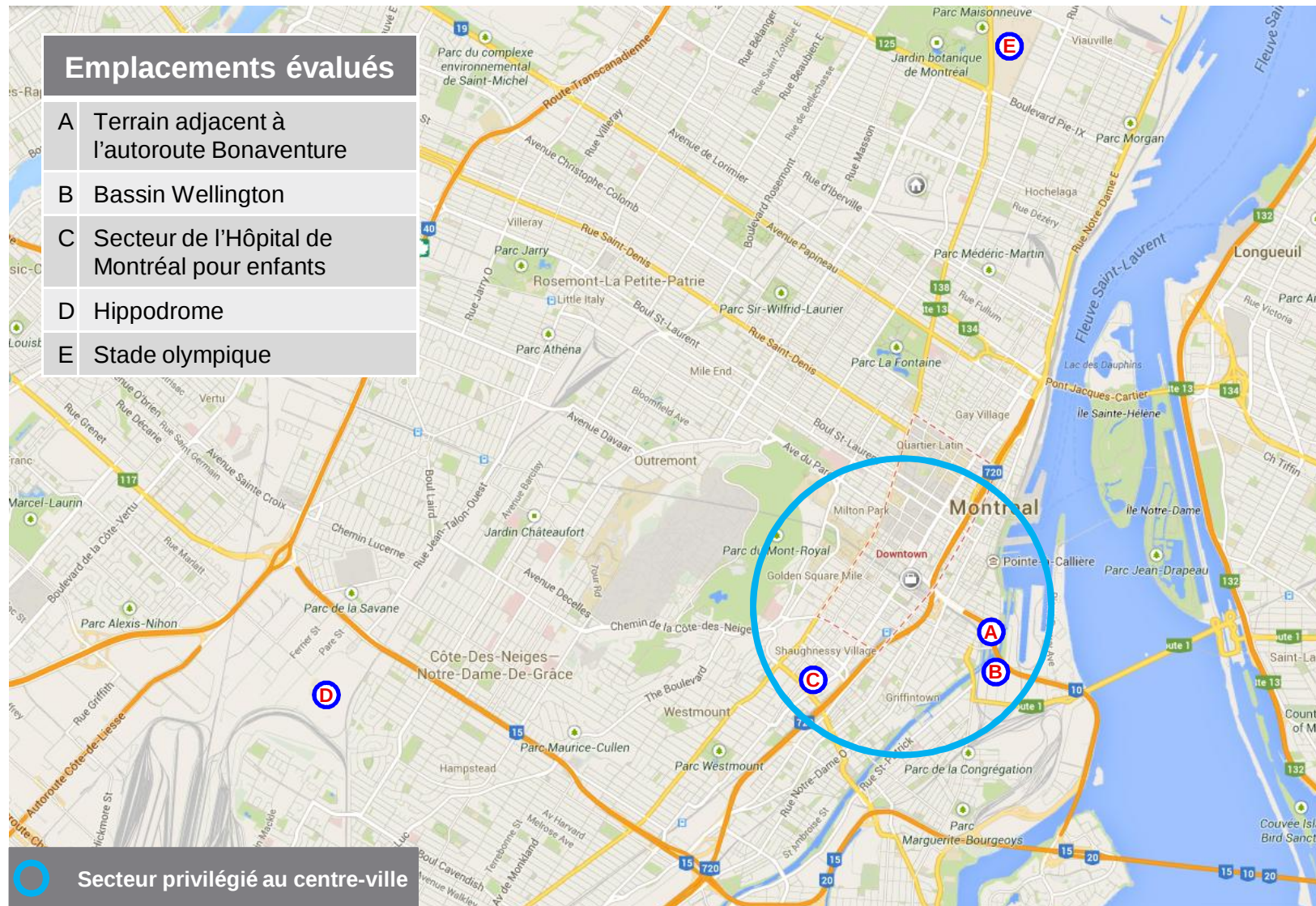
Où l'équipe jouerait-elle?

- ▶ Deux emplacements favoriseraient l'achalandage du stade :
 - ▶ Le Bassin Wellington, situé au sud du centre-ville de Montréal, dans le quartier Griffintown
 - ▶ Le secteur de l'Hôpital de Montréal pour enfants, avec intégration possible du Forum Pepsi
- ▶ Bien que ces deux emplacements exigent l'engagement de coûts importants pour l'acquisition et le nettoyage du terrain ainsi que pour l'amélioration des infrastructures, le projet resterait viable, moyennant la diversification des sources de financement.
- ▶ Notre étude de faisabilité ne préconise pas la construction d'un stade de baseball en fonction de données spéculatives. Il conviendrait plutôt d'obtenir une concession de la LMB, une fois un accord de construction et le montage financier déjà en place. Le projet de construction d'un nouveau stade de baseball n'est pas viable sans la présence d'une équipe de baseball professionnelle faisant figure de locataire principal.
- ▶ Dans le cadre de la présente étude, nous n'avons pas pris en compte la possibilité de recourir à des transactions compliquées pour l'achat de lotissements au cœur du centre-ville. Il s'agit toutefois assurément d'une option qu'un éventuel groupe de propriétaires pourrait étudier.

Pourquoi le Stade olympique n'est-il pas une option viable?

- ▶ La LMB a fait savoir que, selon elle, la présence d'un stade de baseball dans le centre-ville constitue un facteur déterminant pour envisager le retour d'une équipe de la LMB à Montréal.
- ▶ Le quartier où se trouve le Stade olympique offre un choix relativement limité de restaurants et d'activités de divertissement en soirée. Or, une telle diversité représente une condition essentielle pour que les matchs de baseball deviennent une destination et une attraction.
- ▶ Actuellement, le Stade olympique continue de fonctionner à perte, du fait du non-fonctionnement de son toit rétractable et de problèmes structurels inhérents qui le rendent pratiquement inutilisable.
- ▶ La vaste majorité des équipes de la LMB ne joue plus dans des stades ayant le même âge que le Stade olympique, une installation non conçue pour le baseball.
- ▶ Le Stade olympique ne se trouve pas à un emplacement central; il n'a pas été conçu pour le baseball; et y assister à un match de baseball ne procure pas la même expérience que dans d'autres stades de la LMB.

Les cinq emplacements évalués



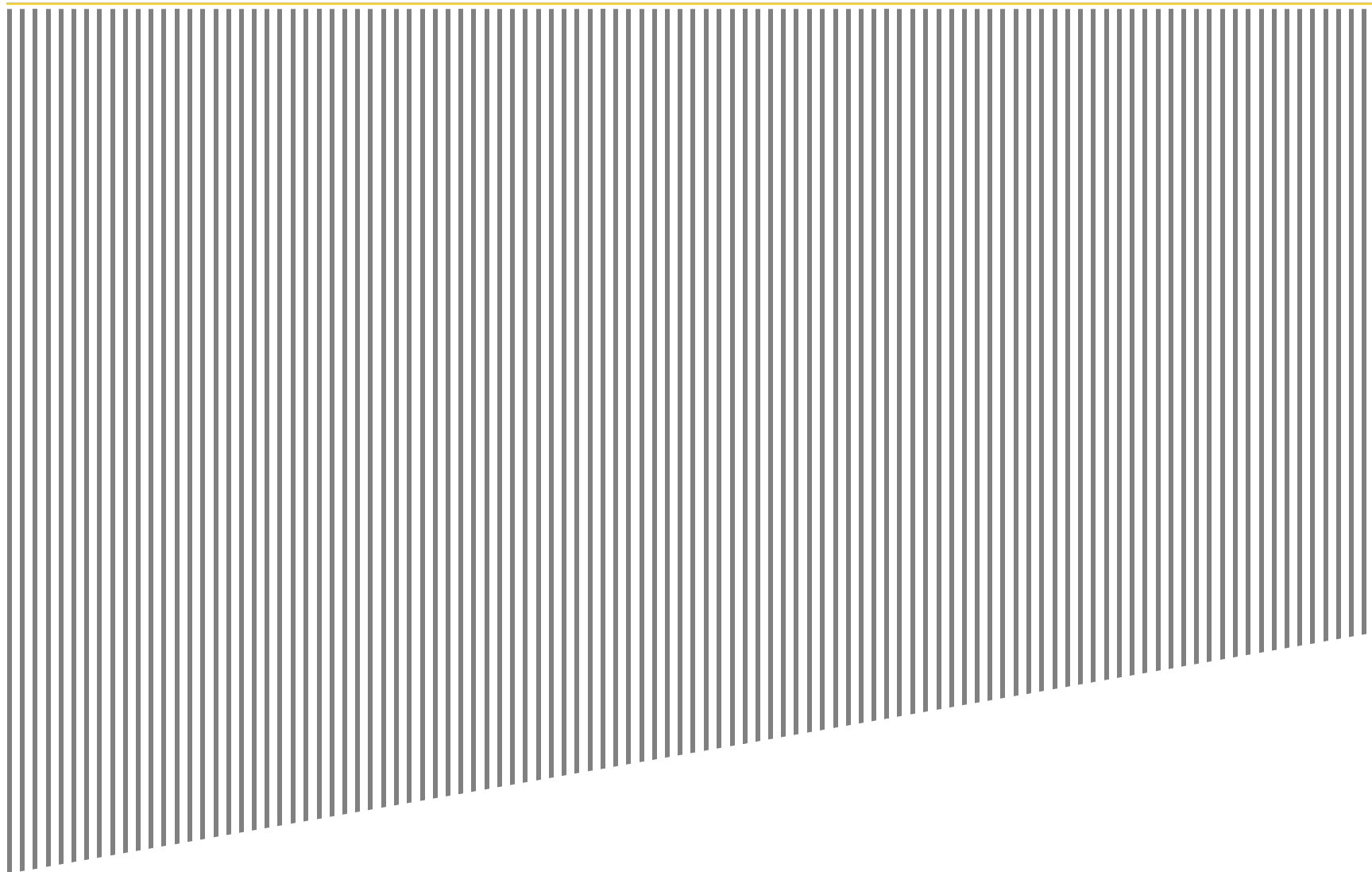
Évaluation des caractéristiques de chaque emplacement

- ▶ Bien que chacun des emplacements étudiés présente des défis, la minimisation du coût d'achat du terrain et du coût d'amélioration des infrastructures est un facteur important pour la viabilité financière d'un nouveau stade.
- ▶ L'accès aux transport en commun sera aussi une des caractéristiques majeures à examiner.

Emplacement		Proximité du centre-ville		Accès aux transports en commun	Démolition / expropriation nécessaire	Accès à des stationnements	Contamination probable du terrain	Infrastructures municipales actuellement en place	Espace disponible	Potentiel d'intégration et de revitalisation urbaine
		km	Distance de marche							
A	Terrain jouxtant l'autoroute Bonaventure	1,6	✓	Futur système léger sur rail dans l'axe du pont Champlain	✓	Probable	✓	En partie	✓	✓
B	Bassin Wellington	1,9	✓	Futur système léger sur rail dans l'axe du pont Champlain		Probable	✓		✓	✓
C	Secteur de l'Hôpital de Montréal pour enfants	2,0	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
D	Hippodrome	10,1		✓		✓	✓		✓	✓
E	Stade olympique	10,2		✓		✓		✓		

- ▶ L'ordre de présentation des emplacements est fonction de la proximité du cœur du centre-ville (Place Ville-Marie).
- ▶ Les coûts liés aux infrastructures municipales sont généralement justifiables, vu les perspectives de revitalisation urbaine et d'aménagements immobiliers dans les environs des emplacements indiqués.

Financement et structure organisationnelle



Trois modèles types pour l'aménagement d'un stade de baseball

1. Modèle de financement entièrement privé

- ▶ Des 30 stades que compte la LMB, seuls l'AT&T Park de San Francisco et le stade Busch de Saint Louis ont été entièrement financés à partir de fonds privés.
- ▶ Selon un modèle de financement privé, l'équipe assume la totalité des coûts de construction et d'entretien du stade.
- ▶ Néanmoins, même les équipes ayant appliqué ce modèle ont bénéficié de l'aide financière d'organismes publics.
- ▶ Par exemple, les Giants de San Francisco ont bénéficié de quelque 15 M\$ en financement par instauration de nouvelles taxes.
- ▶ Dans le cas de la construction du stade Busch à Saint Louis, la Ville a accordé un allègement de la taxe locale sur le prix de vente des billets, tandis que l'État a contribué au coût des infrastructures publiques nécessaires à la préparation de l'emplacement en vue de son aménagement.
- ▶ Notre exercice de modélisation nous a amenés à conclure qu'il est très difficile, voire impossible, d'envisager l'adoption à Montréal d'un modèle de financement entièrement privé.

2. Modèle hybride de la LMB – MODÈLE À PRIVILÉGIER

- ▶ La plupart des équipes de la LMB utilisent actuellement ce modèle.
- ▶ Selon ce modèle, le groupe propriétaire de l'équipe finance habituellement une partie des coûts de construction du stade et signe une convention de bail à long terme qui régit ses relations avec l'autorité du stade.
- ▶ Le propriétaire de l'équipe reste maître de l'exploitation du stade, notamment en ce qui a trait à la programmation d'autres activités. La plus grande partie des revenus tirés de ces activités va au propriétaire de l'équipe, une partie moindre allant à l'autorité du stade.
- ▶ En outre, le propriétaire de l'équipe assume habituellement les coûts d'exploitation et d'entretien du stade, bien que, dans la plupart des cas, une provision pour entretien soit conjointement capitalisée par le propriétaire de l'équipe et par l'autorité du stade.
- ▶ Du point de vue de l'équipe, ce modèle représente une structure idéale garantissant des relations futures harmonieuses.
- ▶ Notre exercice de modélisation nous a amenés à conclure que cette structure serait la plus viable pour le marché montréalais.

3. Modèle de financement par l'autorité du stade

- ▶ Les Orioles de Baltimore sont un exemple d'équipe fonctionnant suivant ce modèle.
- ▶ Selon ce modèle, le groupe propriétaire de l'équipe assume habituellement une partie des coûts de construction du stade et signe une convention de bail à long terme qui régit ses relations avec l'autorité du stade.
- ▶ L'autorité du stade reste maître de l'exploitation du stade, notamment en ce qui a trait à la programmation d'autres activités.
- ▶ En outre, l'autorité du stade assume habituellement les coûts d'exploitation et d'entretien.
- ▶ L'Oriole Park, qui a été aménagé à Camden Yards en 1992, est le premier stade de baseball néo-rétro à avoir été construit. L'autorité du stade est la seule à avoir droit de regard sur celui-ci pendant la période d'application du bail, qui s'échelonne sur 30 ans.
- ▶ Ce modèle, qui n'est pas populaire dans la LMB, est souvent considéré comme étant celui que l'expérience enseigne à ne pas suivre.
- ▶ Ce modèle n'est privilégié ni par l'autorité du stade (conservation des risques financiers), ni par le propriétaire de l'équipe (faible incidence sur la qualité et l'ambiance du stade).

Modèle	Exemples d'équipes de la LMB
Financement entièrement privé	Giants de San-Francisco et Cardinals de Saint Louis
Modèle hybride de la LMB	Twins du Minnesota, Brewers de Milwaukee, Padres de San Diego et Mariners de Seattle
Financement par l'autorité du stade	Orioles de Baltimore

Analyse des trois modèles

Scénarios	Modèle entièrement privé	Modèle hybride de la LMB – À privilégier	Autorité du stade
Financement	► Financement entièrement privé, habituellement avec participation du secteur public aux coûts liés à l'acquisition du terrain ou aux infrastructures.	► Financement public à hauteur de 67 % à 75 % (impôts et taxes, subventions, prêts et octroi de terrains ou d'infrastructures). ► Apport en capital du propriétaire de l'équipe / du locataire principal lui conférant une participation minoritaire.	
Propriété	► Stade détenu en propriété exclusive par une société à capital fermé, habituellement une équipe de la LMB.	► Stade habituellement détenu en propriété exclusive par la municipalité, mais une participation au capital peut être octroyée au propriétaire de la concession, selon sa contribution au financement des coûts de construction.	
Exploitation	► Tous les coûts d'exploitation et la gestion du stade sont à la seule discrétion du groupe de propriétaires privés.	► L'équipe est seul maître de l'exploitation des installations pour le baseball et autres types d'activités. ► Les coûts d'exploitation sont entièrement assumés par l'équipe.	► L'autorité du stade et l'équipe se partagent l'exploitation des installations selon les modalités de la convention de bail conclue. ► Les coûts d'exploitation sont répartis selon les dispositions de la convention de bail.
Points forts et lacunes	► Les autorités publiques assument peu ou pas de risques liés au projet, mais elles ne bénéficient pas de ses retombées financières et n'ont pas droit de regard sur la planification des activités (p. ex., activités à caractère communautaire). ► L'entité à capital fermé est maître de la planification des activités et se concentre sur la rentabilité du stade. ► Si le stade est financé et détenu par l'équipe, le risque que celle-ci quitte éventuellement la ville est moindre.	► À titre de propriétaire sous-jacent, le secteur public se trouve ultimement à assumer les risques liés au projet. Les risques liés aux coûts de conception et de construction peuvent toutefois être transférés effectivement au groupe propriétaire de l'équipe. ► La libre concurrence entre les promoteurs peut favoriser un taux d'occupation élevé du stade, de même qu'une plus grande rentabilité. ► L'entité à capital fermé est motivée par le rendement du capital investi et par la réussite financière du stade. ► Les entités issues d'un partenariat public-privé établissent généralement de meilleurs partenariats d'affaires avec les promoteurs que les entités publiques. ► Un promoteur exclusif peut être démotivé par la présence d'un locataire principal qui se réserve les meilleures dates pour l'organisation d'activités.	
		► Si les dispositions relatives à l'entretien ne sont pas adéquatement définies dans la convention de bail, l'entité publique court le risque de se retrouver avec des installations en mauvais état à l'échéance du bail.	► L'entité publique est le maître du stade de baseball et peut faire en sorte que celui-ci serve au bénéfice de la population de la ville et que cette dernière profite des retombées économiques en découlant. ► Il se peut que l'entité publique n'ait pas le savoir-faire nécessaire pour gérer et surveiller la promotion du stade.

Le diagramme illustre les relations financières et contractuelles entre quatre entités principales : l'Autorité du stade, la Société de financement, l'Exploitant du stade et l'Équipe de baseball.

Construction du stade (Société de financement) : Cette entité gère l'acquisition du terrain, la conception/construction et le financement à court terme. Elle utilise des fonds provenant de sources telles que le prêt d'IQ, la vente de sièges, les droits de dénomination, la contribution de l'équipe et l'emprunt privé.

Acquisition de l'équipe de baseball (Équipe de baseball) : Cette entité gère l'achat de l'équipe, les frais de réinstallation ou d'agrandissement, et utilise des fonds provenant de sources telles que le prêt d'IQ, l'emprunt privé et les capitaux propres.

Partage du financement du stade : La Société de financement fournit des services de la dette pour le stade et pour l'équipe.

Entente contractuelle en vue de la conception, de la construction, de l'exploitation et de l'entretien du stade : L'Autorité du stade et l'Exploitant du stade concluent une entente contractuelle.

Revenus d'exploitation : L'Autorité du stade perçoit des loyers reçus de l'équipe de baseball et des revenus tirés de baux commerciaux. L'Exploitant du stade perçoit des revenus de ventes de loges, concessions (net), publicité/commandites et stationnements.

Dépenses d'exploitation : L'Autorité du stade supporte les dépenses liées aux activités de l'autorité et aux travaux d'entretien majeurs (partage). L'Exploitant du stade supporte les dépenses liées aux salaires et traitements, services aux clients, services publics, sécurité, frais d'administration, assurance, ménage après les matchs, exploitation du stationnement, entretien régulier, provisions pour entretien (partage) et taxes foncières.

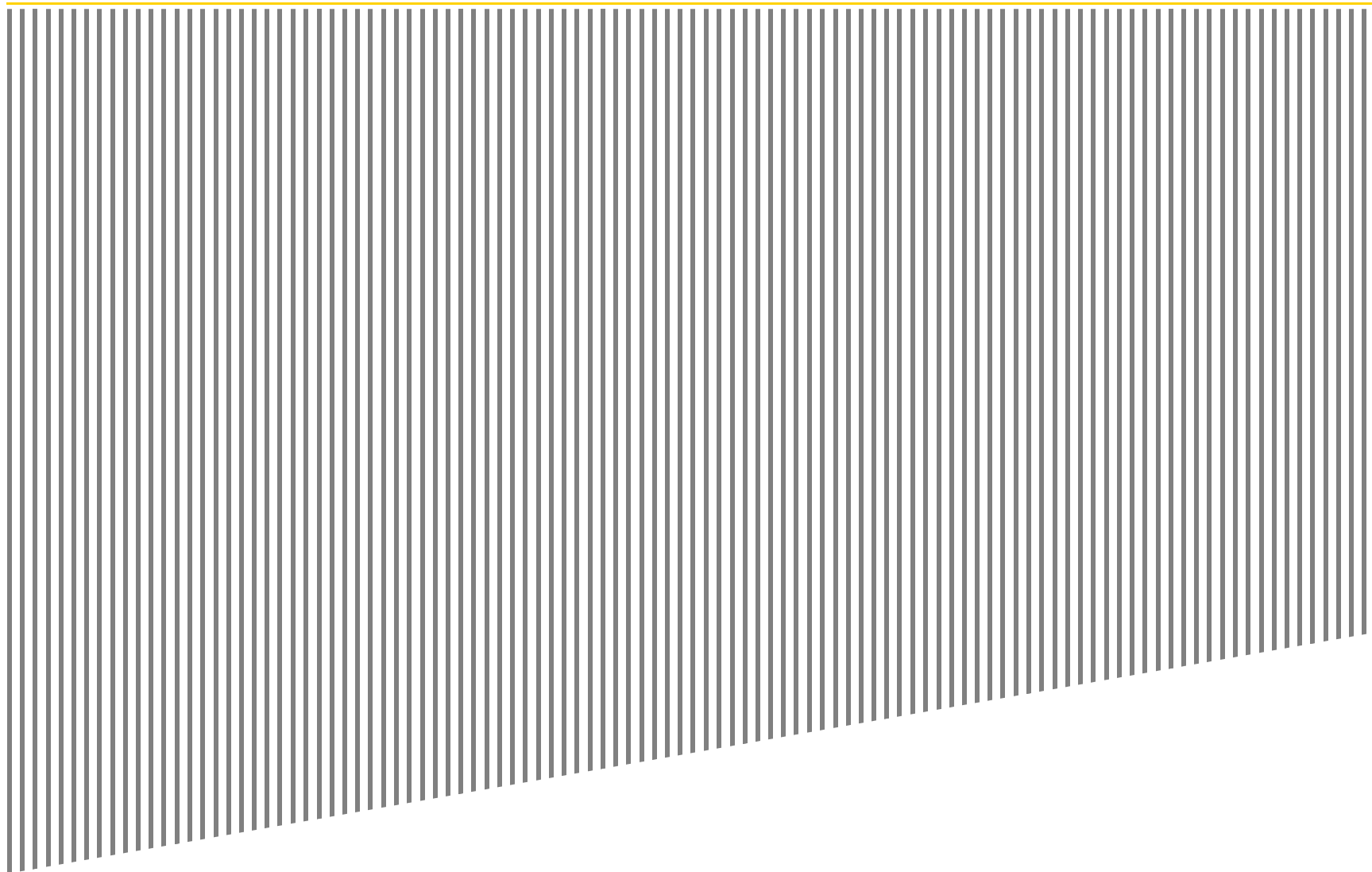
Revenus d'exploitation : L'Équipe de baseball perçoit des revenus de la vente de billets, des droits de diffusion, des ventes de produits dérivés (net) et du partage des revenus.

Dépenses d'exploitation : L'Équipe de baseball supporte les dépenses liées à la rémunération des joueurs, au dépistage/développement des joueurs, aux activités liées au baseball, aux frais d'administration, à la billetterie, à la vente et marketing, et aux loyers.

Synthèse des résultats – Modèle hybride de la LMB

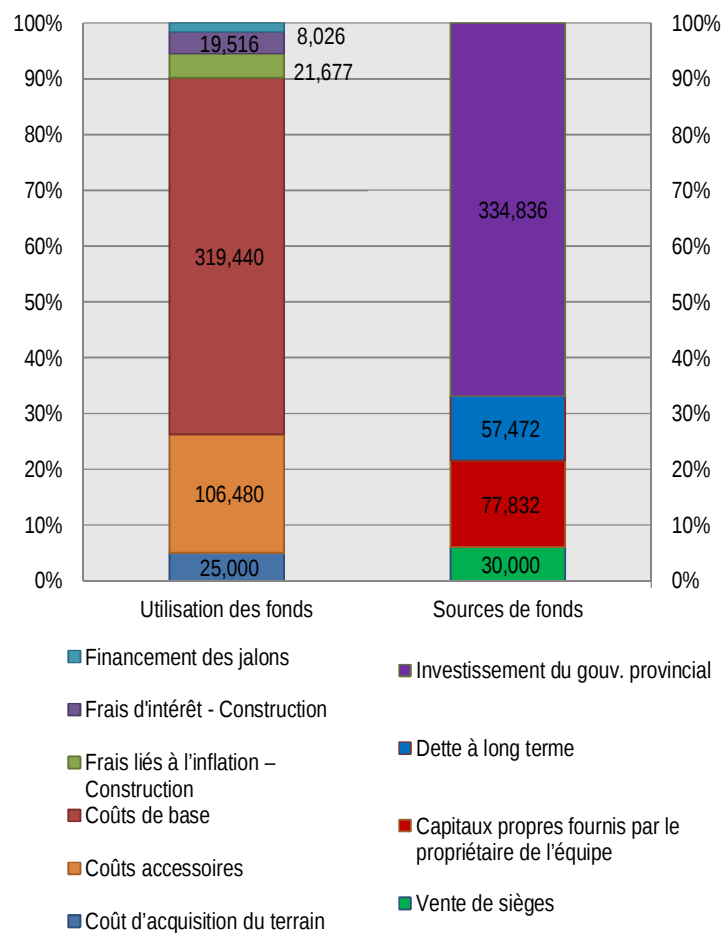
	<u>Investissement total</u>			<u>Financement public</u>		
	Partage des coûts					
	en M\$	Propriétaire de l'équipe	Gouvernement	en M\$	Investissement	Revenus annuels pour le secteur public
						Nombre d'années pour recouvrer le financement public*
Total des coûts de construction	467	157	310	Contribution du secteur public	335	
Acquisition du terrain et coûts annexes	33	8	25	Part du coût de la transaction	33%	
				Prélèvement au stade de la TVQ		18
				Inclus la TVQ sur les ventes de billets, de produits dérivés et des concessions les jours de match ainsi que sur les droits de diffusion locale, les commandites et la publicité à l'intérieur du stade.		
Coût total du stade	500	165	335			
Part du coût du stade		33%	67%			
Coût d'acquisition de l'équipe	525	525	0	Impact fiscal		26
Part du coût d'acquisition		100%	0%	Inclus l'impôt sur les revenus générés par les employés et le tourisme pendant la période d'exploitation du stade		
				L'impact fiscal relatif à la période de construction du stade est estimé à 56 M\$.		
Coût total de la transaction	1025	690	335	Impôts perçus sur le salaires des joueurs de Montréal		10
Part du coût de la transaction		67%	33%	Ne comprend pas les impôts perçus sur la masse salariale des équipes en visite à Montréal.		
				Ce montant d'impôts n'a pas été estimé pour les fins de la présente étude mais il est probable que ce dernier soit équivalent au montant indiqué ci-dessus.		
				Financement total	335	54
				Part du coût de la transaction	33%	8
				Revenus cumulés après le remboursement complet (en M\$)*		1188
				Calculé à partir des revenus annuels revenant au gouvernement pour la période allant de l'année 9 à l'année 30, soit la fin de l'entente contractuelle entre l'équipe et l'autorité du stade.		
*Comprend les coûts de financement associés à l'investissement mais exclut l'inflation sur les revenus annuels revenant au gouvernement						

Analyse financière en vue de la construction du stade



Le financement du stade proviendrait de sources publiques et privées, sans prélèvement de nouvelles taxes à l'extérieur du stade

Construction du stade
Total : 500 M\$ (nominal pour la période 2015-2017)



- ▶ Le financement public est justifié par les retombées économiques générées par la construction du stade et le retour à Montréal d'une équipe de la LMB : recettes fiscales de 55,6 M\$ à l'étape de la construction et de 25,9 M\$ par année au cours de l'exploitation (y compris les revenus nets générés par l'augmentation de la fréquentation touristique attribuable à la présence d'une équipe de baseball).
- ▶ Remboursement à partir d'une ou de plusieurs sources de financement par les utilisateurs, p. ex., prélèvement de la TVQ au stade, taxe hôtelière, augmentation des taxes prélevées au stade ou supplément sur le prix des billets.
- ▶ Remboursement possible de la dette en 8 ans
- ▶ Service de la dette compris dans les résultats d'exploitation du stade
- ▶ Recouvrement par le propriétaire de son investissement en capital dans l'achat du terrain et des coûts de construction, grâce aux flux monétaires liés à l'exploitation de l'équipe et du stade
- ▶ La vente de sièges est une méthode de financement de travaux de construction que les équipes professionnelles utilisent couramment, s'agissant d'une source de capitaux propres aux fins du montage financier.

Dates clés

- ▶ Acquisition de l'équipe : juillet 2015
- ▶ Début des travaux de conception et de construction : juillet 2015
- ▶ Fin des travaux de construction : mars 2019
- ▶ Entrée en exploitation du stade : avril 2019

Note : Les pourcentages se rapportant à l'utilisation des fonds sont établis en fonction de l'utilisation globale des fonds (dépenses) et, dans le cas des sources des fonds, en tenant compte de toutes les sources de fonds (revenus).

Le financement du stade proviendrait de sources publiques et privées, sans prélèvement de nouvelles taxes à l'extérieur du stade

Qui paierait le nouveau stade et qui en serait propriétaire?

- ▶ Le stade pourrait être financé en partie par le propriétaire de la concession, par le gouvernement et par les amateurs de baseball.
- ▶ Le stade serait détenu par l'autorité du stade, organisme semi-public et sans but lucratif représentant la municipalité ou le gouvernement provincial.
- ▶ Le groupe propriétaire de l'équipe participerait aux coûts de construction à hauteur de 33 % et il assumerait la responsabilité à l'égard de tout dépassement de coûts. Le propriétaire devrait entièrement assumer la gestion et l'exécution des travaux de construction.
 - ▶ Le groupe propriétaire paierait également un loyer annuel à l'autorité du stade. – Plus la participation aux coûts de construction sera élevée, moins le montant du loyer annuel à payer par le propriétaire de l'équipe sera élevé.
- ▶ Les amateurs de baseball participeraient aux coûts de construction par l'entremise de l'achat de sièges et le paiement d'un supplément sur les ventes de billets.
 - ▶ En 1999, les Expos ont réussi à recueillir une somme globale de quelque 30 M\$ en engagements financiers à l'égard de l'achat de sièges. Notre modèle suppose que la concession pourrait actuellement recueillir environ 30 M\$ en revenus tirés de la vente de sièges pour le financement des travaux de construction.
- ▶ En tant que partie prenante de ce projet, le gouvernement provincial pourrait contribuer à hauteur de 67% aux coûts de construction du stade et d'acquisition du terrain.
 - ▶ Il y a des précédents récents où le gouvernement du Québec a fourni une aide financière pour la construction d'installations sportives : il a accordé en 2012 une subvention de 23 M\$ à l'Impact de Montréal pour l'agrandissement du stade Saputo; il a aussi accordé une subvention non remboursable de 200 M\$ à la Ville de Québec pour la construction du nouvel amphithéâtre.
- ▶ La contribution provinciale serait compensée par les diverses sources de revenus affectées au financement des travaux de construction du stade et à l'exploitation de l'équipe de baseball :
 - ▶ La TVQ (9,975 %) générée par tous les achats effectués au stade (billets, produits dérivés, concessions, stationnement, droits de diffusion locale, publicité et commandites)
 - ▶ L'impôt sur le revenu et la taxe de vente associés aux retombées économiques directes et indirectes découlant de la construction et de l'exploitation du stade, de l'exploitation de l'équipe et de l'augmentation de la fréquentation touristique attribuable à la présence d'une équipe de baseball (voir ci-après)
 - ▶ Nous sommes conscients qu'une telle affectation des prélèvements de TVQ constituerait une première au Québec. Des précédents existent toutefois dans d'autres villes accueillant une équipe de la LMB, notamment Washington (DC), où jouent les Nationals de Washington (anciennement les Expos).
 - ▶ L'application d'un supplément de 2 \$ par billet vendu, jusqu'à ce que le total des revenus combinés affectés aux travaux de construction corresponde au total de la contribution attendue, représente une solution de rechange ou une nouvelle option à examiner. Cette solution de rechange n'a pas été étudiée dans le cadre de notre analyse de rentabilisation, mais elle est envisageable comme moyen d'accélérer le remboursement de la dette publique.

Coûts de construction – Sources de fonds – Modèle hybride de la LMB

Sources de fonds	En milliers de dollars	%	
Contrat de concession	-	0,0 %	Possibilité d'un paiement initial par les concessionnaires du stade; diminution des revenus nets par match
Droits de dénomination	-	0,0 %	Possibilité de monétisation du paiement annuel des droits de dénomination – Intégration aux profits et pertes de l'équipe pour ne pas nuire aux résultats d'exploitation
Vente de sièges	30 000	6,0 %	Vente de 10 000 sièges au prix unitaire de 3 000 \$ (correspond à deux fois le prix des sièges de l'amphithéâtre de Québec et équivalent au prix des sièges à l'époque des Expos, dans les années 1990)
Capitaux propres du propriétaire de l'équipe	77 832	15,5 %	Montant des capitaux propres du propriétaire de l'équipe calculé d'après un effet de levier de 35 % du refinancement à long terme des coûts de construction, déduction faite de la contribution du secteur public, des revenus de la vente de sièges et des capitaux propres affectés à l'achat du terrain
Dette à long terme	57 472	11,5 %	Refinancement à long terme fondé sur 50 % de la contribution du secteur privé au total des coûts de construction
Contribution du secteur public	334 836	67,0 %	Contribution globale du secteur public équivalant à 67 % des coûts de construction, y compris les frais liés à l'inflation et les frais d'intérêt ainsi que le coût d'acquisition du terrain (25 M\$), financés par le gouvernement au moyen de la dette à long terme qui sera repayée par le prélèvement au stade de la TVQ et justifiée par les impacts économiques et fiscaux discutés précédemment.
Total	500 140	100 %	

Le total des sources de fonds doit correspondre au total des fonds utilisés.

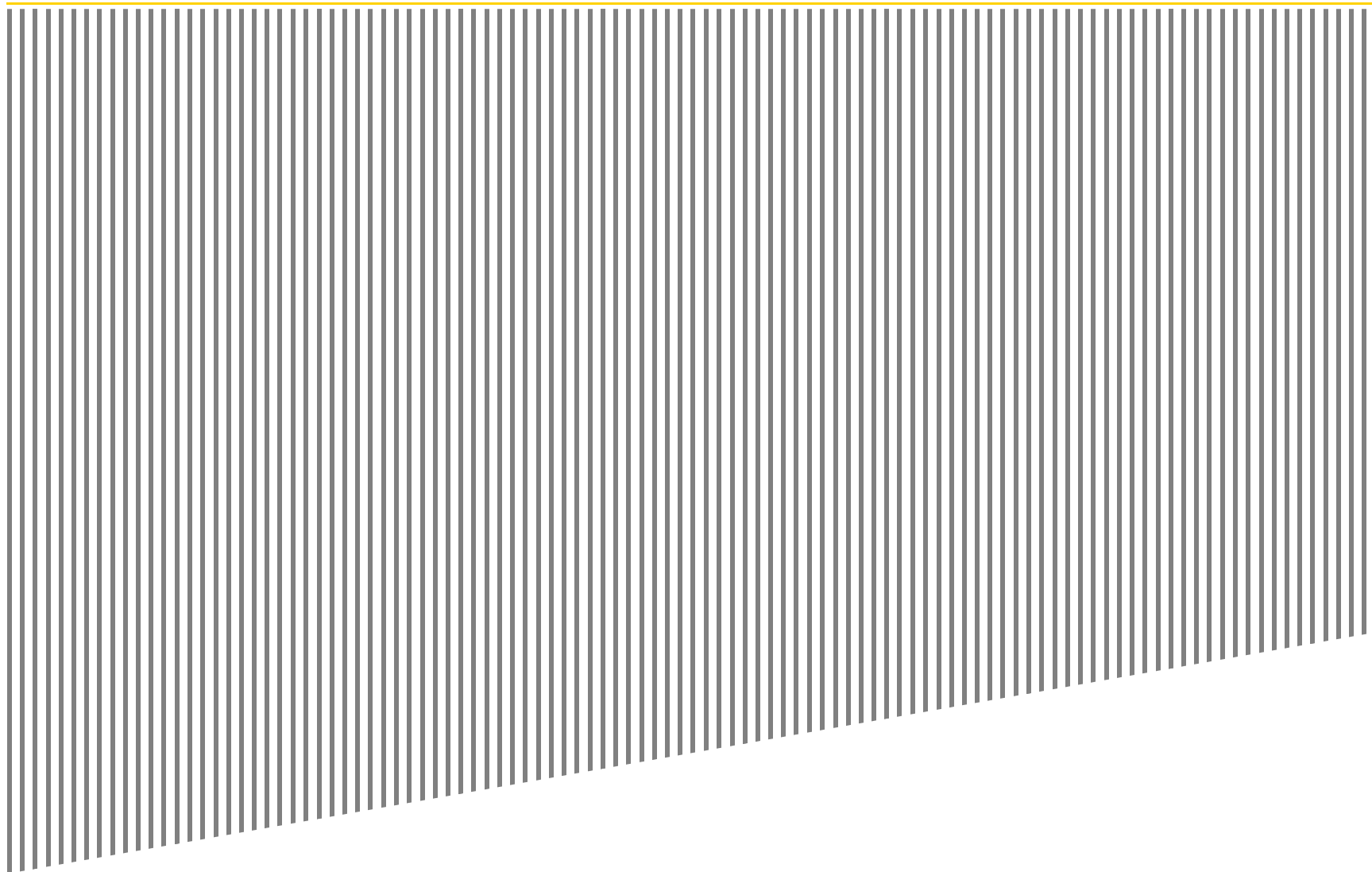
Coûts de construction – Utilisation des fonds – Modèle hybride de la LMB

Utilisation des fonds	En milliers de dollars	%	Le tableau ci-contre présente la répartition de l'utilisation des fonds nécessaires au parachèvement des travaux de construction du stade.
Coût d'acquisition du terrain	25 000	5,0 %	Coût estimatif de l'acquisition d'un terrain d'une superficie de un million de pieds carrés
Coûts accessoires	106 480	21,3 %	25 % du total des coûts du stade, à l'exclusion du coût estimatif du terrain et des infrastructures établi à 426 M\$ dans le cadre des analyses comparatives
Coûts de base	319 440	63,9 %	75 % de 426 M\$ en dollars du T2 2015 (début des travaux de construction le 1 ^{er} juillet 2015)
Frais liés à l'inflation – Construction	21 677	4,3 %	Provision pour inflation établie en fonction d'un taux d'inflation annuel de 2,68 % applicable au secteur de la construction non résidentielle établi jusqu'à la fin de la période de construction
Frais d'intérêt – Construction	19 516	3,9 %	Coûts de financement payés par l'entrepreneur général et compris dans le prix prévu au contrat clé en main (mode conception-construction-financement); marge de crédit à court terme renouvelable pour les travaux de construction
Financement des jalons	8 027	1,6 %	Coûts de financement payés par l'équipe au cours de la période de construction aux fins du financement de 50 % des trois paiements d'étape effectués à l'entrepreneur général au cours des travaux de construction
Total	500 140	100 %	Coûts d'infrastructure présumés être assumés par la municipalité, d'où leur exclusion du total des coûts de construction

Au terme de la période de construction, les fonds utilisés seront refinancés au moyen d'un emprunt à long terme.

Le total des fonds utilisés doit correspondre au total des sources de fonds.

Données financières relatives à l'exploitation du stade et de l'équipe



L'équipe signerait un bail à long terme avec l'autorité du stade (organisme à constituer), qui en serait propriétaire

Quel serait le lien entre l'autorité du stade et l'équipe?

- ▶ Nous présentons ci-après les hypothèses de base se rapportant à la convention de bail entre l'autorité du stade et l'équipe, qui correspond au modèle que préconise la LMB.

- ▶ Bien que les montants présentés soient pondérés en fonction du modèle financier, d'autres variations de ces hypothèses sont possibles.

Coûts de construction (propriétaire de l'équipe)	Le propriétaire de l'équipe participerait à hauteur de 33% aux coûts de construction, ce qui équivaut à quelque 165 M\$.
Échéance du bail	30 ans, deux options de renouvellement pour cinq ans
Loyer	Loyer annuel de 2,3 M\$ (suffisant pour couvrir les dépenses de l'autorité du stade)
Contrôle	Selon le modèle préconisé, le propriétaire de l'équipe est maître du stade, de sorte qu'il est aussi responsable de son exploitation au quotidien. Il conserve généralement tous les flux monétaires tirés de l'exploitation du stade. Il est habituellement responsable de l'organisation d'autres événements au stade. Il est autorisé à utiliser celui-ci pour la tenue de matchs de baseball et d'autres événements.
Exploitation du stade	Le propriétaire de l'équipe, à titre de locataire, a la responsabilité de tous les coûts d'exploitation du stade, y compris les coûts d'entretien, de réparation, etc. Le propriétaire de l'équipe, à titre de locataire, a l'obligation de maintenir les installations dans des conditions acceptables, c.-à-d. dans un état excellent, raisonnablement comparable à celui des autres installations de la LMB.
Provision pour amélioration et entretien des immobilisations	Le propriétaire de l'équipe, à titre de locataire, contribuerait à la constitution d'une provision pour immobilisations à hauteur de 33 % du montant correspondant à 1 % du total des coûts de construction, tandis que la contribution de l'autorité du stade s'établirait à 67 % de ce montant, soit quelque 3,4 M\$ par année en moyenne. La possibilité que l'équipe puisse négliger d'entretenir les installations construites par l'autorité du stade représente une source d'inquiétude pour cette dernière. Grâce à la constitution d'une telle provision, l'autorité du stade s'assurerait du bon entretien des installations, de façon à récupérer un actif en bon état à l'échéance du bail. Nonobstant ce qui précède, une disposition devrait imposer à l'équipe et à l'autorité du stade l'obligation de contribuer à un «fonds de renouvellement et de remplacement des installations», de façon à en assurer le maintien dans un bon état.

Autres hypothèses clés relatives à l'exploitation

Revenus

- ▶ Il y a maintenant essentiellement trois catégories distinctes de grands inducteurs de revenus pour une équipe de la LMB, chacune de ces catégories représentant tout au plus le tiers du total des revenus (à l'exclusion des flux découlant du partage des revenus) :
 - ▶ Ventes de billets
 - ▶ Droits de diffusion locale
 - ▶ Concessions, vente de produits dérivés, commandites et publicité
- ▶ Le soutien du milieu des affaires, sous la forme de l'achat de billets de saison et de loges, est essentiel à la viabilité d'une équipe de baseball montréalaise.
- ▶ Comme nous l'avons indiqué précédemment, la conclusion d'une entente sur les droits de diffusion locale comparable aux ententes qui ont été conclues sur les marchés de la LMB similaires à celui de Montréal est essentielle au succès financier de l'équipe.
- ▶ En général, l'équipe conserve tous les flux de rentrées qu'elle génère, bien que cela puisse varier quelque peu selon le scénario envisagé (intérêts entièrement privés ou intérêts détenus par l'autorité du stade).
- ▶ Quant aux revenus tirés des commandites et de la publicité, une équipe de la LMB bénéficie habituellement de plusieurs types de flux de rentrées :
 - ▶ Droits de dénomination
 - ▶ Droits d'approvisionnement exclusifs
 - ▶ Panneaux publicitaires dans le stade / derrière le marbre et publicité/partenariats faisant appel à d'autres marques
- ▶ En ce qui a trait aux revenus découlant des concessions et de la vente de produits dérivés par personne et par match, le présent rapport a opté pour des hypothèses qui sont comparables à celles d'autres équipes de la LMB.
- ▶ Ce rapport suppose aussi que les revenus découlant de la vente de produits dérivés seraient plus élevés à la première année d'existence de l'équipe.
- ▶ Quant aux revenus découlant d'autres activités, il se révèle que la plupart des stades de la LMB sont surtout orientés vers la tenue de matchs de baseball, de sorte que les revenus découlant de la tenue d'autres activités sont modestes. Les revenus tirés d'autres activités sont habituellement considérés comme étant négligeables dans le cadre de l'exploitation d'une équipe de baseball, et puisque notre hypothèse de base repose sur la construction d'un stade sans toit rétractable, nous avons ajusté nos hypothèses en conséquence.
- ▶ Comme nous l'avons vu précédemment, les flux de rentrées provenant de la LMB (analysés précédemment) représentent une composante très importante du total des revenus.

Dépenses

- ▶ Sans surprise, les principaux postes de dépense d'une équipe de la LMB se rapportent aux salaires et au développement des joueurs.
- ▶ En 2013, la masse salariale des équipes de la LMB va de 24,3 M\$ (Astros de Houston) à 228,9 M\$ (Yankees de New York).
- ▶ Notre modèle repose sur l'hypothèse prudente selon laquelle la masse salariale de l'équipe montréalaise serait comparable à celle des petites équipes de la LMB.
- ▶ Inversement, le modèle financier suppose que les coûts de développement des joueurs de l'équipe de Montréal seront supérieurs à la moyenne, car le développement des talents à l'interne représente un important facteur de succès des petites équipes de la LMB. Il est souvent difficile de recruter des joueurs sans contrat qui sont des vedettes inaccessibles habituées à toucher un salaire élevé.
- ▶ Il faut souligner qu'une équipe de direction efficace peut faire en sorte qu'une équipe de baseball ait du succès, même si sa masse salariale figure parmi les plus faibles. Ainsi, bien que les équipes de Tampa Bay, de Pittsburgh et d'Oakland figurent au 28^e rang, au 27^e rang et au 26^e rang respectivement quant à l'importance de la masse salariale dans la LMB, elles ont toutes accédé aux séries en 2013, contrairement aux Yankees de New York.
- ▶ D'autres dépenses importantes se rapportent à l'exploitation et à la location du stade, au personnel administratif, à la gestion de la billetterie et à la fiscalité (taxe foncière et impôt des sociétés).

Partage des revenus de la LMB

Flux monétaires provenant de la LMB

- ▶ Outre l'application depuis plusieurs années de mesures de partage de revenus visant à aider les équipes présentes sur de petits marchés, la LMB partage certains autres de ses flux monétaires avec chacune de ses équipes, et il s'agit de sources de revenus considérables pour ces dernières. En nous appuyant sur les résultats tirés de nos recherches et des entrevues que nous avons menées, nous avons formulé les estimations suivantes :
 - ▶ MLBAM (Advanced Media – MLB.com, sites Web de l'équipe) : Les revenus générés s'établissent actuellement entre 3 M\$ et 4 M\$ par année par équipe.
 - ▶ MLB Properties (ventes de produits dérivés réparties entre les 30 équipes de la LMB) : Les revenus générés s'établissent entre 8 M\$ et 9 M\$ par année par équipe.
 - ▶ MLB Central Fund (entente sur les droits de diffusion à l'échelle nationale, entente de radiodiffusion par satellite) : Suite à la nouvelle entente sur les droits de diffusion à l'échelle nationale qui entrera en vigueur pour la saison 2014, il est prévu que les revenus générés s'établiront entre 35 M\$ et 40 M\$ par année par équipe.

Partage des revenus de la LMB

- ▶ La LMB applique une formule de calcul qui vise à assurer la parité et l'équilibre concurrentiel entre ses équipes présentes sur de petits marchés.
- ▶ Le modèle d'EY, qui s'appuie sur notre compréhension du processus (recherches et entrevues), prévoit une somme de 20 M\$ résultant du partage des revenus, ce qui représente une hypothèse prudente.
- ▶ Voici un aperçu général du fonctionnement du plan* :
 - ▶ Toutes les équipes contribuent 34 % de leurs revenus locaux nets (y compris les revenus rattachés aux droits de diffusion locale) au plan de base, qui donne lieu par la suite à une redistribution à parts égales entre les 30 équipes.
 - ▶ Les équipes aux revenus les plus élevés contribuent à un plan supplémentaire, selon un pourcentage additionnel de leurs revenus locaux nets.
 - ▶ Dans le cadre du plan supplémentaire, les équipes dont les revenus sont faibles touchent un pourcentage additionnel des fonds récoltés auprès des équipes à revenus élevés.
 - ▶ À la saison 2013, les équipes évoluant sur un grand marché ont renoncé à un pourcentage accru du produit du partage des revenus. Les fonds auxquels elles ont renoncé seront partagés entre les équipes aux revenus élevés, en fonction d'un facteur de performance établi par la LMB.
 - ▶ Toutes les équipes aux revenus élevés qui auraient autrement droit à un remboursement renoncent à un pourcentage accru de ce remboursement si le montant en cause est supérieur au seuil de taxe de luxe pendant au moins deux années consécutives.

*Source : MLB Collective Bargaining Agreement /Big Leagues Magazine, février 2013

Prix d'acquisition de l'équipe

- ▶ La présente analyse suppose le déménagement à Montréal d'une équipe de la LMB, plutôt que la création d'une nouvelle équipe.
 - ▶ Pour le moment, la LMB n'a pas de projet d'expansion.
- ▶ Voici un aperçu général de récentes transactions ayant mis en cause des équipes de la LMB ainsi que la liste des dix équipes présentant les plus faibles valorisations au sein de la LMB :

Transactions d'équipe les plus récentes				
Équipe	Propriétaire principal	Année	Prix d'achat*	Valeur en date de mars 2013 (Forbes)**
Reds de Cincinnati	Robert Castellini	2005	270 M\$	546 M\$
Brewers de Milwaukee	Mark Attanasio	2005	223 M\$	562 M\$
Athletics d'Oakland	Lewis Wolff	2005	180 M\$	468 M\$
Nationals de Washington	Lerner Enterprises	2006	450 M\$	631 M\$
Braves d'Atlanta	Liberty Media	2007	450 M\$	629 M\$
Cubs de Chicago	Thomas S. Ricketts	2009	900 M\$	1 G\$
Rangers du Texas	Nolan Ryan	2010	590 M\$	764 M\$
Astros d'Houston	Jim Crane	2011	615 M\$	626 M\$
Dodgers de Los Angeles	Guggenheim Baseball Management	2012	2 G\$	1,6 G\$
Padres de San Diego	Ron Fowler	2012	800 M\$	600 M\$

Valeur des équipes en mars 2013	
Équipe	Valeur**
Blue Jays de Toronto	568 M\$
Brewers de Milwaukee	562 M\$
Indians de Cleveland	559 M\$
Reds de Cincinnati	546 M\$
Rockies du Colorado	537 M\$
Marlins de Miami	520 M\$
Pirates Pittsburgh	479 M\$
Athletics d'Oakland	468 M\$
Royals de Kansas City	457 M\$
Rays de Tampa Bay	451 M\$

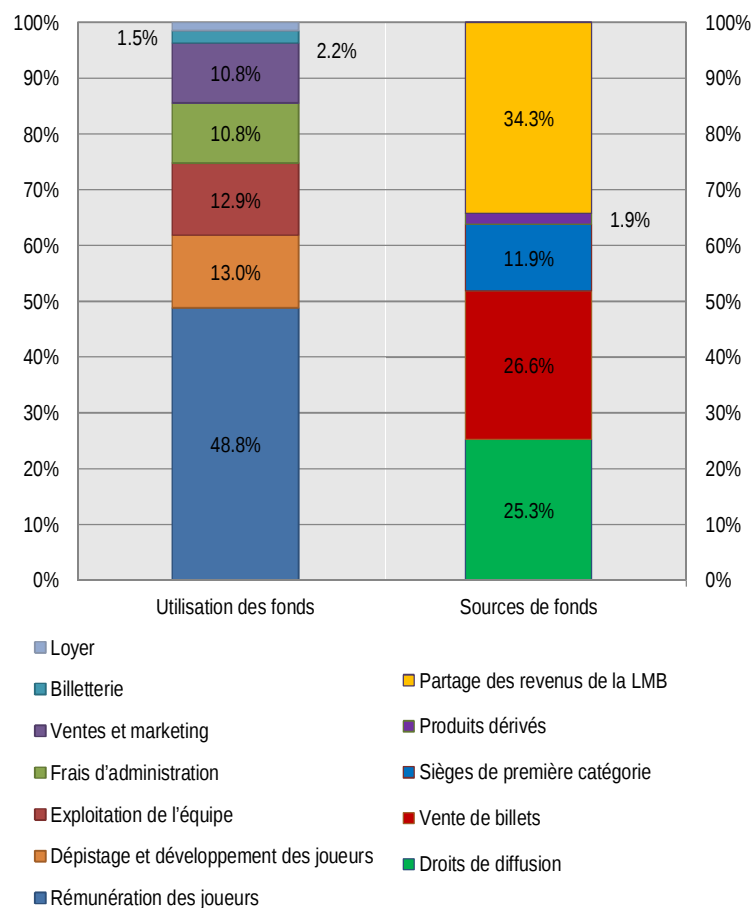
Sources :

* Sites Web des équipes et publications sur le baseball

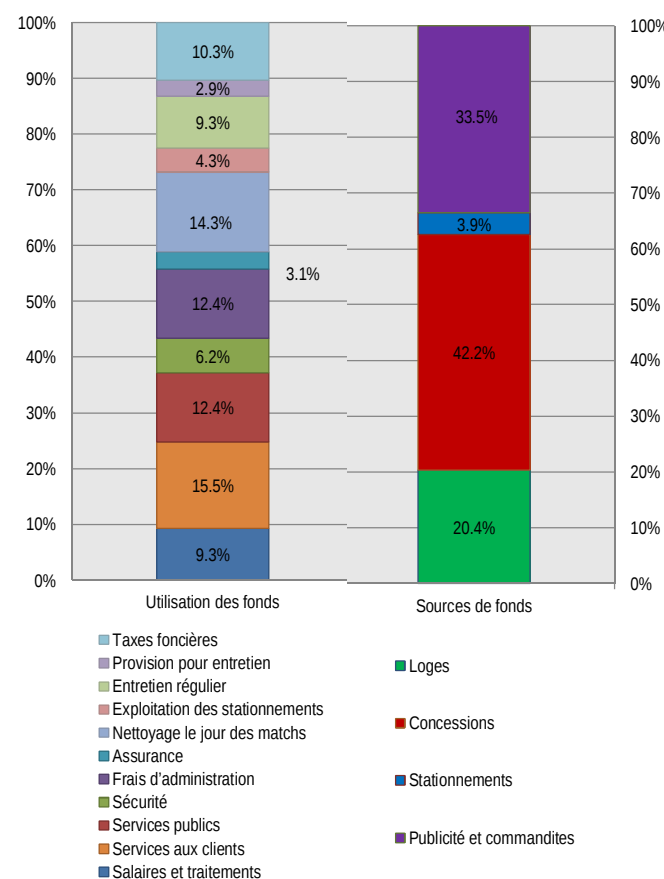
** Données du magazine Forbes en date de mars 2013

Sources et utilisation des fonds en cours d'exploitation par le propriétaire de l'équipe

Exploitation de l'équipe (moyenne annuelle)



Exploitation du stade (moyenne annuelle)



Note : Les pourcentages se rapportant à l'utilisation des fonds sont établis en fonction de l'utilisation globale des fonds (dépenses) et, dans le cas des sources de fonds, en tenant compte de toutes les sources de fonds (revenus).

Aperçu de l'exploitation de l'équipe – Modèle hybride de la LMB

Poste de revenus/dépenses	1 ^{re} année* (en milliers de dollars)	11 ^e année* (en milliers de dollars)	Description
Revenus			
Revenus relatifs aux baseball	129,155	157,437	▶ Inclus les droits de télévision locale, la vente de billets et de produits dérivés ▶ Nombre de tickets vendus par match: 28 080 ▶ Assistance moyenne par match : 26 676 par match (excluant les loges) ▶ Prix moyen d'un billet : \$25 (régulier), \$50 (première catégorie) ▶ Revenus nets liés à la vente de produits dérivés : 1,50 \$ par personne par match
Partage des revenus de la LMB	72,157	83,579	▶ Partage des revenus de la LMB incluant le fonds central de la LMB, "MLB properties", MLBAM ainsi que le partage des revenus entre les équipes
Revenus totaux	201,312	241,016	▶ Plusieurs sources de revenus sont basées sur l'analyse des états financiers historiques de plusieurs équipes comparables ainsi que sur des discussions confidentielles avec des membres exécutifs d'équipes de la LMB
Dépenses			
Masse salariale de l'équipe et frais de développement des joueurs	106,985	130,415	▶ Inclus la masse salariale de l'équipe ainsi que les frais de développement des joueurs
Opérations de l'équipe	66,008	80,463	▶ Comprend toutes les dépenses relatives aux matchs ainsi que les dépenses nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe
Dépenses totales	172,993	210,878	▶ Plusieurs sources de dépenses sont basées sur l'analyse des états financiers historiques de plusieurs équipes comparables ainsi que sur des discussions confidentielles avec des membres exécutifs d'équipes de la LMB
Résultats d'exploitation	28,319	30,138	▶ Équivalent de résultat avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)
Service de la dette	21,086	8,957	▶ Pour le service d'un prêt de 10 ans et de la dette long terme (ainsi, à l'année 11, il ne reste plus que le service de la dette long terme comme sortie de fonds pour l'équipe)
Flux monétaires nets	7,232	21,182	▶ Flux monétaires nets avant impôts utilisés dans le calcul du taux de rendement interne (TRI)

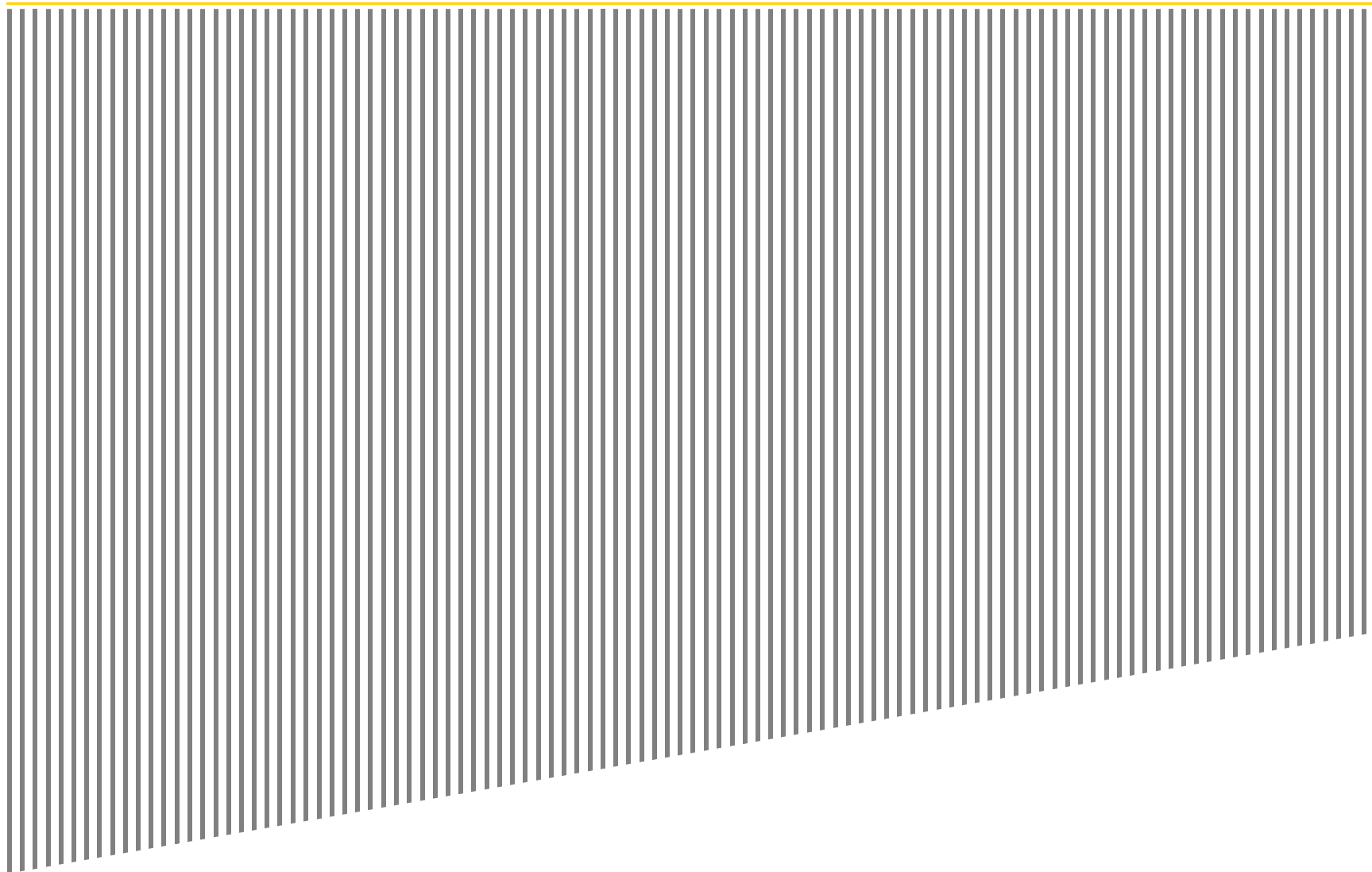
* Aux fins de la modélisation financière, la première année correspond à l'année civile 2019 (la 11^e année, à 2029). Les montants présentés sont avant impôts.

Aperçu de l'exploitation du stade – Modèle hybride de la LMB

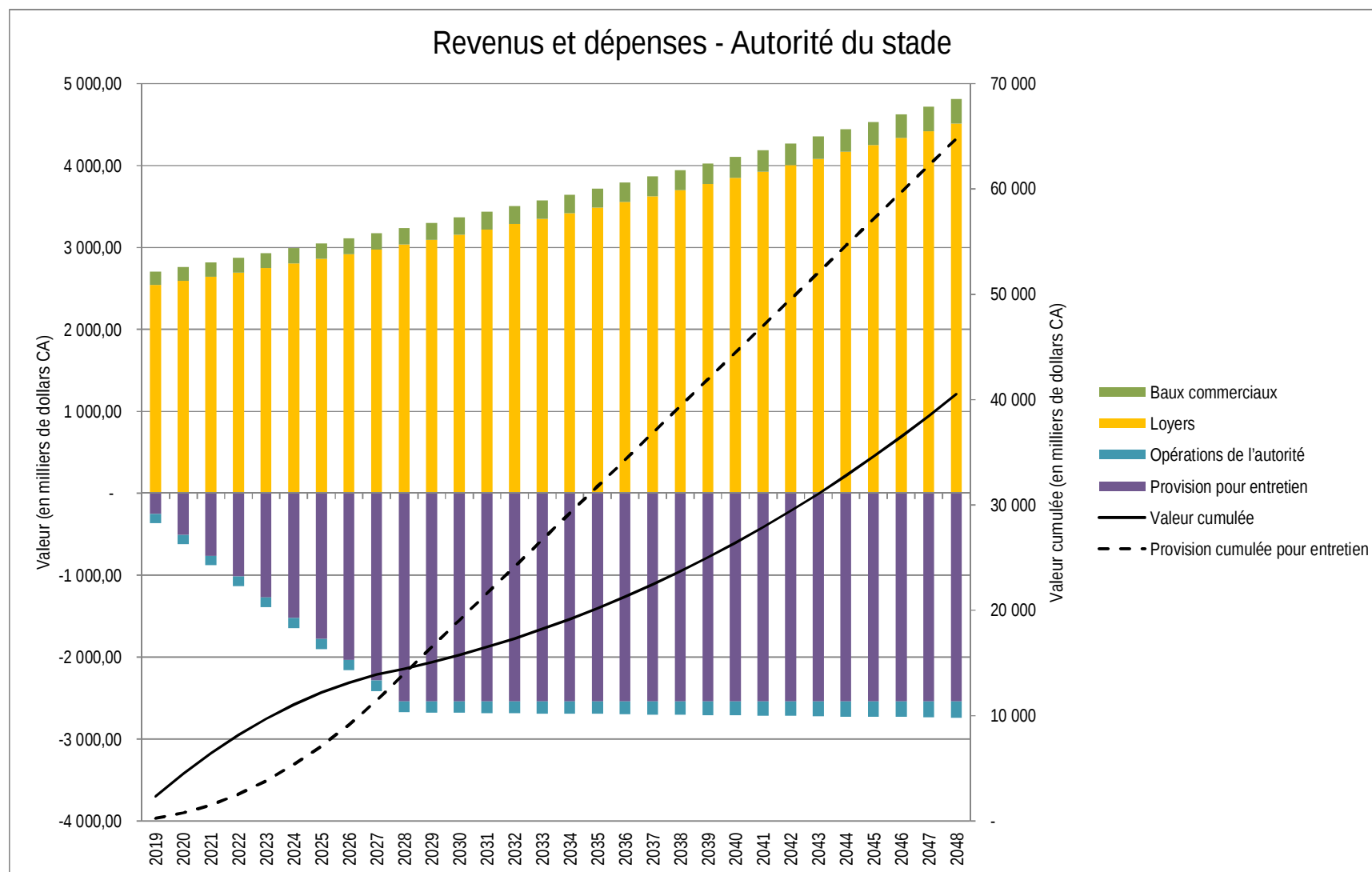
Poste de revenus/dépenses	1 ^{re} année* (en milliers de dollars)	11 ^e année* (en milliers de dollars)	Description
Revenus			
Loges, concessions et stationnements	32 854	40 049	▶ Nombre de loges louées par match : 55 sur 60 (92 %) ▶ Prix moyen des loges (sans les frais de traiteur) : 2 000 \$ ▶ Revenus nets/personne/match (tarif régulier) : 7,50 \$ (sièges réguliers) et 45 \$ (loges) ▶ Nombre de stationnements occupés par match: 1 425 sur 1 500 disponibles (95%) au coût de 15\$
Publicité et commandites	16 561	20 188	▶ Inclus les droits de dénomination, la publicité et les commandites
Revenus totaux	49,415	60,237	▶ Plusieurs sources de revenus sont basées sur l'analyse des états financiers historiques de plusieurs équipes comparables ainsi que sur des discussions confidentielles avec des membres exécutifs d'équipes de la LMB
Dépenses			
Frais d'exploitation du stade et entretien	15,843	20,056	▶ Inclus les dépenses opérationnelles des jours de match ainsi que les opérations relatives au stade (électricité, assurance, administration, etc.) ▶ Coûts d'entretien régulier de 1,5 M\$ par année (en dollars de 2013) et provision pour entretien équivalant à 1 %
Taxes foncières	2,157	2,383	▶ Remise sur la valeur à la construction : 40 % et taux d'imposition de 4 %
Dépenses totales	18,000	22,439	▶ Plusieurs sources de dépenses sont basées sur l'analyse des états financiers historiques de plusieurs équipes comparables ainsi que sur des discussions confidentielles avec des membres exécutifs d'équipes de la LMB
Résultats d'exploitation	31,415	37,798	▶ Équivalent de résultat avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)
Service de la dette	3,103	6,279	▶ Un seul remboursement semestriel la première année
Flux monétaires nets	28,312	31,519	▶ Flux monétaires nets avant impôts utilisés dans le calcul du taux de rendement interne (TRI)

* Aux fins de la modélisation financière, la première année correspond à l'année civile 2019 (la 11^e année, à 2029). Les montants présentés sont avant impôts.

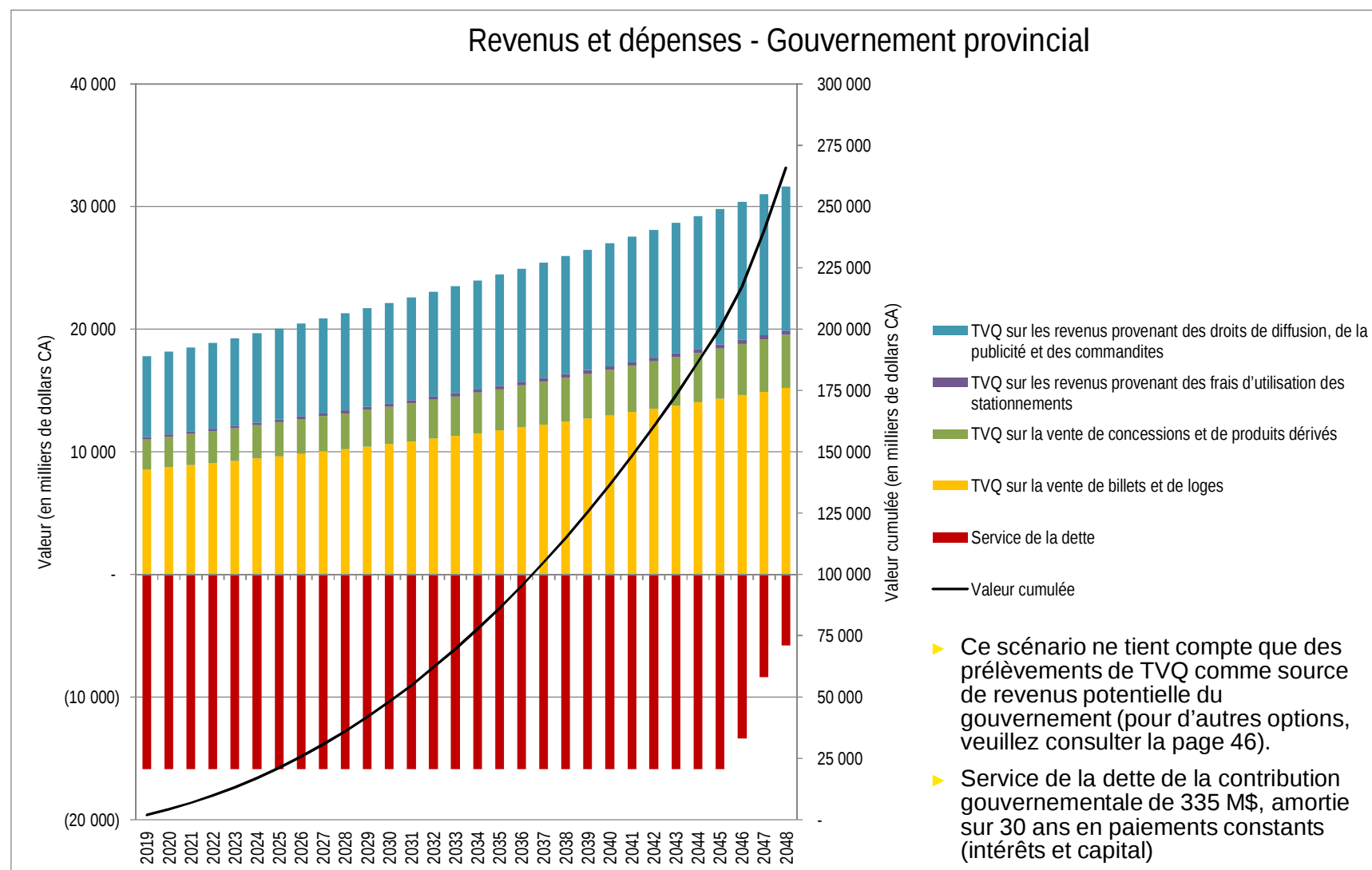
Données financières relatives au financement public



Revenus et dépenses pour l'autorité du stade - Modèle hybride de la LMB



Revenus et dépenses pour le Gouvernement provincial - Modèle hybride de la LMB



Revenus et dépenses d'exploitation de l'autorité du stade et de l'entité publique – Modèle hybride de la LMB

► Revenus et dépenses d'exploitation de l'autorité du stade

Poste de revenus/dépenses	1 ^{re} année* (en milliers de dollars)	11 ^e année* (en milliers de dollars)	Description
Loyers	2 539	3 095	► Selon les modalités locatives et les résultats de l'équipe
Baux commerciaux	169	206	► 5 000 pi ² X 30 \$/pi ²
Total des revenus	2 708	3 301	
Provision pour entretien	254	2 541	► Provision pour entretien de 1 % (accroissement de 10 % par année au cours des dix premières années)
Salaires et traitements	113	137	► 1 employé au salaire annuel moyen de 100 000 \$ (en dollars de 2013)
Total des dépenses	367	2,678	
Résultats d'exploitation	2 341	623	

► Revenus et dépenses d'exploitation de l'entité publique**

Poste de revenus/dépenses	1 ^{re} année* (en milliers de dollars)	11 ^e année* (en milliers de dollars)	Description
TVQ sur les revenus tirés des activités de baseball	17 812	21 713	► TVQ sur la vente de billets, de loges, de concessions et de produits dérivés ainsi que sur les frais d'utilisation des stationnements et les contrats de l'équipe
Total des revenus	17 812	21 713	
Service de la dette	15 894	15 894	► Service de la dette de la contribution gouvernementale de 335 M\$, amortie sur 30 ans en paiements constants (intérêts et capital)
Total des dépenses	15 894	15 894	
Résultats d'exploitation	1 917	5 818	► Les résultats d'exploitation augmentent dans un contexte où le service de la dette est constant et où les revenus sont indexés à l'inflation aux fins du calcul de la TVQ.

*Aux fins de la modélisation financière, la première année correspond à l'année civile 2019 (la 11^e année, à 2029). Les montants présentés sont avant impôts.

** Ce scénario ne tient compte que des prélèvements de TVQ comme source de revenus potentielle du gouvernement (pour d'autres options, veuillez consulter la page 46).

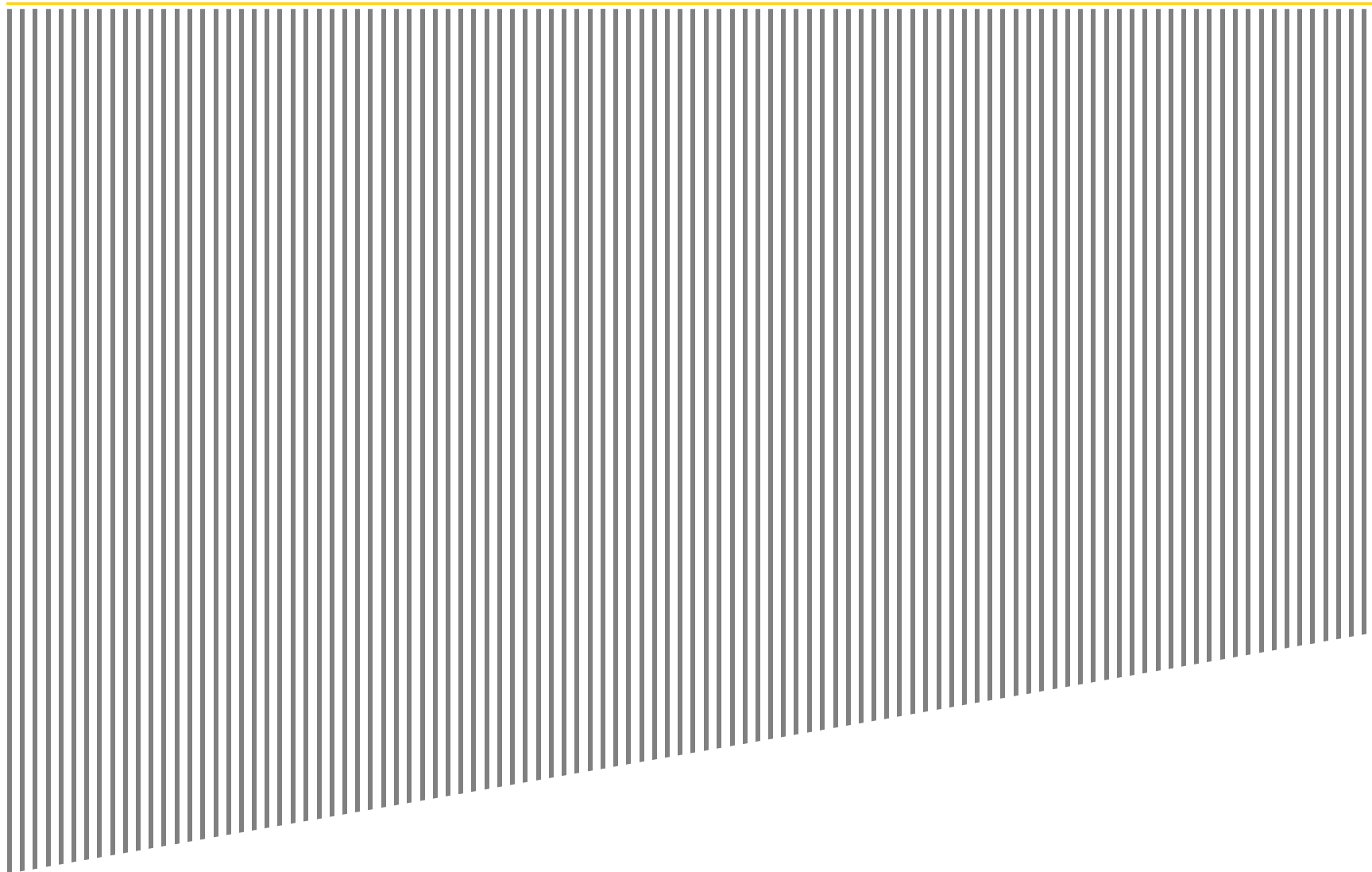
Possibilités de recouvrement de l'investissement du gouvernement provincial

- ▶ Le tableau ci-dessous présente diverses sources de financement par les utilisateurs auxquelles les autorités publiques ont eu recours pour recouvrer leur investissement initial, suivant notre étude de plusieurs projets de construction de stades accueillant des équipes de la LMB ou d'autres sports professionnels.
- ▶ Le gouvernement provincial pourrait envisager de recourir à une combinaison de ces sources de financement pour recouvrer une partie de son investissement dans le financement des travaux de construction du stade.
- ▶ Le présent rapport se fonde sur l'hypothèse de base relative aux prélèvements de la TVQ effectués au stade. Les coûts de financement sont exclus du calcul du nombre d'années nécessaires pour recouvrer la contribution du gouvernement ci-dessous.

Sources de revenus	Prélèvement au stade de la TVQ	Taxe hôtelière	Prélèvement au stade d'une taxe spéciale	Supplément sur le prix des billets
Description	▶ Prélèvement de la TVQ de 9,975 % sur les revenus générés par l'équipe et par le stade de baseball ▶ Calcul de la TVQ sur les revenus tirés de la vente de billets et de loges, de concessions, de produits dérivés, sur les frais d'utilisation des stationnements ainsi que sur les revenus découlant des droits de diffusion, de la publicité et des commandites.	▶ Taxe additionnelle sur la location de chambres d'hôtel à Montréal ▶ Taxe de 1 %, comme dans le cas de projets de construction de stades comparables	▶ Taxe additionnelle sur les revenus générés au stade au cours des matchs ▶ Supplément de 1 % appliqué sur les revenus tirés de la vente de billets, de concessions et de produits dérivés ainsi que sur les frais d'utilisation des stationnements	▶ Supplément de 2 \$ par billet régulier et par billet de première catégorie vendus
Contribution annuelle	1 ^{re} année (2019) : 17,8 M\$ 30 ^e année (2048) : 31,6 M\$	1 ^{re} année (2019) : 11,9 M\$ 30 ^e année (2048) : 43,2 M\$	1 ^{re} année (2019) : 1,1 M\$ 30 ^e année (2048) : 1,2 M\$	4,4 M\$
Nombre d'années pour recouvrer la contribution de 355 M\$ du gouvernement*	16 ans	19 ans	Recouvrement de 44 M\$ sur un horizon de 30 ans	Recouvrement de 132 M\$ sur un horizon de 30 ans
Autres commentaires	▶ Dans le cas des ventes de concessions et de produits dérivés, calcul des prélèvements de la TVQ selon les revenus nets générés	Selon les hypothèses suivantes (en 2012) : ▶ 27 873 chambres – Augmentation de 1 % ▶ Revenu moyen de 86 \$ – Augmentation de 3,5 % Source : http://veilletourisme.ca/2013/06/26/comment-se-porte-le-marche-hotelier-canadien/	▶ Dans le cas des ventes de concessions et de produits dérivés, calcul des prélèvements de la taxe spéciale selon les revenus nets générés	▶ Nombre de billets vendus présumé constant aux fins de la modélisation ▶ Supplément sur le prix des billets fixé à 2 \$ (inflation non prise en compte)

*Exclusion faite des coûts de financement

Synthèse globale des résultats



Synthèse globale des modèles de financement de stade

Modèle de financement entièrement privé				Modèle hybride de la LMB				Modèle de financement par l'autorité du stade			
	Partage des coûts				Partage des coûts				Partage des coûts		
	en M\$	Propriétaire de l'équipe	Gouvernement		en M\$	Propriétaire de l'équipe	Gouvernement		en M\$	Propriétaire de l'équipe	Gouvernement
Coût total du stade	514	514	0	Coût total du stade	500	165	335	Coût total du stade	500	165	335
Part du coût du stade		100%	0%	Part du coût du stade		33%	67%	Part du coût du stade		33%	67%
Coût d'acquisition de l'équipe	525	525	0	Coût d'acquisition de l'équipe	525	525	0	Coût d'acquisition de l'équipe	525	525	0
Part du coût d'acquisition		100%	0%	Part du coût d'acquisition		100%	0%	Part du coût d'acquisition		100%	0%
Coût total de la transaction	1039	1039	0	Coût total de la transaction	1025	690	335	Coût total de la transaction	1025	690	335
Part du coût de la transaction		100%	0%	Part du coût de la transaction		67%	33%	Part du coût de la transaction		67%	33%
Propriétaire de l'équipe				Propriétaire de l'équipe				Propriétaire de l'équipe			
Investissement en capital	799	TRI avant impôts		Investissement en capital	450	TRI avant impôts		Investissement en capital	434	TRI avant impôts	
Financement par dette	240	3%		Financement par dette	240	8%		Financement par dette	256	9%	
Autorité du stade				Autorité du stade		Résultats cumulatifs		Autorité du stade		Résultats cumulatifs	
Revenus annuels moyens		N/A		Revenus annuels moyens	3,7	Excédent	Provision pour entretien	Revenus annuels moyens	3,7	Excédent	Provision pour entretien
Dépenses annuelles moyennes		N/A		Dépenses annuelles moyennes	2,3	41	65	Dépenses annuelles moyennes	2,3	41	65
Financement public	0	Revenus cumulés après le remboursement complet*		Financement public	335	Revenus cumulés après le remboursement complet*		Financement public	335	Revenus cumulés après le remboursement complet*	
Revenus annuels moyens	54			Revenus annuels moyens	54			Revenus annuels moyens	54		
Nombre d'années nécessaires pour remboursement complet	N/A	1605		Nombre d'années nécessaires pour remboursement complet	8	1188		Nombre d'années nécessaires pour remboursement complet	8	1188	

*Calculé à partir des années 1 à 30 pour le modèle de financement entièrement privé et pour les années 9 à 30 pour les modèles de l'autorité du stade et hybride de la LMB.

Analyse de sensibilité

- ▶ Une analyse de sensibilité a été réalisée pour déterminer les principaux facteurs favorisant la viabilité du projet et leur incidence sur le taux de rendement interne avant impôt.
- ▶ Le tableau suivant présente une synthèse des principales sensibilités.

Principaux intrants	Valeur selon hypothèse de base	Sensibilité	Financement entièrement privé	Modèle hybride de la LMB	Autorité du stade
Hypothèse de base			3 %	8 %	9 %
Achalandage global moyen	28 080	22 410	-1 %	4 %	5 %
		25 090	2 %	6 %	7 %
		31 250	5 %	10 %	10 %
Contribution du secteur public	67 %	50 %	n/a	7 %	7 %
Taux d'intérêt à long terme	-	Hausse de 1 %	3 %	8 %	8 %
		Baisse de 1 %	4 %	8 %	9 %
Prix moyen des billets	-	Hausse de 10 %	5 %	9 %	10 %
		Baisse de 10 %	2 %	7 %	7 %
Prix moyen des loges	2 000 \$	4 000 \$	5 %	10 %	10 %
Coût de construction du stade	426 M\$	375 M\$	4 %	8 %	9 %
		500 M\$	2 %	7 %	8 %
Prix d'acquisition de l'équipe	525 M\$	475 M\$	4 %	9 %	9 %
		575 M\$	3 %	7 %	8 %
Taux de change CAD/USD	1.00 \$ (parité)	0.90 \$	3 %	7 %	8 %

- ▶ Ces sensibilités nous amènent à constater que les intrants relatifs au prix des billets sont ceux qui ont le plus gros impact sur le taux de rendement interne avant impôt du projet.
- ▶ Le prix d'acquisition de l'équipe génère un impact légèrement plus important que les coûts de construction du stade sur le taux de rendement interne avant impôt du fait que les coûts de construction du stade sont partagés avec le secteur public. Cette différence de sensibilité est jugée marginale étant donné la taille des investissements associés à ces deux intrants.
- ▶ Les taux d'intérêt à long terme et le taux de change CAD/USD ont un impact minime sur le taux de rendement interne compte tenu des résultats d'exploitation positifs et de l'horizon long terme du projet (30 ans).

Aspects non pris en compte dans les résultats financiers

Coûts liés aux infrastructures

- ▶ L'emplacement du stade n'étant pas encore déterminé, il est impossible pour le moment d'estimer les coûts liés aux infrastructures.
- ▶ La Ville de Montréal devrait évaluer une analyse de rentabilisation des investissements requis au chapitre des infrastructures en se fondant sur les prévisions relatives aux recettes foncières que devraient générer le stade et les aménagements avoisinants.
- ▶ Les coûts en matière d'infrastructures municipales sont généralement fonction de la revitalisation du milieu urbain et de la mise en œuvre de projets immobiliers dans le voisinage.

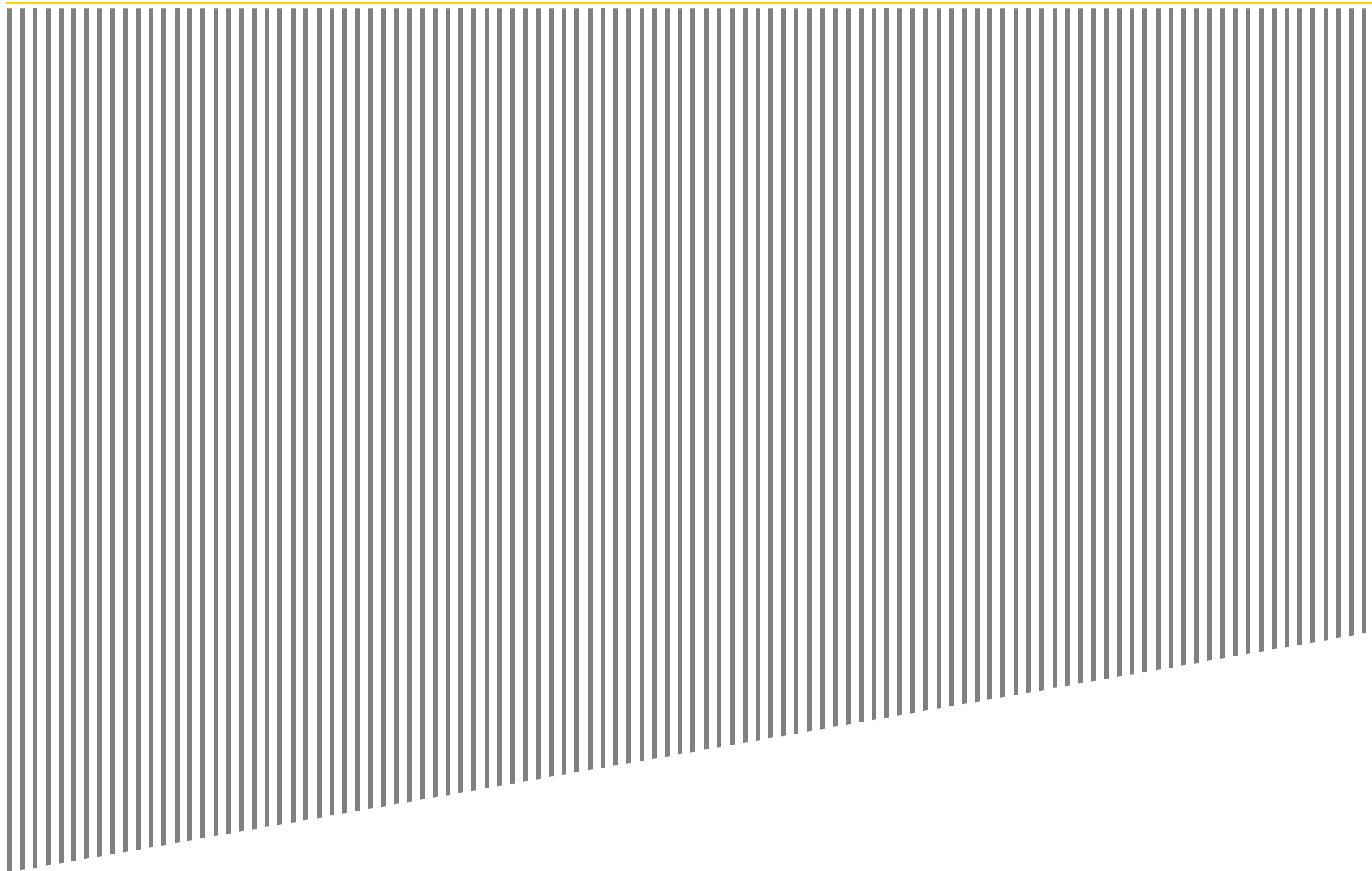
Exploitation de l'équipe entre son acquisition et l'ouverture du nouveau stade

- ▶ Nous n'avons pas pris en compte l'éventuelle instauration, entre l'acquisition de l'équipe et l'ouverture du stade, d'une période de transition pendant laquelle l'équipe serait amenée à jouer ailleurs pendant la construction du stade.
- ▶ Si une telle période de transition est requise, nous prévoyons qu'elle générera des résultats d'exploitation positifs, car les loyers n'auraient pas à couvrir l'amortissement du stade. (Les coûts de financement de la période de construction du nouveau stade sont intégrés aux prévisions formulées dans la présente étude).

Revenus tirés d'activités non liées au baseball

- ▶ Selon notre modèle, divers facteurs expliquent que les revenus susceptibles d'être tirés d'autres activités seraient négligeables :
 - ▶ Comme il s'agirait d'un stade à ciel ouvert, il serait difficile de dégager des revenus supplémentaires d'autres activités pendant la saison morte.
 - ▶ La présence dans l'environnement immédiat du Centre Bell, l'un des lieux de spectacles les plus occupés en Amérique du Nord, aura probablement pour effet de limiter le nombre d'activités au nouveau stade.
 - ▶ Très peu de grands spectacles pouvant se tenir dans des stades sont actuellement en tournée en Amérique du Nord. Dans le meilleur des cas, il y en a généralement un ou deux par année. Il est donc difficile, voire impossible, d'établir des prévisions de revenus sûres à cet égard.
 - ▶ Finalement, la présence à Montréal d'une équipe de la LMB devrait suffire à assurer la viabilité du nouveau stade, ce qui est effectivement le cas. Un groupe de propriétaires ayant l'esprit entrepreneur pourrait certainement organiser d'autres activités qui permettraient d'accroître les flux monétaires générées par les installations. Toutefois, les prévisions doivent rester prudentes à cet égard.

Analyse des retombées économiques et des incidences sur l'environnement urbain



Retombées économiques sur la ville et la province

Quelles seraient les retombées économiques?

- ▶ Les tableaux ci-dessous présentent les retombées économiques totales mesurées en fonction de l'augmentation globale du PIB et du nombre d'emplois créés à Montréal et ailleurs dans la province.
- ▶ Les retombées annuelles au cours de la construction s'échelonnent sur trois ans, tandis que les retombées annuelles au cours de l'exploitation s'échelonnent sur 30 ans (y compris les retombées dans le secteur du tourisme).

PIB	Au cours de la construction (retombées annuelles)			Au cours de l'exploitation (retombées annuelles)			Secteur du tourisme (retombées annuelles)		
En M\$	Montréal	Reste du Québec	Total Québec	Montréal	Reste du Québec	Total Québec	Montréal	Reste du Québec	Total Québec
Direct	64,5	0	64,5	50,3	0	50,3	11,0	1,4	12,4
Indirect	23,1	15,3	38,4	14,3	8,0	22,3	2,4	3,1	5,5
(Induit)	17,1	10,0	27,1	14,7	5,3	23,0	2,6	2,0	4,6
Total	104,7	25,3	130,0	79,3	13,3	95,6	16,1	6,5	22,5

Nombre	Au cours de la construction (retombées annuelles)			Au cours de l'exploitation (retombées annuelles)			Secteur du tourisme (retombées annuelles)		
Emplois	Montréal	Reste du Québec	Total Québec	Montréal	Reste du Québec	Total Québec	Montréal	Reste du Québec	Total Québec
Directs	720	0	720	825	0	825	295	36	331
Indirects	292	179	471	269	36	305	42	30	72
(Induits)	271	77	348	245	50	295	34	25	59
Total	1 283	256	1 539	1 339	86	1 425	371	91	462

- ▶ Globalement, la construction d'un nouveau stade de baseball se traduirait par la création de quelque 1 500 emplois par année à l'étape de la construction et par une augmentation du PIB de 130 M\$ par année environ, les deux tiers de ces retombées bénéficiant à Montréal.
- ▶ L'exploitation d'un nouveau stade de baseball entraînerait la création de 825 emplois directs, ou de 600 emplois indirects et induits, la contribution au PIB du Québec s'élevant à 96 M\$ environ.

* Source : Analyse des retombées économiques et financières préparée par le Conference Board du Canada

Impacts fiscaux pour les gouvernements fédéral et provincial

Quelles seraient les impacts fiscaux ?

- ▶ Le tableau suivant présente les revenus que les gouvernements provincial et fédéral tireraient des impôts sur les revenus d'emploi des employés de l'équipe (revenus des joueurs non compris) et sur les avantages aux employeurs ainsi que des taxes de vente prélevées pendant les travaux de construction et au cours de l'exploitation.

En M\$	Au cours de la construction (total des retombées)		Au cours de l'exploitation (retombées annuelles)		Secteur du tourisme (retombées annuelles)	
	Provincial	Fédéral	Provincial	Fédéral	Provincial	Fédéral
Revenus	55,6	51,3	19,621	18,275	6,281	6,384

* Source : Analyse des retombées économiques et financières préparée par le Conference Board du Canada

- ▶ Les revenus annuels générés dans le secteur du tourisme englobent les avantages aux employeurs et les taxes de vente prélevées auprès des touristes assistant aux matchs de baseball.

Impacts des salaires des joueurs

- ▶ Les impôts perçus sur le salaire des joueurs auraient des retombées importantes sur les recettes fiscales des gouvernements provincial et fédéral.
- ▶ Dans l'hypothèse d'une masse salariale de 75 M\$ (en dollars de 2013), les recettes fiscales générées par les impôts sur le revenu se répartiraient comme suit :
 - ▶ Près de 9,8 M\$ pour le gouvernement provincial
 - ▶ Près de 9,1 M\$ pour le gouvernement fédéral
- ▶ Le salaire des joueurs des équipes en visite à Montréal, seront assujettis à l'impôt sur les revenus de la même manière que pour les joueurs des expos.
 - ▶ Le montant n'a pas encore été évalué, mais pourrait s'approcher des montants indiqués ci-dessus
- ▶ Il convient de souligner qu'il s'agit de **nouvelles recettes fiscales nettes**, aussi bien dans le cas du gouvernement provincial que dans celui du gouvernement fédéral.

La construction et l'exploitation à Montréal d'un stade accueillant une équipe de la LMB pourraient générer d'importants avantages sur le plan du développement urbain

Dans quelle mesure un nouveau stade de baseball favoriserait-il le développement urbain dans la région de Montréal?

- ▶ Dans bien des villes qui se sont dotées d'un nouveau stade de baseball au cours des dernières années, les quartiers environnants ont été redynamisés et ont renoué avec la croissance.
- ▶ Il ne s'agit pas seulement de construire un stade de baseball, mais également de créer un lieu de destination qui serait une source de fierté pour tous les Québécois.
- ▶ Les retombées économiques que les stades de baseball construits au cours des dernières décennies ont générées dans leur environnement urbain sont bien documentées.
- ▶ Les quartiers centraux de Minneapolis, de San Francisco, de Denver, de Saint Louis et de San Diego peuvent être cités en exemples pour les retombées positives et les gains financiers générés grâce à un processus de planification stratégique, de programmation et d'aménagement urbain axé sur l'intégration d'un stade de baseball au cœur du centre-ville.
- ▶ Les retombées économiques quantifiables se traduisent par l'augmentation du taux d'occupation des hôtels, des recettes fiscales, des valeurs foncières, du nombre de mises en chantier ainsi que du chiffre d'affaires et des revenus des commerces de détail et des restaurants avoisinants.
- ▶ Dans bien des villes, la construction d'un nouveau stade de baseball a favorisé la revitalisation de quartiers auparavant en déclin.
- ▶ Comme ils peuvent attirer des dizaines de milliers de personnes plus d'une centaine de fois par année, les quartiers où il y a un stade se développent de façon à pouvoir accueillir les visiteurs.
- ▶ Des restaurants, des bars et des hôtels sont généralement établis dans le voisinage des stades. Des immeubles de bureaux y sont souvent construits par la suite, puis des immeubles résidentiels visant à répondre aux besoins de logement.
- ▶ La présence d'un stade dans un quartier joue un rôle essentiel dans le quotidien de sa population ainsi que dans la dynamisation de l'emploi et de l'industrie du divertissement, grâce à l'aménagement de secteurs piétonniers reliés aux infrastructures de transport, à l'organisation fréquente d'événements de toutes sortes et à une vie nocturne intense. La construction d'un stade dans un centre-ville y favorise les échanges et le partage d'expériences formidables.
- ▶ La présence d'un stade urbain servant de point d'ancrage à un centre-ville en effervescence – grâce à l'édification d'installations permanentes qui présentent un caractère authentique, qui sont intéressantes sur le plan architectural et qui influent durablement sur les citoyens, les entreprises et l'avenir de la collectivité urbaine – représente le dénominateur commun à toutes les villes précitées.

Source: Populous

Développement urbain – Études de cas – Faits saillants

San Francisco

- ▶ Près du tiers de toutes les nouvelles habitations construites entre 2000 et 2009 - presque 7 200 unités résidentielles - se trouvent dans les environs du stade de baseball.
- ▶ Le secteur est transformé. Selon le service d'urbanisme, la population y a été multipliée au moins par dix, passant à 6 570 habitants. Le revenu moyen des ménages du secteur s'établissait à 34 500 \$ en l'an 2000. Selon le service d'urbanisme, il s'élève actuellement à 175 000 \$.
- ▶ «Le stade de baseball des Giants est au cœur de l'une des initiatives de revitalisation urbaine les plus fructueuses d'Amérique.» - Gabriel Metcalf, directeur général de la San Francisco Planning and Urban Research Association, organisation sans but lucratif qui s'occupe de politique publique.
- ▶ Entre le début de 1996 et le milieu de 1998, les représentants de la ville ont relevé 215 transactions immobilières dans le secteur de China Basin, qui borde la baie Mission, soit l'équivalent du total des transactions immobilières conclues dans le secteur au cours des 25 années précédentes.
- ▶ Sources : SFGate, 11 avril 2010; Bloomberg News, octobre 2010



Denver

- ▶ Le stade Coors Field a permis de créer 7 000 emplois dans le secteur de la construction, dont plus de 6 500 sont allés à des habitants du Colorado.
- ▶ En 1990, l'économiste en chef de la chambre de commerce de Denver a réalisé une étude sur les retombées économiques du projet. Selon ses prévisions, les retombées devaient s'élever à 90,5 M\$ (en dollars de l'époque). En 1994, elles ont été revues à la hausse pour s'établir à 194,22 M\$.
- ▶ Le centre-ville compte maintenant 5 329 chambres d'hôtel, soit 25,1 % de plus qu'en 1995.
- ▶ Avant la construction du stade, le quartier de LoDo comptait 270 unités d'habitation, tandis qu'il en compte 1 374 actuellement (soit une augmentation de 408 %), sans compter les 110 unités dont la construction est en cours et les 300 autres qui en sont à l'état de projet.
- ▶ Les revenus tirés de la taxe de vente que la Ville de Denver a encaissés en 1995 dans le quartier de LoDo s'élevaient à plus de 4,7 M\$, soit une augmentation de 86 % par rapport à 1994.
- ▶ En 1996, les revenus tirés de la taxe de vente au détail pour le quartier de LoDo ont augmenté de 8,30 %.
- ▶ Les prélèvements de taxe sur les ventes d'aliments et de boissons représentent 70,89 % des revenus tirés de la taxe de vente encaissés dans le quartier de LoDo, comparativement à 61,2 % dans l'ensemble du centre-ville.
- ▶ Source : Downtown Denver Partnership, Inc., mars 2000.

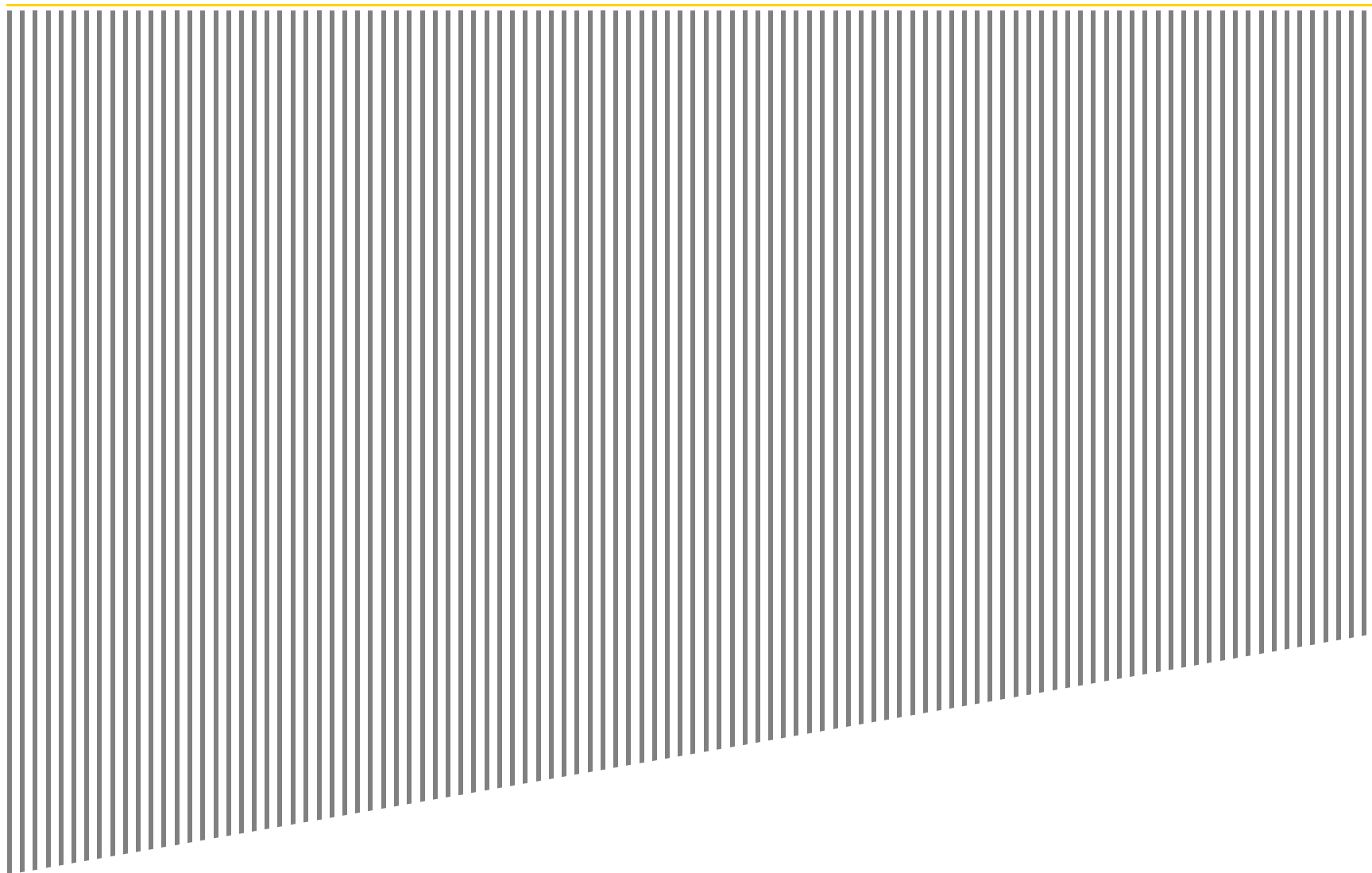


San Diego

- ▶ Dans le secteur du stade, les valeurs foncières ont bondi, passant de 35 \$ le pied carré à 200 \$ le pied carré. Selon les économistes, la valeur des projets immobiliers devrait y atteindre les 3 G\$ d'ici à 2020.
- ▶ JMI Realty a réalisé ou fait réaliser des projets de construction d'hôtels, d'habitations, de commerces de détail et d'espaces de stationnement dont la valeur globale s'élève à 593,3 M\$. La valeur de ses engagements n'était que de 311 M\$. Actuellement, 11 projets sont terminés, en cours d'exécution ou à l'étape de la planification. Au nombre de ces projets figurent un immeuble d'une valeur de 172 M\$ accueillant un hôtel Omni et des copropriétés, dont l'inauguration devrait avoir lieu le 8 avril; un hôtel d'une valeur de 51,9 M\$ qui a ouvert ses portes au milieu de 2005; près de 800 unités résidentielles dont la valeur globale s'élève à 327 M\$; un garage d'une capacité de 1109 véhicules; et une usine de production d'eau réfrigérée d'une valeur de 15 M\$.
- ▶ Le projet de stade de baseball/réaménagement intégré à San Diego a remporté un énorme succès. Les Padres ont obtenu un nouveau stade d'une qualité exceptionnelle qui est devenu une importante destination au centre-ville. Le quartier d'East Village, auparavant défavorisé, est transformé. Un investissement public de 300 M\$ a eu un effet d'entraînement qui a permis de recueillir plus de 4 G\$ en investissements privés en 2007. Ce qui représentait auparavant un gouffre financier pour la Ville est maintenant devenu une importante source de recettes fiscales.
- ▶ Source : Engineering News-Record, 8 mars 2004, Etude de cas réalisée par l'Université Stanford



Autres modèles d'aménagement de stades



Partage des revenus et des dépenses – Exploitation de l'équipe

	Modèle entièrement privé			Modèle hybride de la LMB			Autorité du stade		
	Équipe	Stade	Autorité	Équipe	Stade	Autorité	Équipe	Stade	Autorité
Revenus									
Droits de diffusion	✓			✓			✓		
Vente de billets	✓			✓			✓		
Loges		✓			✓		✓		
Sièges de première catégorie	✓			✓			✓		
Concessions		✓			✓		✓		✓
Stationnements	✓			✓					✓
Produits dérivés	✓			✓			✓		
Droits de dénomination		✓			✓		✓		✓
Autres – publicité et commandites	✓			✓			✓		
Partage des revenus avec la LMB	✓			✓			✓		
Dépenses									
Rémunération des joueurs	✓			✓			✓		
Dépistage et développement des joueurs	✓			✓			✓		
Exploitation de l'équipe	✓			✓			✓		
Frais d'administration	✓			✓			✓		
Ventes et marketing	✓			✓			✓		
Loyer	✓			✓			✓		

Partage des revenus et des dépenses – Exploitation du stade

	Modèle entièrement privé			Modèle hybride de la LMB			Autorité du stade		
	Équipe	Stade	Autorité	Équipe	Stade	Autorité	Équipe	Stade	Autorité
Revenus									
Revenus locatifs		✓				✓			✓
Revenus d'autres baux commerciaux		✓				✓			✓
Dépenses									
Salaires et traitements		✓			✓				✓
Services aux clients		✓			✓				✓
Services publics		✓			✓				✓
Sécurité		✓			✓				✓
Frais d'administration		✓			✓				✓
Assurance		✓			✓				✓
Coûts engagés le jour des matchs		✓			✓				✓
Entretien régulier		✓			✓				✓
Provision pour entretien		✓			✓	✓	✓		✓
Taxes foncières		✓			✓	✓	✓		✓

Glossaire

Acronyme	Définition
CCF	Conception-construction-financement
PIB	Produit intérieur brut
TRI	Taux de rendement interne
LMB	Ligue majeure de baseball
MLBAM	Major League Baseball Advanced Media
NBA	National Basketball Association
NFL	National Football League
LNH	Ligue nationale de hockey
TVQ	Taxe de vente du Québec

Remerciements

- ▶ EY tient à remercier tous ceux qui ont contribué à la présente étude :
 - ▶ BCF LLP
 - ▶ Conference Board du Canada
 - ▶ Examineurs externes (non cités pour des raisons de confidentialité)
 - ▶ Léger Marketing
 - ▶ Membres du personnel des équipes de la LMB (non cités pour des raisons de confidentialité)
 - ▶ Populous
 - ▶ Provencher Roy
 - ▶ Membres du personnel des autorités de stade (non cités pour des raisons de confidentialité)

© 2013 Conseil en financement Ernst & Young Orenda Inc.

Certification | Fiscalité | Services transactionnels | Services
consultatifs

ey.com/ca/corpfinance

AVIS IMPORTANT

L'information contenue dans cette présentation est confidentielle et comporte des renseignements exclusifs de Conseil en financement Ernst & Young Orenda Inc. (EYO). Elle ne doit être transmise à personne d'autre que les destinataires visés sans notre consentement écrit. Quiconque reçoit une copie de cette présentation autrement que dans le cadre de notre présentation orale de son contenu doit tenir compte des deux points susmentionnés et noter que nous déclinons, en ce qui a trait à l'information contenue dans ce document, toute responsabilité à l'égard de quiconque d'autre que notre client.

Ce document préliminaire a été préparé par EYO. L'information et les opinions qu'il contient sont fondées sur des sources publiques et privées que nous jugeons fiables et exactes, mais nous ne pouvons en attester l'exactitude, l'exhaustivité ou le bien-fondé sans vérification plus approfondie. L'information est fournie sous la condition expresse qu'EYO ainsi que tout associé ou membre du personnel d'EYO n'engagent nullement leur responsabilité pour toute erreur ou inexactitude dans les présentes, même si elle découle de la négligence, non plus que pour quelque perte ou dommage subi par quiconque en raison d'une erreur, d'une omission ou d'une inexactitude par suite de la présentation de cette information. Plus particulièrement, l'ensemble des chiffres, des premières évaluations et des tableaux contenus dans le présent document sont préliminaires et ne sont fournis qu'à des fins de discussion.

