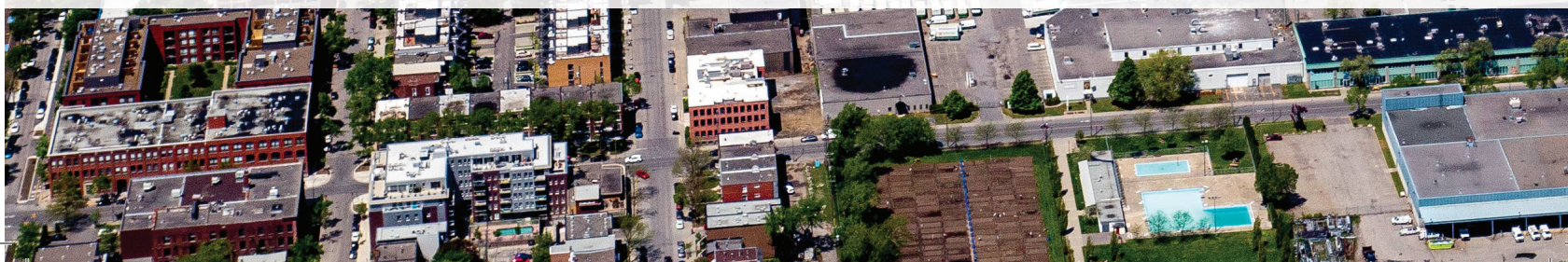




PARC  
OLYMPIQUE

# RAPPORT SUR L'APPLICATION DE LA LOI SUR LA RÉGIE DES INSTALLATIONS OLYMPIQUES

|| MISE À JOUR MAI 2018



An aerial photograph of the Paris Olympic Stadium, featuring its distinctive white, undulating roof structure. The stadium is set against a backdrop of a dense urban landscape and a body of water with a bridge in the distance. The entire image is overlaid with a deep blue color cast. The text is centered in the upper portion of the frame.

LE PARC  
OLYMPIQUE  
UNE ICÔNE VIVANTE DE LA MÉTROPOLE

# LETTRE AU PRÉSIDENT DE L'ASSEMBLÉE NATIONALE

---

Julie Boulet | Ministre du Tourisme

Mai 2018

Monsieur Jacques Chagnon  
Président de l'Assemblée nationale du Québec

---

Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous transmettre le *Rapport sur l'application de la Loi sur la Régie des installations olympiques*, conformément à l'article 41 de la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (RLRQ, chapitre G-1.02).

Veillez recevoir, Monsieur le Président, mes salutations distinguées.

Julie Boulet  
Ministre du Tourisme

---

# TABLES DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>OBJET DU RAPPORT</b>	4
<b>2</b>	<b>PRÉSENTATION DU PARC OLYMPIQUE</b>	4
<b>2.1</b>	<b>CADRE LÉGAL</b>	4
<b>2.2</b>	<b>RAPPEL HISTORIQUE</b>	4
<b>2.3</b>	<b>RELANCE DU PARC OLYMPIQUE</b>	5
<b>2.4</b>	<b>MISSION, VISION ET VALEURS DU PARC OLYMPIQUE</b>	5
<b>2.5</b>	<b>LE STADE OLYMPIQUE</b>	6
<b>2.6</b>	<b>LA TOUR</b>	7
<b>2.7</b>	<b>LE CENTRE SPORTIF</b>	8
<b>2.8</b>	<b>L'ESPLANADE FINANCIÈRE SUN LIFE</b>	9
<b>2.9</b>	<b>LES STATIONNEMENTS</b>	10
<b>2.10</b>	<b>LES LOCATAIRE</b>	10
<b>3</b>	<b>LA GOUVERNANCE DU PARC OLYMPIQUE</b>	11
<b>4</b>	<b>GESTION ET PERFORMANCE DU PARC OLYMPIQUE</b>	11
<b>4.1</b>	<b>PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017</b>	11
<b>4.2</b>	<b>CODE D'ÉTHIQUE</b>	14
<b>4.3</b>	<b>GESTION FINANCIÈRE</b>	14
4.3.1	ÉVOLUTION DES REVENUS ET DES DÉPENSES	14
4.3.2	ÉVOLUTION DE LA SUBVENTION DE FONCTIONNEMENT	16
4.3.3	CONTRIBUTION DE LA RÉGIE AUX EFFORTS DE RIGUEUR BUDGÉTAIRE DU GOUVERNEMENT	16
<b>4.4</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	16
4.4.1	RÈGLE D'EMBAUCHE DE LA RÉGIE	16
4.4.2	EFFECTIF RÉGULIER	16
4.4.3	RÉPARTITION DE L'EFFECTIF RÉGULIER PAR GRANDS SECTEURS D'ACTIVITÉS	17
4.4.4	TAUX DE DÉPART VOLONTAIRE	17

---

## TABLES DES MATIÈRES (SUITE)

<b>4.5</b>	<b>GESTION DES IMMOBILISATIONS</b>	18
4.5.1	GESTION DES IMMOBILISATIONS	18
4.5.2	RÉFECTION ET MISE AUX NORMES DE LA TOUR	19
4.5.3	ESPACES LOCATIFS POUR DES JARDINS	20
4.5.4	CONSTRUCTION DE L'INSTITUT NATIONAL DU SPORT DU QUÉBEC ET RÉFECTION DU CENTRE SPORTIF	20
4.5.5	PLANIFICATION DES TRAVAUX D'ENTRETIEN	21
4.5.6	EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE	21
4.5.7	ÉTUDE PATRIMONIALE DU PARC OLYMPIQUE DE MONTRÉAL	23
<b>4.6</b>	<b>GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES</b>	24
4.6.1	MODERNISATION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES	24
4.6.2	PLANIFICATION ET REDDITION DE COMPTES EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES	24
<b>4.7</b>	<b>MARKETING, IDENTITÉ VISUELLE ET IMAGE DE MARQUE</b>	24
<b>4.8</b>	<b>ANALYSE DES OUTILS DE REDDITION DE COMPTES</b>	25
<b>4.9</b>	<b>ANALYSE DES RELATIONS AVEC LA MINISTRE RESPONSABLE</b>	25
<b>4.10</b>	<b>ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES</b>	25
<b>4.11</b>	<b>ANALYSE DE L'EFFICACITÉ ET DE L'EFFICIENCE DES PROCESSUS OPÉRATIONNELS</b>	25
<b>4.12</b>	<b>ANALYSE DE LA RÉGIE PAR RAPPORT À SES PAIRS (ÉTALONNAGE)</b>	25
<b>4.13</b>	<b>ANALYSE DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE</b>	26
<b>4.14</b>	<b>ANALYSE DU MODÈLE D'AFFAIRES</b>	27
<b>5</b>	<b>RESPECT, LIMITATIONS ET ACTUALISATION DE LA LOI SUR LA RÉGIE DES INSTALLATIONS OLYMPIQUES</b>	28
<b>5.1</b>	<b>RESPECT DES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR LA RÉGIE DES INSTALLATIONS OLYMPIQUES</b>	28
<b>5.2</b>	<b>LIMITATIONS DE LA LOI QUANT À L'EXÉCUTION ET L'EXPLOITATION DU PLEIN POTENTIEL DU PARC OLYMPIQUE</b>	28
<b>5.3</b>	<b>RECOMMANDATION POUR ACTUALISER LA MISSION ET LA LOI CONSTITUTIVE DE LA RÉGIE</b>	29

## 1 OBJET DU RAPPORT

La Régie des installations olympiques (« Régie ») est assujettie à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État (RLRQ, chapitre G-1.02; ci-après, « LGSE ») en vertu de son article 2. L'article 41 de cette loi stipule que :

*Le ministre doit, au plus tard tous les 10 ans, faire un rapport au gouvernement sur l'application de la loi constitutive de la société dont il est responsable. Ce rapport doit notamment contenir des recommandations concernant l'actualisation de la mission de la société.*

*Ce rapport contient une évaluation sur l'efficacité et la performance de la société, incluant des mesures d'écartement.*

*Le ministre dépose le rapport à l'Assemblée nationale.*

*Le Rapport sur l'application de la Loi sur la Régie des installations olympiques a donc pour but de répondre à cette obligation législative prévue dans la LGSE en analysant la gestion et la performance globale de la Régie, et en formulant des recommandations afin d'en actualiser la mission et la loi constitutive.*

## 2 PRÉSENTATION DU PARC OLYMPIQUE

### 2.1 CADRE LÉGAL

La Régie a été créée en 1975 par une loi adoptée par l'Assemblée nationale du Québec. La Loi sur la Régie des installations olympiques (RLRQ, chapitre R-7; ci-après, « Loi sur la Régie ») établit la constitution de la Régie, ses fonctions, ses pouvoirs, ainsi que ses obligations de reddition de comptes.

De plus, tel que mentionné dans la section 1 du rapport, la Régie est assujettie à la LGSE. Elle est également assujettie à la Loi sur l'administration publique (RLRQ, chapitre A-6.01), à la Loi sur l'administration financière (RLRQ, chapitre A-6.001), à la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic (RLRQ, chapitre R-8.2), à la Loi sur les contrats des organismes publics (RLRQ, chapitre C-65.1), à la Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (RLRQ, chapitre G-1.03), à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1), à la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées en vue de leur intégration scolaire, professionnelle et sociale (RLRQ, chapitre E-20.1) et à la Loi sur le vérificateur général chapitre V-5.01).



### 2.2 RAPPEL HISTORIQUE

Montréal a une longue histoire d'amitié et d'intérêt avec les mouvements sportifs internationaux et tout particulièrement avec les Jeux olympiques, puisqu'elle a déposé sa candidature à cinq reprises pour l'obtention des Jeux olympiques d'hiver ou d'été au cours du XX<sup>e</sup> siècle, soit pour les Jeux de 1928, 1944, 1956, 1972 et 1976. Cette volonté d'accueillir les athlètes du monde entier s'est enfin matérialisée le 12 mai 1970 à Amsterdam, aux Pays-Bas, lorsque le Comité international olympique (CIO) a annoncé que Montréal organiserait les Jeux de la XXI<sup>e</sup> Olympiade en 1976, devenant la troisième ville nord-américaine et la première ville canadienne à accueillir des Jeux d'été. Ainsi, le 17 juillet 1976, au terme de plusieurs années de préparation marquées par une grève des employés de la construction ayant occasionné d'importants retards dans la construction des installations olympiques et par le fait même la création de la Régie des installations olympiques, plus de 73 000 personnes sont réunies au Stade olympique pour assister à la cérémonie d'ouverture des Jeux de Montréal.

Mais bien plus encore, le Stade, dont la fonction première était de servir de lieu d'accueil pour cet événement sportif international que sont les Jeux olympiques, avait d'abord et avant tout été construit pour y accueillir ensuite le club de baseball Les Expos, qui est devenu l'équipe en résidence de 1977 à 2004, et y a disputé durant cette période plus de 2 000 parties.

Plus de quarante ans plus tard, au-delà de 10 000 événements ont jalonné la riche histoire du Parc olympique et ont attiré au total plus de 100 millions de spectateurs. Le Parc olympique a accueilli, accueille et continuera d'accueillir annuellement des millions de visiteurs venant d'ici et du monde entier pour y vivre des moments mémorables et visiter l'un des symboles forts de la métropole sur le plan international. Pour témoigner de cette effervescence événementielle, un livre intitulé *Le Parc olympique 40 ans d'émotions*, de l'auteur Benoît Clairoux, a été publié en 2016, et une exposition en trois volets a été organisée dans le cadre des célébrations du 40<sup>e</sup> anniversaire des Jeux olympiques de 1976.

Aujourd'hui, le quadrilatère du Parc olympique, en considérant ses installations et sa centaine de partenaires sur le site, est fréquenté par quatre millions de visiteurs chaque année. Générateur de plus de 2 500 emplois et symbole international de Montréal, le Parc olympique se positionne comme étant un important moteur de développement économique et touristique. Ouvert sur le monde et en harmonie avec sa communauté environnante qu'est l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, le Parc olympique aspire à devenir un parc urbain moderne, un site récréotouristique unique où se côtoient création, découvertes, divertissement et activité physique.

### 2.3 RELANCE DU PARC OLYMPIQUE

À l'été 2011, le conseil d'administration de la Régie a adopté un ambitieux plan de relance visant à redynamiser les activités du Parc olympique. L'idée de ce plan de relance était de réinvestir et de revitaliser les infrastructures du Parc olympique, afin de les moderniser et de leur donner un second souffle. Plus concrètement, la mise en action du plan de relance a permis l'aménagement de l'Esplanade afin d'y accueillir une programmation d'activités en été et en hiver, la rénovation presque complète du Centre sportif et la réfection de l'enveloppe de la Tour, permettant l'arrivée du Mouvement Desjardins comme locataire principal de celle-ci.



### 2.4 MISSION, VISION ET VALEURS DU PARC OLYMPIQUE

En vertu de la Loi sur la Régie, la principale mission de la Régie est de « réaliser la construction, l'aménagement et l'exploitation des installations mobilières et immobilières prévues pour les Jeux de la XXI<sup>e</sup> Olympiade » sur le site du Parc olympique, à l'exclusion de l'aréna Maurice-Richard, du Centre Maisonneuve et de leurs aménagements propres, de même que des installations du métro de Montréal. Toutefois, les activités, les fonctions et les responsabilités de la Régie ont considérablement évolué depuis 1976. En effet, nous n'avons qu'à penser au parachèvement de la Tour, à la transformation de l'ancien Vélodrome en Biodôme, à l'aménagement de l'Esplanade, à la construction de nouvelles infrastructures comme le Stade Saputo, le cinéma StarCité et le Planétarium Rio Tinto Alcan amenant du même coup de nouveaux partenaires sur le site, ainsi qu'à l'organisation de milliers d'événements sportifs, culturels et sociaux, pour comprendre que la réalité actuelle dans laquelle évolue présentement la Régie est tout autre que celle de 1976.

Ainsi, en raison de ces changements et de cette évolution, la Régie a adopté une mission, une vision et des valeurs qui reflètent mieux ses responsabilités actuelles et ses orientations futures.

#### MISSION

EXPLOITER TOUT LE POTENTIEL DU PARC OLYMPIQUE, EN COMPLÉMENTARITÉ AVEC SES PARTENAIRES ET LA COMMUNAUTÉ ENVIRONNANTE, EN ASSURANT LA PROTECTION ET LA MISE EN VALEUR DU PATRIMOINE ARCHITECTURAL.

#### VISION

FAIRE DU PARC OLYMPIQUE UNE RÉFÉRENCE MONDIALE EN TERMES DE PARC URBAIN MODERNE, UN CARREFOUR UNIQUE OÙ SE CÔTOIENT CRÉATION, DÉCOUVERTES, DIVERTISSEMENT ET ACTIVITÉ PHYSIQUE, POUR LE 40<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE DES JEUX OLYMPIQUES, ET LE 375<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE DE MONTRÉAL EN 2017.

#### VALEURS

PROFESSIONNALISME || RESPECT  
INNOVATION || COLLABORATION  
EXCELLENCE



## 2.5 LE STADE OLYMPIQUE

Conçue par l'architecte français Roger Taillibert, à la demande du maire Jean Drapeau, cette vaste sculpture de béton évoquant un coquillage est composée de 12 000 éléments préfabriqués dont la plupart pèsent plusieurs tonnes. Ces pièces ont nécessité le coulage de 71 500 mètres cubes de béton, parcourus d'environ 1 000 kilomètres de câbles d'acier sous tension.

Avec ses 56 000 sièges, le Stade est un environnement propice aux grands rassemblements culturels, sportifs et commerciaux. Depuis 1976, il a accueilli des événements de calibre mondial très diversifiés et reçu la visite de personnalités marquantes de tous les milieux. Au fil des ans, des milliers d'événements ont attiré des foules nombreuses au Stade, dont plusieurs ont atteint des records d'assistance.

Le Stade est continuellement l'objet de transformations pour l'adapter aux événements variés qui s'y déroulent : salons, foires, expositions, matchs d'équipes sportives professionnelles, spectacles musicaux et sports motorisés, tournages cinématographiques ou publicitaires, etc. Ces événements offrent au Québec, et à Montréal, de la visibilité et des retombées économiques importantes.

### FRÉQUENTATION DU STADE OLYMPIQUE

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Jours d'occupation*	239	178	168	188	131	136
Contrats de location	48	57	64	60	30	31
<b>Fréquentation totale</b>	<b>317 129</b>	<b>331 465</b>	<b>588 692</b>	<b>319 053</b>	<b>233 247</b>	<b>402 278</b>

\* Les jours d'occupation sont ceux qui produisent des revenus, c.-à-d. les jours de montage, d'activités et de démontage.



# LA TOUR

## 2.6 LA TOUR

Faisant partie intégrante du Stade, la Tour de Montréal est la plus haute tour inclinée au monde avec une élévation de 165 mètres au-dessus du sol et un angle de 45 degrés. La Tour est construite en béton jusqu'à 92 mètres puis en acier jusqu'au sommet.

Depuis son ouverture au public en 1987, des millions de personnes sont venues profiter de la vue offerte depuis l'Observatoire, un panorama qui s'étend jusqu'à 80 kilomètres par temps clair. On accède à son sommet grâce à un funiculaire vitré à deux niveaux, le seul au monde à opérer sur une structure courbée et inclinée.

### FRÉQUENTATION DE LA TOUR

	2017**	2016	2015	2014	2013	2012
Jours d'occupation*	287	302	305	317	309	324
Touristes et excursionnistes	149 643	236 662	227 096	211 266	231 846	260 742
Utilisateurs des salles de réception/réunion	4 947	5 889	7 217	9 672	8 632	8 189
<b>Fréquentation totale</b>	<b>154 590</b>	<b>242 551</b>	<b>234 313</b>	<b>220 938</b>	<b>240 478</b>	<b>268 931</b>

\* Il est à noter que, chaque année, le funiculaire est soumis à une inspection complète, entraînant la fermeture de la Tour pendant une période d'environ six semaines.

\*\* Les travaux de réfection de l'enveloppe de la Tour ont entraîné la fermeture du funiculaire et de l'Observatoire, expliquant la baisse des jours d'occupation et de la fréquentation totale pour l'année 2017. Le funiculaire a été ouvert 189 jours en 2017, comparativement à 302 jours en 2016.



## 2.7 LE CENTRE SPORTIF

Au lendemain des Jeux olympiques de 1976, le Centre sportif a ouvert ses portes au grand public et aux athlètes de tous les niveaux. Le Centre comporte sept bassins, dont deux piscines de 50 mètres, et un bassin dédié exclusivement à la nage synchronisée et au water-polo.

Après avoir subi une cure de rajeunissement majeure en 2014-2015 aux coûts de 29,5 M\$, le Centre sportif, rouvert au printemps 2015, offre des espaces d'entraînement et des équipements à la fine pointe de la technologie et est une référence en tant que centre d'entraînement urbain. Il s'y côtoie autant des athlètes de haut niveau, que des gens qui souhaitent maintenir leur forme physique ou se remettre en forme. Les familles, tout comme les sportifs aguerris, trouvent réponse à leurs besoins dans ce lieu patrimonial hautement inspirant et significatif pour notre ville et notre province.

En tant que plus grand centre aquatique au Canada, le Centre sportif accueille aussi chaque année plusieurs compétitions d'envergure nationale et internationale.

### FRÉQUENTATION DU CENTRE SPORTIF

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Jours d'occupation	353	355	158	0	353	354
Participation populaire	242 313	195 264	53 363	3 032	158 572	253 629
Athlètes aux compétitions	3 517	3 256	800	0	1 860	17 838
Athlètes en entraînement	18 148	19 865	16 630	0	4 562	19 740
Spectateurs	5 567	5 040	1 000	0	5 850	22 228
<b>Fréquentation totale</b>	<b>269 545</b>	<b>223 425</b>	<b>71 793</b>	<b>3 032</b>	<b>170 844</b>	<b>313 435</b>

\* Le Centre sportif a fermé ses portes pendant 19 mois en 2014-2015 pour des rénovations majeures.



## 2.8 L'ESPLANADE FINANCIÈRE SUN LIFE

En 1976, l'Esplanade du Parc olympique avait comme principale fonction le déplacement des foules entre les différentes compétitions. Conçue à l'origine pour laisser suffisamment d'espace aux milliers de visiteurs qui se déplaçaient, les uns pour assister à une épreuve olympique, les autres pour quitter l'enceinte du Stade, l'Esplanade du Parc olympique a bien changé depuis.

Avec plus de 1,5 million de visiteurs depuis sa création à l'été 2012, l'Esplanade Financière Sun Life est désormais un site événementiel bien établi à Montréal. Bon an, mal an, ses neuf secteurs et plateaux accueillent plus de 300 000 visiteurs en moyenne et offrent aux Montréalais une programmation unique au Québec, hiver comme été, pour tous les goûts et tous les âges. Parmi ses événements phares, mentionnons notamment les camions de cuisine de rue qui y sont présents tous les premiers vendredis du mois durant la belle saison, et le grand concert gratuit en plein air de Kent Nagano & l'OSM, présenté chaque année depuis son ouverture. Les mauvaises conditions météo lors de nombreux événements tenus en 2017, notamment lors des premiers vendredis du mois, expliquent en partie la baisse d'achalandage durant cette année.

### FRÉQUENTATION DE L'ESPLANADE FINANCIÈRE SUN LIFE DEPUIS SA CRÉATION

	HIVER	ÉTÉ	TOTAL
2012	-	101 367	101 367
2013	27 800	184 203	212 003
2014	55 659	245 158	300 817
2015	52 366	283 638	336 004
2016	82 295	243 981	326 276
2017	<b>38 873</b>	<b>189 009</b>	<b>227 882</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1 504 349</b>

## 2.9 LES STATIONNEMENTS

Avec près de 4 000 places, le Parc olympique possède un des plus grands stationnements intérieurs au Canada. Cet atout indéniable permet de faciliter l'accueil des automobilistes, tout en créant une source de revenus pour la Régie. Les espaces de stationnement souterrain bénéficient également aux partenaires et locataires de la Régie, qui peuvent y accueillir leurs invités et clients à tout moment dans l'année. Bien évidemment, la fréquentation des stationnements est principalement tributaire des événements majeurs qui se déroulent dans l'enceinte du Stade olympique.

	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Total des fréquentations	592 118	578 182	550 738	512 371	596 923	540 200

## 2.10 LES LOCATAIRES

Depuis 1985, le Parc olympique accueille en ses murs différents locataires qui occupent des centaines de locaux, répartis à travers le Stade. Regroupements de loisirs, équipes sportives, associations diverses, de nombreux locataires peuplent les couloirs du plus gros amphithéâtre au Québec. Si certains résident au Parc olympique depuis peu, tels que l'Institut national du sport du Québec, déménagé au Centre sportif en 2014, d'autres occupent des locaux au Parc olympique depuis de nombreuses années, dont le Regroupement des organismes nationaux de Loisir et de Sport du Québec (RLSQ), locataire depuis 30 ans.

Avec ses 126 organismes nationaux des domaines du loisir et du sport, dont Sports Québec et le Conseil québécois du loisir, les membres du RLSQ totalisent un effectif de plus de 10 000 associations ou clubs locaux et de plus d'un million d'adhérents individuels et de citoyens bénévoles. À lui seul, il regroupe plus de 80 % des locataires en ce qui a trait aux effectifs. En tout, ce sont quelque 600 employés et plus de 12 000 visiteurs qui bénéficient des services du RLSQ.

Les revenus provenant des différents locataires sont de l'ordre de 1,6 M\$ par année, dont 1,2 M\$ proviennent à eux seuls du RLSQ.

## VOICI LES LOCATAIRES RÉSIDANT AU PARC OLYMPIQUE

LOCATAIRES	Depuis
Regroupement Loisir et Sport du Québec	1985
STADIUM PhysiOsteo	1996
Impact de Montréal	2011
Alouettes de Montréal	2012
Café In Vivo	2013
Institut national du sport du Québec	2014
Championnats du monde de gymnastique artistique 2017	2016
Judo Canada	2017

### 3 LA GOUVERNANCE DU PARC OLYMPIQUE

En vertu de sa loi constitutive, la Régie est administrée par un conseil d'administration qui est composé de 11 membres, dont le président du conseil et le président-directeur général. Ces deux dernières fonctions sont séparées et ne peuvent être cumulées. Cette séparation vise à assurer l'indépendance du conseil d'administration face à la direction de la Régie dans sa prise de décision. Les responsabilités du président du conseil et du président-directeur général sont clairement définies. Ainsi, le président du conseil préside les réunions et voit au bon fonctionnement du conseil et de ses comités, alors que le président-directeur général assume la direction et la gestion de la Régie, propose au conseil les orientations stratégiques, les règlements et les politiques relatives à l'administration et la gestion de la Régie, et assure l'exécution des décisions et des actions du conseil.

Les modes de nominations pour le président du conseil et pour le président-directeur général sont également distincts. Le gouvernement nomme directement le président du conseil, alors que le président-directeur général est nommé par le gouvernement, mais sur la recommandation du conseil d'administration et en tenant compte du profil de compétences et d'expériences établi par le conseil. Pour ce qui est de l'ensemble des autres membres du conseil d'administration, ils sont nommés par le gouvernement en tenant compte des profils de compétences et d'expériences approuvés par le conseil. Le comité de gouvernance et d'éthique s'assure que cette dernière exigence est respectée en revalidant périodiquement le profil de compétences et d'expériences pour la nomination des membres du conseil d'administration et en analysant si l'ensemble des compétences et expériences souhaitées sont bel et bien présentes au conseil d'administration. Ces profils sont révisés annuellement ainsi qu'avant chaque nouvelle nomination ou à la demande. Ainsi, lorsqu'un siège est vacant au conseil d'administration, le comité de gouvernance et d'éthique, après analyse de certaines candidatures, recommande au gouvernement un ou des candidats qui possèdent les compétences et l'expérience recherchées pour combler le poste vacant.

Au moins les deux tiers des membres du conseil d'administration, dont le président, doivent, de l'avis du gouvernement, se qualifier comme administrateurs indépendants. On entend ici par indépendant, un administrateur qui n'a pas, de manière directe ou indirecte, de relations ou d'intérêts, par exemple de nature financière, commerciale, professionnelle ou philanthropique, susceptibles de nuire à la qualité de ses décisions eu égard aux intérêts de la Régie. Dans la composition actuelle du conseil d'administration, à l'exception du président-directeur général, tous les membres sont qualifiés comme membres indépendants du conseil d'administration. La composition du conseil d'administration est diversifiée, comprenant tant des membres provenant du milieu public que privé et représentant différents groupes d'âge. Le conseil d'administration est composé de six femmes et de cinq hommes.

Les membres du conseil d'administration, autres que le président-directeur général, ne sont pas rémunérés, sauf dans les cas, aux conditions et dans la mesure que peut déterminer le gouvernement. Ils ont cependant droit au remboursement des dépenses faites dans l'exercice de leurs fonctions aux conditions et dans la mesure que détermine le gouvernement.

Afin de s'acquitter efficacement de son rôle et de ses responsabilités, le conseil peut compter sur le travail de quatre comités, chacun d'entre eux étant voué à un domaine d'intervention précis. De plus, le conseil ainsi que ses comités procèdent annuellement à une autoévaluation. Ainsi, tel que prescrit par la *LGSE*, le conseil d'administration a constitué un comité de gouvernance et d'éthique, un comité de vérification ayant comme président un membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA), et un comité des ressources humaines. De plus, en raison des spécificités techniques et architecturales du Parc olympique, le conseil d'administration a créé un comité des immobilisations qui a pour mandat d'étudier et d'assurer le suivi des projets de construction et d'entretien des installations de la Régie.

### 4 GESTION ET PERFORMANCE DU PARC OLYMPIQUE

#### 4.1 PLAN STRATÉGIQUE 2012-2017

En conformité avec la *LGSE* qui crée l'obligation légale de soumettre un plan stratégique au gouvernement, la Régie a élaboré en 2012 son Plan stratégique 2012-2017, en tenant compte de son plan de relance, adopté par le conseil d'administration en 2011. Avec ce plan stratégique, la Régie s'est dotée pour la première fois de son histoire d'un plan approuvé par le Conseil des ministres du Québec. De plus, la direction de la Régie demeure en constante communication avec le gouvernement afin de répondre à l'ensemble des demandes visant de façon générale la gestion des organismes publics et ponctuellement des demandes plus spécifiques à certains dossiers. Lorsque nécessaire, la Régie consulte et collabore avec tout autre organisme gouvernemental.

Le Plan stratégique 2012-2017 porte sur trois grands enjeux : le développement et le rayonnement du Parc olympique, la protection et la mise en valeur des actifs architecturaux et la performance de l'organisation. De ces trois grands objectifs découlent les onze objectifs stratégiques suivants :

#### **D'ici 2017, réviser l'expérience client de la Tour de Montréal**

**RÉSULTAT :** Réaménagement de la boutique de souvenirs de l'Observatoire. Amélioration de l'expérience client par l'installation d'écrans tactiles présentant des informations sur le panorama de Montréal et ses environs, de nouvelles photos du panorama montréalais, ajout d'une ambiance sonore des Jeux olympiques de 1976, d'affiches informatives portant sur les caractéristiques de la Tour, sur les Jeux olympiques et sur les grands événements du Parc olympique, et d'une nouvelle signalisation.

Optimisation de l'éventail de produits vendus dans les boutiques de souvenirs du Hall touristique et de l'Observatoire. Toutefois, en raison d'un réaménagement des projets du Plan d'immobilisations 2016-2026, les grands projets en lien avec le remplacement du funiculaire et la révision de l'expérience client à la Tour de Montréal ont été reportés au-delà de 2018.

#### **D'ici 2017, présenter sur une base annuelle des événements axés sur le sport, la culture et le développement durable (sur l'Esplanade)**

**RÉSULTAT :** Depuis sa création à l'été 2012, l'Esplanade Financière Sun Life est désormais un site événementiel bien établi à Montréal. Elle accueille, autant l'été que l'hiver, une programmation unique axée sur le sport, la culture et le développement durable.

#### **D'ici 2017, atteindre le niveau d'utilisation connu avant les rénovations (Centre sportif)**

**RÉSULTAT :** Le nombre total de membres actifs moyen avant la fermeture a été atteint en janvier 2017, soit 2 288 comparativement à 2 284 en 2013. Le nombre total de membres actifs moyen aux activités aquatiques avant la fermeture a été atteint en 2015-2016, soit 851 comparativement à 718 en 2012-2013. Le nombre total de membres actifs moyen au Conditionnement physique + avant la fermeture a été presque atteint en 2016-2017 avec 1451 comparativement à 1454 en 2012-2013.

#### **Maximiser l'utilisation du Stade**

**RÉSULTAT :** Malgré la problématique de la toiture du Stade, les jours d'occupation sont en progression depuis 2012, de 136 en 2012 à 239 en 2017.

#### **Développer des activités de concert avec les partenaires et le milieu**

**RÉSULTAT :** Participation de nombreux promoteurs et organismes du quartier Hochelaga-Maisonneuve dans la réalisation de dizaines d'activités sur l'Esplanade depuis 2012. Collaboration de la Régie avec le Carrefour Jeunesse-Emploi Hochelaga-Maisonneuve et la Corporation de développement de l'Est pour le lancement de la navette cycliste Vélopousse Maisonneuve. Collaboration entre la Régie et la Corporation de développement de l'Est et la coopérative de travail In Vivo pour la création du café Station In Vivo (maintenant Café In Vivo) dans l'ancienne boutique des Expos. Collaboration entre la Régie et l'Impact de Montréal pour une offre d'activités à l'occasion de la Nuit blanche à Montréal dans le cadre du festival Montréal en lumière. Présentation par la Régie de l'exposition *Souvenirs de 1976* en trois lieux névralgiques de l'arrondissement : le Parc olympique, la Maison de la culture Maisonneuve et le Musée Dufresne-Nincheri. Conclusion d'un partenariat de trois ans avec les Alouettes de Montréal pour la tenue d'événements au Stade olympique.

Renouvellement de l'entente de partenariat entre la Régie et Espace pour la vie pour la période 2016-2021.

#### **Favoriser le maillage marketing pour développer une image et un positionnement intégrés du Parc olympique**

**RÉSULTAT :** Création du Regroupement des professionnels en marketing du Parc olympique, réunissant les responsables marketing de l'ensemble des partenaires de la Régie au Parc olympique, comme par exemple : Espace pour la vie, Impact de Montréal, Clinique Stadium PhysiOsteo, Musée Dufresne-Nincheri, Cinéma StarCité. Ce regroupement travaille à la production de publicités conjointes, de signalisations intégrées, de publications conjointes.

#### **Entretien, mettre en valeur et protéger le patrimoine immobilier et technique du Parc olympique**

**RÉSULTAT :** Réalisation des travaux prévus au plan d'immobilisations. Réalisation des travaux prévus en entretien.

#### **D'ici 2016, régler la problématique du toit du Stade de concert avec Infrastructure Québec**

**RÉSULTAT :** Le Dossier d'opportunité pour le remplacement de la toiture du Stade olympique a été finalisé en collaboration avec la Société québécoise des infrastructures et le Secrétariat du Conseil du trésor, et a été approuvé et attesté par le conseil d'administration du Parc olympique le 18 septembre 2017. Il a par la suite été déposé officiellement à la ministre du Tourisme et a été approuvé par le Conseil des ministres le 25 octobre 2017. La Régie poursuit donc le processus de remplacement de la toiture avec le Dossier d'affaires, dont la durée des travaux est évaluée à 18 mois.

#### **D'ici 2017, s'assurer de la disponibilité d'une équipe compétente et mobilisée envers les projets stratégiques de l'organisation**

**RÉSULTAT :** après de nombreux mois de négociations visant à renouveler les conventions collectives des employés de la Régie arrivées à échéance le 31 mars 2015, la Régie s'est entendue avec l'ensemble des syndicats et a procédé à la signature des conventions collectives. Ces nouveaux contrats de travail incluent un nouveau plan de classification et une nouvelle structure salariale pour l'ensemble du personnel. La Régie est dans l'attente d'une autorisation du Secrétariat du Conseil du trésor concernant ces conventions collectives.

**D'ici 2017, moderniser et optimiser les outils technologiques et de gestion pour supporter la gestion axée sur les résultats**

**RÉSULTAT** : À la suite de l'adoption, en 2012, de l'exécution et de la finalisation, en 2017, d'un plan d'action visant la modernisation des systèmes informatiques, la Régie possède maintenant des infrastructures informatiques et informationnelles solides et performantes.

**Augmenter les revenus autonomes du Parc olympique**

**RÉSULTAT** :

	2017	2016	2015	2014	2013
Revenus autonomes	17 184 796	17 531 836	25 564 822	20 555 240	23 857 185

Malgré les nombreux efforts pour maximiser les différents tarifs et les gammes de produits et services offerts, l'augmentation des revenus autonomes varie en grande partie en fonction des résultats événementiels annuels. L'absence d'un toit permettant au Stade d'opérer 12 mois par année sans contrainte handicape l'augmentation des revenus autonomes.

Ce plan stratégique a ainsi permis à l'organisation de cadrer ses actions de manière structurante et de se fixer des objectifs concrets et mesurables.

Comme ce plan s'aligne sur l'année financière de la Régie, il devait arriver à échéance le 31 octobre 2017. Toutefois, en raison de certaines incertitudes par rapport au contexte dans lequel évolue la Régie, il apparaissait inopportun de se lancer dans une démarche de planification stratégique à ce stade-ci et il a été décidé de prolonger le Plan stratégique 2012-2017 pour douze mois supplémentaires, c'est-à-dire jusqu'au 31 octobre 2018. Cette décision de prolonger le plan stratégique a été présentée au comité de gouvernance et d'éthique le 17 août 2017 et a obtenu l'aval du conseil d'administration le 11 septembre 2017. Cette prolongation du plan stratégique de la Régie a été autorisée et confirmée par lettre du Secrétaire du Secrétariat du Conseil du trésor le 19 octobre 2017.

## 4.2 CODE D'ÉTHIQUE

Les membres du conseil d'administration et les dirigeants de la Régie sont soumis au Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des dirigeants de la Régie des installations olympiques. Tous les administrateurs et les dirigeants de la Régie doivent signer annuellement une déclaration d'adhésion au code d'éthique. Quant à l'ensemble des autres employés de la Régie, ils sont soumis aux Normes d'éthique des employés de la Régie des installations olympiques qu'ils doivent signer dès leur entrée en fonction. Les membres du conseil d'administration, les dirigeants et les employés doivent tous remplir un formulaire de déclaration d'intérêts afin d'éviter les conflits d'intérêts. Les informations des employés sont conservées à la Direction des ressources humaines, alors que les informations des administrateurs et des dirigeants sont conservées au Secrétariat général.

Une procédure précise relative aux conflits d'intérêts est décrite au Code d'éthique et de déontologie des administrateurs et des dirigeants de la Régie des installations olympiques. Cette procédure est respectée à la lettre si un conflit d'intérêts ou un potentiel conflit d'intérêts survient auprès d'un administrateur ou d'un dirigeant. Pour ce qui est des employés, les situations de conflit d'intérêts sont gérées au cas par cas par le Secrétariat général, la Direction des ressources humaines et les supérieurs de l'employé qui aurait dénoncé un intérêt qui pourrait le mettre en situation de conflit d'intérêts. Il est de la responsabilité de chacun des employés de dénoncer un potentiel conflit d'intérêts et de prendre toutes les dispositions nécessaires pour éviter de se placer dans une situation de conflit d'intérêts.

## 4.3 GESTION FINANCIÈRE

### 4.3.1 ÉVOLUTION DES REVENUS ET DES DÉPENSES

Depuis 1999, soit lors de la déchirure importante de la toile actuelle du Stade, la Régie ne peut exploiter de manière optimale sa principale source de revenus, soit le Stade olympique. Le protocole de gestion de l'enceinte, mis en place il y a plusieurs années, fait en sorte de limiter de façon importante la tenue d'événements d'envergure sur l'aire de jeu du Stade, particulièrement pendant la période hivernale. Cette problématique entraîne des impacts financiers importants et récurrents sur la rentabilité de la Régie qui est déficitaire depuis plusieurs années.

#### **MOYENNE DES DÉFICITS D'EXPLOITATION DES 10 DERNIÈRES ANNÉES : -1,8 M\$**

La direction de la Régie a mis en place plusieurs initiatives pour réduire ou maintenir au plus bas ces déficits, telles que l'intégration de nouvelles sources de revenus, l'optimisation de la grille tarifaire, le contrôle des effectifs, la mise sur pied d'un ambitieux programme de réduction des frais d'énergie, et la limitation des frais administratifs comme les honoraires professionnels.

Toutefois, malgré ces initiatives, d'autres aspects en dehors du contrôle de la Régie rendent difficile l'objectif de l'atteinte du seuil de rentabilité, tel que la non-indexation de la subvention de fonctionnement, l'augmentation des dépenses, notamment des salaires, qui croissent quant à elles en fonction du coût de la vie, et l'augmentation importante des ressources à mettre en place en lien avec des enjeux de sécurité grandissants.

En dépit de ces faits, le déficit du Parc olympique a tout de même été réduit dans les cinq dernières années.

#### **MOYENNE DES DÉFICITS D'EXPLOITATION SUR 5 ANS POUR 2009-2013 : -2,5 M\$**

#### **MOYENNE DES DÉFICITS D'EXPLOITATION SUR 5 ANS POUR 2014-2018 : -1,2 M\$**

Ce qui représente une baisse de 52 %, malgré une réduction de la subvention pour ces périodes.

La Régie peut compter sur un excédent cumulé pour éponger ces déficits. À la fin 2018, l'excédent cumulé non réservé devrait s'établir à 7,5 M\$. Au rythme actuel, on peut prévoir l'utilisation complète de ces surplus cumulés à partir de 2020.

## SUBVENTION, REVENUS, CHARGES ET EXCÉDENT (DÉFICIT) DES OPÉRATIONS COURANTES

(en millions de dollars)	Subvention de fonctionnement	Revenus	Charges	Déficit ajusté	Déficit réel	Écart
2009	18,8	39,0	37,8	1,2	1,2	0,0
2010	19,0	35,6	36,7	-1,1	-1,1	0,0
2011	17,9	33,9	36,4	-2,5	-2,9	-0,4
2012	16,8	35,3	39,4	-4,1	-5,6	-1,5
2013	16,0	33,2	39,0	-5,8	-5,2	0,6
Moyenne 5 ans 2009-2013	17,7	35,4	37,9	-2,5	-2,7	-0,3
2014	17,0	34,6	38,3	-3,7	-3,0	0,7
2015	17,0	40,5	38,4	2,1	7,5	5,4
2016	17,5	38,1	39,5	-1,4	-1,0	0,4
2017	17,2	41,1	40,9	0,2	0,2	0,0
Budget 2018	17,2	38,8	41,8	-3,0	-3,0	0,0
Moyenne 5 ans (2014-2018)	17,2	38,6	39,8	-1,2	0,1	1,3
Moyenne 10 ans (2009-2018)	17,4	37,0	38,8	-1,8	-1,3	0,5

Les revenus et les charges des opérations courantes excluent les éléments exceptionnels, les virements de subvention reportée et les charges qui se rattachent au plan d'immobilisations.



#### 4.3.2 ÉVOLUTION DE LA SUBVENTION DE FONCTIONNEMENT

La Régie reçoit annuellement du gouvernement une subvention de fonctionnement, ou subvention d'opérations, qui vise à équilibrer le budget opérationnel de l'organisme, soit le manque à gagner entre les revenus autonomes et les dépenses d'opérations.

La répartition de la subvention de la Régie pour les cinq dernières années est la suivante :

### EXERCICE FINANCIER DU GOUVERNEMENT

	2017-2018	2016-2017	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Subvention d'équilibre	<b>17 164 100</b>	17 494 000	17 130 000	17 196 000	16 126 500

La subvention d'équilibre est plutôt stable d'une année à l'autre. Il y a 10 ans, elle s'établissait à 19,9 M\$. En dollars actualisés, ce montant de subvention de 2007-2008 s'établirait à 23,0 M\$ en dollars d'aujourd'hui. C'est une baisse de 25 % sur 10 ans de la subvention d'équilibre en dollars constants.

#### 4.3.3 CONTRIBUTION DE LA RÉGIE AUX EFFORTS DE RIGUEUR BUDGÉTAIRE DU GOUVERNEMENT

En vertu de l'article 59 de la Loi concernant principalement la mise en œuvre de certaines dispositions du discours sur le budget du 20 novembre 2012 (LQ 2013, chapitre 16), la Régie s'est vu imposer des cibles de réduction des dépenses, pour l'année financière 2013-2014, équivalant à 2 % de la masse salariale et de 3 % des dépenses de fonctionnement.

Voici les cibles et les réalisations de la Régie :

NATURE DES DÉPENSES	Cible de réduction	Réduction réalisée
Masse salariale	258 400 \$	258 400 \$
Dépenses de fonctionnement	218 400 \$	218 400 \$

### 4.4 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

#### 4.4.1 RÈGLE D'EMBAUCHE DE LA RÉGIE

Le personnel de la Régie n'est pas nommé suivant la Loi sur la fonction publique (RLRQ, chapitre F-3.1.1), il est donc hors fonction publique. Ainsi, sous réserve des sept conventions collectives en vigueur, la Régie détermine les règles d'embauche et de rémunération des membres de son personnel, conformément aux conditions définies par le gouvernement.

#### 4.4.2 EFFECTIF RÉGULIER

2017	2016	2015	2014	2013	2012
<b>176</b>	178	171	170	176	179

#### 4.4.3 RÉPARTITION DE L'EFFECTIF RÉGULIER PAR GRANDS SECTEURS D'ACTIVITÉS

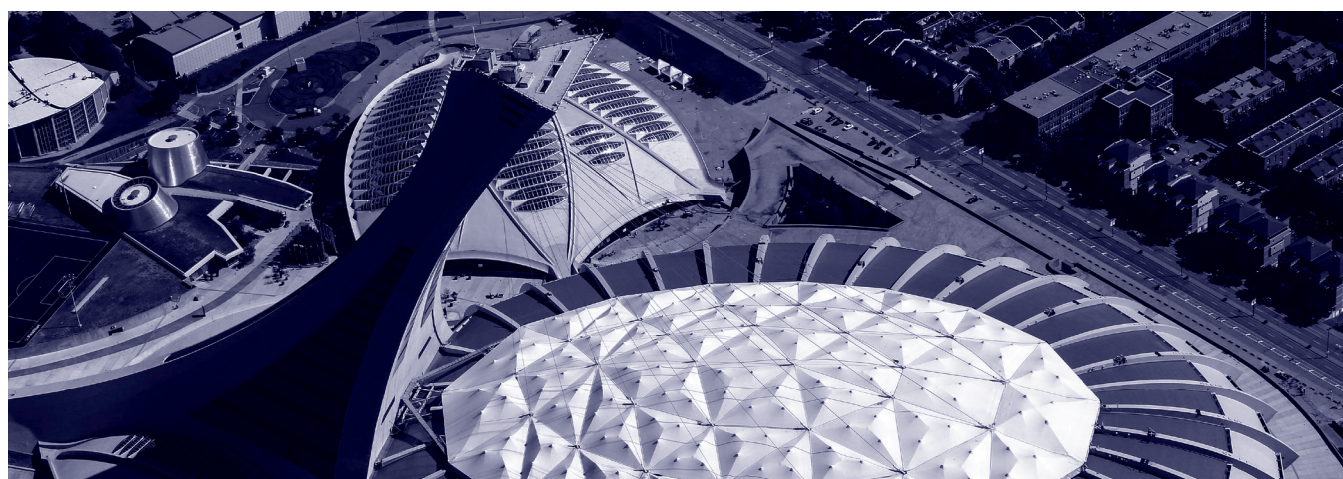
<b>EFFECTIF RÉGULIER</b>				
au 31 octobre	2017		2016	
<b>Présidence et direction générale : Michel Labrecque</b>	3	24	3	21
Direction protection des infrastructures, surveillance et logistique événementielle : Alain Brochu	6		6	
Direction Centre sportif : Guy Dubuc	5		4	
Direction du marketing : Alain Larochelle	3		3	
Direction développement, événements et service à la clientèle corporative : Johanne Thibodeau	7		5	
<b>Vice-présidence finances et administration : Vacant</b>	-	41	1	44
Direction des finances : Annie Lemire	10		12	
Direction des technologies de l'information et télécommunications : Stéphane Racine	9		10	
Direction, billetterie, stationnements et Tour de Montréal : Brian Mulhall	12		11	
Direction des ressources humaines : Magalie Jutras	10		10	
<b>Secrétariat général et vice-présidence affaires juridiques et corporatives : Denis Privé</b>	8	15	7	15
Direction des ressources matérielles : Patrick William	7		8	
<b>Vice-présidence construction et entretien : Maurice Landry</b>	3	96	3	98
Direction ingénierie et gestion de projets : Jean-Sébastien Duperval	21		22	
Direction entretien et soutien aux événements : Dany Boucher	72		73	
<b>Total des effectifs réguliers</b>		<b>176</b>		<b>178</b>

#### 4.4.4 TAUX DE DÉPART VOLONTAIRE

La Régie n'étant pas assujettie à la Loi sur la fonction publique, on ne lui retrouve donc pas les facteurs de rétention habituellement reconnus.

#### ÉVOLUTION DU TAUX DE DÉPART VOLONTAIRE DES EMPLOYÉS PERMANENTS

2017	2016	2015	2014	2013	2012
8,52%	9,07%	9,5%	5,9%	11,3%	2,8%



## 4.5 GESTION DES IMMOBILISATIONS

### 4.5.1 GESTION DES IMMOBILISATIONS

Afin de bien comprendre les montants actuellement investis en immobilisations par la Régie, il est nécessaire de faire état de l'historique du maintien d'actifs et du déficit de maintien d'actifs (DMA) au Parc olympique, et ainsi excéder la période devant être couverte par le présent rapport.

Construits en un peu plus de 36 mois, entre 1973 et 1976, puis achevés en 1986 par la construction des derniers étages de la Tour et de la toiture, les bâtiments, les infrastructures et les équipements qui font la renommée du Parc olympique ont pris de l'âge. Si l'actif peut être approximativement évalué, en dollars ajustés aux indices moyens des prix à la consommation par rapport aux années de construction, entre 3,5 G\$ et 4 G\$, le DMA est évalué à environ 400 M\$ (excluant le remplacement de la toiture) en fonction des données recueillies à ce jour à l'aide des différentes études et analyses effectuées par les spécialistes du Parc olympique ou par des mandataires experts, et ce, en fonction des indices d'états, tels que définis par le SCT, publiés dans le Plan annuel de gestion des investissements publics en infrastructures (PAGI).

Les années 1990, et jusqu'au début des années 2000 ont été difficiles pour l'entretien et le maintien des infrastructures dans la mesure où les budgets d'immobilisations étaient restreints, les effectifs de maintenance réduits de manière marquée et un roulement élevé du personnel s'effectuait au sein de la direction et des équipes professionnelles de la Vice-présidence construction et entretien. Le DMA s'est alors accru.

Ainsi, entre 2002 et 2009, 73,5 M\$ ont été alloués à la Régie à titre de dépenses d'immobilisations, pour une moyenne annuelle de 10,5 M\$/année. Compte tenu de la taille, de la complexité et de la valeur des actifs, ce budget d'immobilisations, en apparence significatif, demeure insuffisant et déficitaire pour maintenir les lieux en bon état.

Ce niveau d'investissement a obligé bien évidemment la Régie à catégoriser et prioriser ses interventions dans des travaux nécessaires d'entretien curatif des structures visant à préserver l'intégrité physique des bâtiments et des équipements critiques. Les choix ont été faits en fonction des bris, de la sécurité et de la continuité des opérations.

Pour la période 2009-2014, un budget, autorisé par le SCT de 95 M\$ a été dédié exclusivement aux projets d'immobilisations du Parc olympique. Cette majoration de la moyenne annuelle, qui est passée de 10,5 M\$ à près de 20 M\$ (0,5 % de la valeur estimée de l'actif), a permis de mieux structurer les interventions et d'amorcer un programme de diminution du DMA.

Des efforts plus importants doivent donc maintenant être consacrés pour assurer une résorption de ce déficit, tout en optimisant le site et ses différentes composantes afin d'accroître les revenus autonomes.

Cet objectif d'entretien, de mise en valeur et de protection du patrimoine du Parc olympique est rendu possible parce qu'il s'inscrit dans une approche plus large du gouvernement du Québec visant à maintenir ses infrastructures en bon état, tel qu'énoncé dans ses récents Plans québécois des infrastructures (PQI).

Il est également important de souligner la volonté claire du conseil d'administration et de la direction de la Régie de ramener à un niveau jugé acceptable, sur un horizon de onze ans, le DMA de la majorité des infrastructures afin d'en faire une exploitation optimale pour toutes les clientèles qui y travaillent, y séjournent, les visitent ou assistent à des événements.

Un inventaire exhaustif des besoins et une évaluation des coûts associés ont donc été effectués par la Régie. Un total de 60 projets ont été identifiés, répertoriés et ordonnancés, et la somme de ces projets totalise 397,35 M\$, soit 280,42 M\$ de DMA (indice d'état moyen D et E) et 109,46 M\$ de mise à niveau des infrastructures (indice d'état moyen A, B et C).

Toutefois, le budget d'immobilisations accordé à la Régie dans le PQI 2016-2026 était de 221,41 M\$ sur 11 ans. Ce budget alloué obligeait donc, comme dans tout plan d'immobilisations, à établir un ordonnancement des projets les plus importants. Afin de diminuer la prise de décisions subjectives, une méthodologie de priorisation multicritères des projets a été utilisée. Un poids relatif pour chacun des critères (pondération) a été établi et chaque projet a été évalué en fonction de la note obtenue pour chacun des critères suivants :

- Niveau de risque actuel (poids : 43,8 %);
- Potentiel de revenus supplémentaires ou d'économies (poids : 28,1 %);
- Expérience client (poids 15,6 %);
- Contribution au plan de relance, à la mission et la vision du Parc olympique (poids 6,3 %);
- Développement durable et conformité environnementale (poids 3,1 %);
- Préservation patrimoniale (poids 3,1 %).

Au-delà des critères pondérés de priorisation qui permettent de faire des choix basés sur une logique mathématique, il a été convenu par la direction de la Régie d'ajouter des critères supplémentaires plus subjectifs qui viennent supplanter les critères pondérés afin de faire monter dans l'échelle des priorités certains projets. Ces quatre critères particuliers sont les suivants :

- Enjeu de sécurité
- Obligations réglementaires
- Intégration au projet de la Tour
- Lien avec le remplacement de la toiture

À la suite de cette priorisation, un Plan d'immobilisations 2016-2026 réunissant 32 projets prioritaires devant être réalisés sur cette période de onze ans a été rédigé par la Régie et approuvé par le conseil d'administration le 25 avril 2016.

Toutefois, les budgets initiaux des cinq projets majeurs du Plan d'immobilisations 2016-2026 relatifs à la réfection et à la mise aux normes de la Tour de Montréal ont dû être révisés à la hausse et conséquemment, un réaménagement du plan d'immobilisations a été présenté au conseil d'administration le 12 septembre 2016. Ce réaménagement respectait l'enveloppe globale de 211,41 M\$ prévue au PQI, mais faisait en sorte que le nombre de projets réalisés a été réduit de trois, passant de 32 à 29.

Par la suite, principalement pour subvenir aux besoins supplémentaires quant à la réfection des stationnements, rendue obligatoire en 2012 par le Code de sécurité de la Loi sur le bâtiment (*RLRQ*, chapitre B-1.1, r.3), une enveloppe supplémentaire a été demandée au SCT. La Régie a ainsi vu son enveloppe globale augmentée de 42,6 M\$ au PQI pour la période 2016-2026. Elle totalise désormais 254,0 M\$. Pour cette raison, le conseil d'administration de la Régie a approuvé, le 29 mai 2017, un nouveau réaménagement du Plan d'immobilisations 2016-2026, lequel contient maintenant 44 projets à réaliser.

L'ensemble des projets du Plan d'immobilisations 2016-2026 est suivi périodiquement et attentivement par le comité des immobilisations, ainsi que par le conseil d'administration, en fonction de quatre critères principaux, à savoir le respect des budgets, des échéanciers, de l'envergure et de la qualité.

#### 4.5.2 RÉFECTION ET MISE AUX NORMES DE LA TOUR

Dans le cadre de la mise en œuvre du Plan d'immobilisations 2016-2020, la Régie a entrepris des travaux majeurs de réparation, de réfection et de mise aux normes de la Tour de Montréal. Ce vaste programme vise à refaire une beauté à la Tour de Montréal, qui n'a fait l'objet d'aucun programme de réfection depuis sa construction commencée en 1976, et finalisée 11 ans plus tard, en 1987. Du début à la fin, cet imposant programme est réalisé sous la gouvernance de la Régie. Le programme de réparation, de réfection et de mise aux normes de la Tour de Montréal se divise en cinq projets distincts :

DESCRIPTION	M\$
<b>Réfection de l'enveloppe extérieure de la Tour</b> Réparation de la surface de béton Enlèvement de l'ancienne membrane imperméabilisante Application d'une nouvelle membrane Retrait des anciens panneaux de béton et des fenêtres Installation d'un nouveau mur rideau pleine hauteur sur trois faces Services professionnels (gérance de construction, ingénierie, architecture et services de laboratoire)	47,2
<b>Mise aux normes</b> Réfection des issues de secours Mise aux normes du réseau de pompes à incendie Ajout de génératrices d'urgence Câblage du réseau de contrôle des équipements Remplacement du système d'alarme-incendie Services professionnels (gérance de construction, ingénierie, architecture et services de laboratoire)	13,8
<b>Rénovation structurale intérieure</b> Réparation des caissons d'acier dans la partie supérieure de la Tour Ajout d'instrumentation de contrôle de la structure de la portion en béton Services professionnels (gérance de construction, ingénierie et services de laboratoire)	1,1
<b>Systèmes de manutention</b> Location, installation, retrait et entretien des grues	14,1
Infrastructure pour mobilisation, support et alimentation des grues Opération des grues Services professionnels (gérance de construction, ingénierie et services de laboratoire)	10,3
<b>Rénovation et ajout d'ascenseurs intérieurs</b> Rénovation complète de cinq ascenseurs Ajouts de quatre ascenseurs Construction de deux monte-charges Aménagement des halls d'entrée Services professionnels (gérance de construction, ingénierie, architecture et services de laboratoire)	13,4
<b>TOTAL</b>	<b>99,9</b>

#### 4.5.3 ESPACES LOCATIFS POUR DESJARDINS

En mars 2016, la Régie et le Groupe immobilier Desjardins inc. annonçaient la signature d'un bail d'une durée de 15 ans, assorti de trois options de renouvellement de cinq ans, relatif à l'occupation de sept étages de la Tour de Montréal, soit environ 14 000 m<sup>2</sup> (155 000 pi<sup>2</sup>).

Cette entente, dont les pourparlers ont débuté à l'automne 2014, a été rendue possible grâce à l'appui du ministère du Tourisme, qui a accompagné la Régie dans toutes les étapes du processus à l'issue duquel ces espaces, inoccupés depuis près de trois décennies, ont finalement trouvé preneur. Cette annonce constitue une excellente nouvelle pour la revitalisation de l'est de Montréal. Elle permet également de concrétiser les efforts de positionnement du Parc olympique comme pôle névralgique de ce secteur en créant un engouement économique pour l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve.

La Régie a obtenu un prêt du gouvernement du Québec de 43,5 M\$ pour réaliser le bâtiment de base, travaux qui furent intégrés au programme initial de réparation, de réfection et de mise aux normes de la Tour de Montréal. Ce prêt sera remboursé, capital et intérêt, sur une période d'un peu plus de 20 ans, à même les revenus de location de la Tour de Montréal.

Ainsi, le 23 octobre 2017, après 18 mois de travaux, la Régie a remis officiellement et à temps la clé de la Tour de Montréal au Mouvement Desjardins, afin qu'il puisse débiter ses travaux d'aménagement intérieur.

L'investissement de 43,5 M\$ effectué par la Régie pour l'aménagement du bâtiment de base pour le locataire impliquait les travaux suivants :

- Renforcement structural des planchers;
- Construction des sanitaires;
- Système de distribution de l'air;
- Travaux de plomberie, de chauffage, de ventilation, d'électricité et de contrôle;
- Construction de salles mécanique, électrique et informatique;
- Ajouts d'équipements de réfrigération;
- Ajout de deux génératrices d'urgence;
- Services professionnels.



#### 4.5.4 CONSTRUCTION DE L'INSTITUT NATIONAL DU SPORT DU QUÉBEC ET RÉFECTION DU CENTRE SPORTIF

Annoncé en mai 2010, l'Institut national du sport du Québec (INS Québec), dont les locaux sont situés à l'intérieur des murs du Stade olympique et jouxtant le Centre sportif, a été inauguré en septembre 2014. Ce centre d'entraînement spécialisé, pour les athlètes et entraîneurs de haut niveau du Québec et du Canada, offre un encadrement et des services intégrés comparables aux meilleures pratiques mondiales. Huit disciplines olympiques différentes y résident, à savoir l'escrime, la gymnastique, le judo, la nage synchronisée, la natation, le patinage de vitesse courte piste, le plongeon et le water-polo.

Dès l'annonce de l'implantation de l'INS Québec au Parc olympique, sa réalisation a été confiée aux équipes de la Régie, qui ont supervisé la réalisation des travaux dans le respect des échéanciers, de l'envergure du projet et des budgets provenant du Fonds pour le développement du sport et de l'activité physique du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, soit 24,5 M\$. La construction de l'INS Québec a également été coordonnée avec les rénovations du Centre sportif, de manière à intégrer les deux établissements afin de créer une synergie entre les deux installations.

En effet, parallèlement à la construction de l'INS Québec, le Centre sportif a subi les travaux de réfection les plus importants de son histoire. Les rénovations majeures effectuées au Centre sportif, dont la Régie a été le maître d'œuvre, représentent un montant de 29,5 M\$, prévu à l'intérieur du PQI 2009-2014 de la Régie, tel qu'octroyé par le SCT. Grâce à l'expérience des équipes de la Régie, les travaux de réfection du Centre sportif ont été réalisés dans le respect de l'envergure, des échéanciers et des budgets alloués. Cette réussite a démontré l'expertise et la capacité des équipes internes de la Régie à gérer et mener à terme des projets d'envergure de manière responsable. Voici un sommaire des travaux réalisés :

- Mise à niveau des bassins de compétition et de plongeon aux normes de la FINA;
- Réfection des tours de plongeon et des tremplins;
- Réfection des bassins d'assouplissement;
- Réaménagement de tous les planchers des plages et des accès menant aux bassins et à la pataugeoire;
- Remplacement des plateformes de plots de départ;
- Installation d'un nouveau plancher mobile de 500 m<sup>2</sup> à hauteur variable dans le bassin de compétition;
- Aménagement du bassin de compétition pour la tenue d'épreuves de 25 mètres;
- Remplacement du système de filtration comprenant 17 filtres;
- Mise à niveau et augmentation de 669 m<sup>2</sup> de la superficie dédiée à la salle d'entraînement;
- Aménagement d'une nouvelle salle multifonctionnelle;
- Réfection des vestiaires humides (douches, salles de bains, etc.);
- Modernisation de l'aire d'accueil;
- Ajout d'un espace boutique, d'une aire de détente et d'une aire de restauration.

#### 4.5.5 PLANIFICATION DES TRAVAUX D'ENTRETIEN

La Régie a développé dans les dernières années une base de données de maintenance préventive, à laquelle sont intégrés les équipements importants ou sensibles du Parc olympique. Ce travail permet d'intervenir de façon plus structurée et proactive. Les employés consacrent donc de plus en plus de temps à réaliser des activités d'entretien préventif. En effet, plus la proportion de travail planifié augmente, plus l'efficacité et la productivité des équipes de maintenance est grande. L'objectif est de réduire le plus possible les tâches réalisées en urgence car généralement, ce type d'intervention ne permet pas l'optimisation des ressources humaines, matérielles et financières. Par contre, il est parfois difficile de respecter cet objectif considérant le manque d'employés de métier spécialisé. Beaucoup d'énergies demeurent consacrées à la réparation en urgence d'équipements brisés, ce qui a un impact sur le programme de travaux planifiés.

#### 4.5.6 EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Dans le cadre de la mise en œuvre de son Plan d'action de développement durable 2016-2020, adopté par le conseil d'administration en mars 2016, la Régie s'est lancée dans un important projet d'efficacité énergétique.

Ce projet, lancé en 2016 et prévu s'étaler sur trois ans, vise le remplacement et la mise à niveau de plusieurs composantes majeures du réseau énergétique du Parc olympique, composantes qui datent en grande majorité de la construction des équipements, c'est-à-dire du milieu des années 1970. Financé en partie par le Fonds vert du gouvernement du Québec, plus particulièrement par le programme *ÉcoPerformance*, ce projet a pour but de diminuer les coûts annuels en énergie de plus de 1,3 M\$, mais également de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 57 %. Concrètement, le projet d'efficacité énergétique de la Régie comporte les neuf mesures suivantes:

DESCRIPTION DE LA MESURE	Objectif annuel d'économie d'énergie (\$)	Objectif annuel de gaz à effet de serre évité (tonnes de CO <sub>2</sub> )
Implantation d'un réseau centralisé de chauffage à l'eau chaude	207 163	2 145
Récupération de la chaleur et gestion de pointe électrique	258 180	1 316
Réfection du réseau d'eau refroidie	142 204	
Modernisation des contrôles (secteur RLSQ)	123 754	72
Conversion de l'éclairage général	217 367	
Conversion de l'éclairage spécialisé	168 025	
Remise en service et optimisation des systèmes (secteur Stade)	169 901	122
Optimisation des systèmes (secteur de l'administration)	40 707	
Amélioration de l'étanchéité de l'enveloppe	23 498	110
<b>TOTAL</b>	<b>1 350 799</b>	<b>3 765</b>

Les économies annuelles sont basées selon l'année de référence 2011-2012

La Régie bénéficie également de subventions d'Hydro-Québec et de Gaz Métro (Énergir) dans la réalisation de ce projet d'efficacité énergétique. En plus des contributions financières du gouvernement du Québec, via son programme *ÉcoPerformance* d'Hydro-Québec et de Gaz Métro (Énergir), les travaux se financeront en grande partie par les économies annuelles de plus de 1,3 M\$, lesquelles sont garanties par la firme *Ecosystem*, firme responsable de la conception, de l'implantation, de l'optimisation et du suivi de performance du projet.

## SOMMAIRE FINANCIER DU PROJET

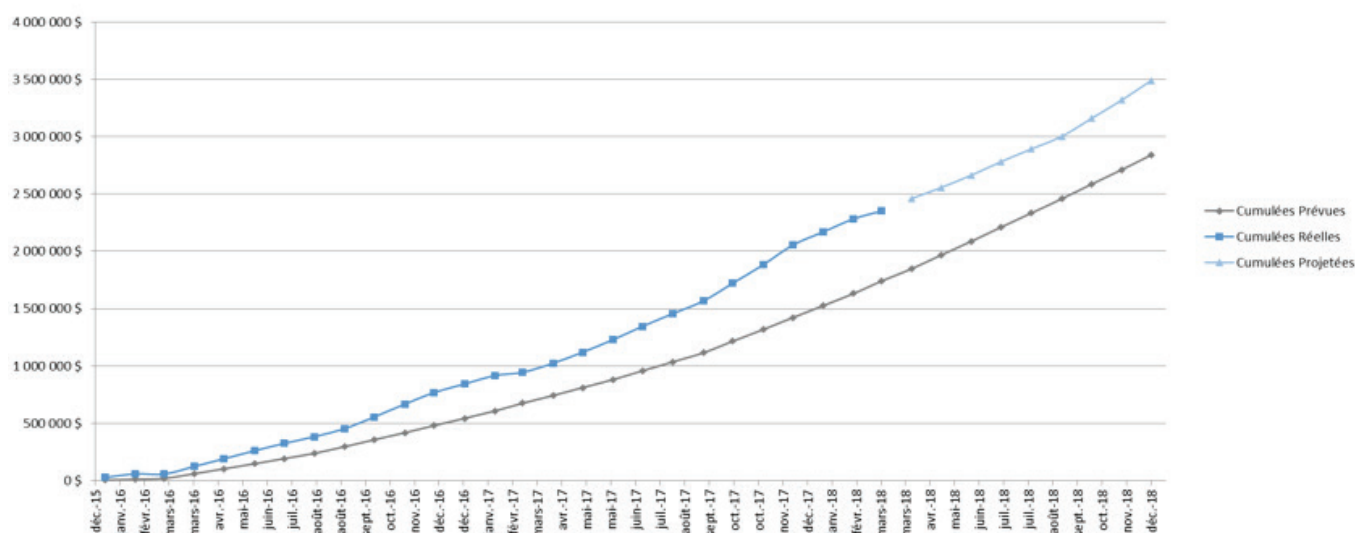
<b>Budget initial</b>	<b>23 311 569 \$</b>
Subvention du programme <i>ÉcoPerformance</i>	2 519 206 \$
Subvention d'Hydro-Québec	891 253 \$
Subvention de Gaz Métro (Énergir)	394 981 \$
Budget total avec subventions	27 117 009 \$
Économies annuelles d'énergie	1 350 799 \$

Ce projet d'efficacité énergétique de la Régie contribue concrètement aux cibles d'efficacité et de transition énergétique du gouvernement du Québec énoncées dans sa Politique énergétique 2030.

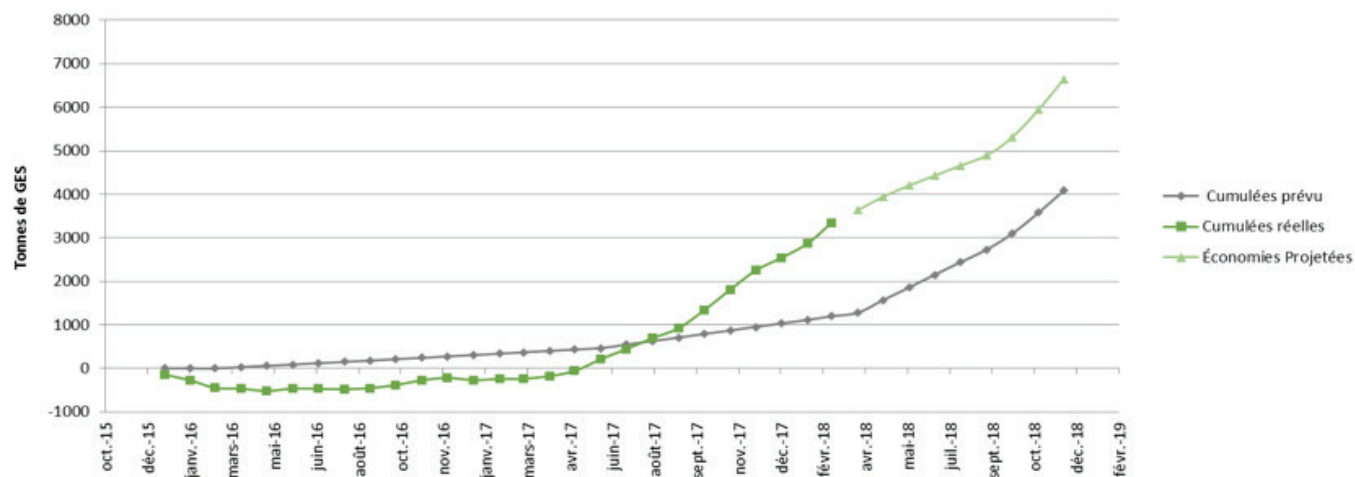
Selon la tendance des économies annuelles réalisées depuis le début du projet, la Régie prévoit atteindre les objectifs d'économies annuelles durant l'année 2018, soit une année plus tôt que la prévision contractuelle.



## ÉCONOMIES CUMULÉES DU PROJET D'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE



## ÉCONOMIES CUMULÉES DE GES



### 4.5.7 ÉTUDE PATRIMONIALE DU PARC OLYMPIQUE DE MONTRÉAL

En tant qu'institution publique, par devoir d'exemplarité et pour faire suite à l'une des recommandations du Comité-conseil sur l'avenir du Parc olympique, un mandat d'étude patrimoniale a été confié en 2014 à Docomomo Québec, une association sans but lucratif vouée à la connaissance et à la sauvegarde de l'architecture moderne du XX<sup>e</sup> siècle au Québec.

Cette étude patrimoniale sur le Parc olympique de Montréal, qui a été rendue publique le 29 septembre 2017, a été réalisée selon la méthode de gestion par les valeurs, qui fait consensus parmi les organisations responsables du patrimoine au Québec. Elle est le fruit d'une analyse exhaustive, effectuée par des experts nationaux et internationaux, de l'abondante documentation concernant les installations olympiques et retient notamment quatre valeurs patrimoniales rattachées au Parc olympique : la valeur historique, la valeur architecturale, la valeur urbaine et la valeur emblématique.

## 4.6 GESTION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

### 4.6.1 MODERNISATION DES RESSOURCES INFORMATIONNELLES

En mai 2012, à la suite d'un diagnostic des infrastructures informatiques et informationnelles de la Régie révélant des risques de pannes pouvant affecter de façon importante les systèmes et les activités du Parc olympique, le conseil d'administration de la Régie a adopté un plan d'action visant la modernisation des systèmes informatiques. Ce plan d'action visait plus particulièrement les éléments suivants :

- Infrastructure serveur, stockage et virtualisation;
- Système téléphonique;
- Infrastructure réseautique.

À la finalisation de ce plan d'action visant la modernisation des systèmes informatiques, les risques identifiés en 2012 ont tous été mitigés. La Régie possède maintenant des infrastructures informatiques et informationnelles solides et performantes, incluant les éléments suivants :

- Réseau performant et à la fine pointe;
- Réseau facilement modulable;
- Serveurs et stockage performants et à la fine pointe;
- Serveurs et stockage modulables;
- Pleine redondance du réseau et des serveurs/stockage;
- Connexion WiFi;
- Téléphonie IP et communications unifiées;

### 4.6.2 PLANIFICATION ET REDDITION DE COMPTES EN RESSOURCES INFORMATIONNELLES

La Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement (RLRQ, chapitre G-1.03) et les Règles relatives aux demandes d'autorisation de projets et aux outils de gestion en ressources informationnelles prévoient certains éléments de planification et de reddition de comptes que la Régie doit mettre en place. Ainsi, la Régie produit annuellement une planification triennale des projets et activités en ressources informationnelles (PTPARI), une programmation annuelle des ressources informationnelles (PARI), et un bilan annuel des réalisations en ressources informationnelles (BARRI). L'ensemble des outils de planification et de reddition de comptes que sont le PTPARI, le PARI et le BARRI sont présentés et approuvés annuellement par le conseil d'administration de la Régie.

## 4.7 MARKETING, IDENTITÉ VISUELLE ET IMAGE DE MARQUE

Le plan de relance adopté à l'été 2011 par le conseil d'administration comprenait la nécessité de mettre en œuvre un plan marketing efficace et moderne. Ainsi, en phase avec les objectifs du plan stratégique, la Régie développe annuellement, depuis 2012, des plans marketing qui guident l'ensemble des stratégies et des actions à poser en cette matière.

Malgré l'absence d'un encadrement législatif qui encourage et stimule le développement commercial du Parc olympique, et le sous-financement des activités marketing de la Régie par rapport à d'autres joueurs du milieu, lequel est par ailleurs très compétitif, la Régie, grâce au développement de plans marketing efficaces, a su tirer adéquatement son épingle du jeu.

Malgré sa forte notoriété et le succès du projet de relance, force était de constater que le Parc olympique demeurait sans identité précise et marque véritable. Ainsi, afin de refléter la période de changement et de renouveau que vivait et vit toujours le site, le Parc olympique a entamé un processus pour renouveler son positionnement et se doter d'une image de marque forte, animée et rajeunie. Au terme de cet exercice se sont dégagés : un énoncé de positionnement, une nouvelle structure identitaire, une identité visuelle et une campagne d'images parfaitement intégrées. Puisant ses références au cœur de l'univers du sport, le nouveau logo, dévoilé en 2012, s'inspire à la fois des couloirs d'athlétisme, des anneaux olympiques et de la rondeur du Stade olympique, symbole de la métropole. Cette nouvelle image de marque et cette nouvelle identité visuelle ont permis à la Régie de remporter plus d'une dizaine de prix locaux et internationaux.

Depuis 2012, cinq campagnes d'images distinctes ont été déployées afin de promouvoir l'histoire, les attraits et la programmation du Parc olympique; une refonte globale du site Web de la Régie a été effectuée afin de le rendre pleinement fonctionnel; et la Régie a effectué plusieurs campagnes publicitaires conjointes avec ses divers partenaires, afin de développer une image et un positionnement intégrés du Parc olympique.

#### 4.8 ANALYSE DES OUTILS DE REDDITION DE COMPTES

Le principal outil de reddition de comptes et de divulgation d'informations de la Régie est le rapport annuel qui présente de façon exhaustive, transparente et vérifiée, les données de performance des différentes sphères d'activités de la Régie. Toutefois, comme l'année financière de la Régie se termine le 31 octobre de chaque année, que le rapport annuel est déposé à l'Assemblée nationale après la date du 31 mars de l'année suivante et que ce dépôt à l'Assemblée nationale doit précéder la publication du rapport annuel de façon publique, il s'écoule minimalement six mois après la fin de l'exercice financier de la Régie avant de pouvoir procéder publiquement à cette reddition de comptes.

De plus, en vertu de lois, de directives et de règlements gouvernementaux, et de règles internes, la Régie publie régulièrement, assidûment et diligemment divers documents de reddition de comptes en matière, entre autres, d'appels d'offres publics, de contrats, de gouvernance, de ressources informationnelles, d'états financiers et d'immobilisations. Les directions responsables de chacune des redditions de comptes colligent et publient les données à l'aide de formulaires, de tableaux ou d'outils en ligne. Le Secrétariat général tient un calendrier des échéances pour chacune des redditions de comptes.

#### 4.9 ANALYSE DES RELATIONS AVEC LA MINISTRE RESPONSABLE

Les relations avec la ministre du Tourisme, les membres de son cabinet et les employés de son ministère sont harmonieuses, franches et directes. La disponibilité des différents intervenants est en fonction du niveau de priorité des dossiers à traiter et les canaux de communication sont toujours ouverts.

#### 4.10 ANALYSE DE LA GESTION DES RISQUES

Tel que stipulé par la LGSE, le conseil d'administration de la Régie a établi les politiques d'encadrement de la gestion des risques associés à la conduite des affaires de la société, et le comité de vérification s'assure du respect du processus de gestion des risques.

Ainsi, la Régie a élaboré et adopté, en 2012, un plan de gestion des risques qui a permis :

- d'identifier les principaux risques critiques de l'organisation, les principaux risques émergents et les principales opportunités;
- d'identifier les plans d'action à mettre en place pour gérer les risques critiques;
- de mettre en place une structure de reddition de comptes à l'égard de la haute direction et du conseil d'administration;
- d'élaborer une structure de gouvernance des risques, tant sur le plan de la gestion que de la surveillance.

Une mise à jour des risques et des plans d'action est effectuée minimalement une fois par année par le comité de direction élargi de la Régie. La mise à jour du plan de gestion des risques est également présentée minimalement une fois par année au comité de vérification et au conseil d'administration.

#### 4.11 ANALYSE DE L'EFFICACITÉ ET DE L'EFFICIENCE DES PROCESSUS OPÉRATIONNELS

Afin de moderniser ses outils de gestion et d'augmenter l'efficacité et l'efficacité de ses processus opérationnels, le Régie a implanté, en 2012 et 2013, un nouveau système de gestion intégré. Ce nouveau système a permis de moderniser les processus d'affaires afférents à une saine gestion des ressources matérielles et financières; de doter l'organisation de processus améliorés et de soutien à la préparation et au suivi budgétaire; et de doter les chargés de projet en entretien, en construction et en événements, d'outils contemporains de gestion des revenus et des coûts de projets.

#### 4.12 ANALYSE DE LA RÉGIE PAR RAPPORT À SES PAIRS (ÉTALONNAGE)

La Régie ne possède pas de mesures d'étalonnage qui lui permettrait de se comparer à ses pairs, année après année, en fonction d'un certain nombre d'indicateurs. Toutefois, dans le cadre d'une saine administration, la Régie s'assure également d'effectuer des vérifications internes de ses processus de gestion. À cette fin, les mandats sont confiés à des firmes d'auditeurs indépendants.

De plus, dans les dernières années, quelques études sont venues comparer les installations du Parc olympique avec d'autres installations similaires au Canada ou ailleurs dans le monde, sur des sujets comme la gouvernance, la notoriété ou la protection du patrimoine.

Dans une étude sur la notoriété du Stade olympique de Montréal et sur des exemples comparables (décembre 2011), effectuée par la Chaire de tourisme Transat de l'ESG UQAM, en présentant à des répondants internationaux certaines images correspondant à des symboles ou icônes représentant le mieux Montréal comme destination touristique internationale, le Stade olympique (38 %) ressort comme premier symbole ou icône touristique de Montréal, devant la Biosphère (31 %), le Casino de Montréal (26 %), la Basilique Notre-Dame (25 %), l'Oratoire Saint-Joseph (23%), le Vieux-Montréal (22 %) et le Festival international de Jazz de Montréal (20 %).

En terme de gouvernance, le rapport final du Comité-conseil sur l'avenir du Parc olympique (décembre 2012), intitulé *Pour le Parc olympique. L'achèvement. L'avenir*, mentionne que « l'étude des modèles étrangers, notamment de ceux qui ont connu des lendemains olympiques plutôt heureux, met au jour une constante. Les parcs olympiques sont demeurés propriétés publiques et leur gestion a presque partout été confiée à des agences, suivant un modèle de délégation de gestion. Ces agences répondent à des ministères ou à des municipalités, selon le mode de propriété des installations. Leurs missions sont toutefois plus ambitieuses que celle de la RIO : elles dépassent le maintien des infrastructures, visent la préservation et la mise en valeur du patrimoine architectural, rendent la structure responsable de l'animation des lieux et, dans le cas de Sidney, de la promotion du sport et de l'activité physique. Tout en exerçant un contrôle de gestion et en étant représentées au sein des conseils d'administration, les autorités publiques semblent pour la plupart accorder une forte autonomie de gestion à ces organismes ».

À la suite d'un Atelier international d'experts organisé à Montréal les 14 et 15 novembre 2016 par Héritage Montréal et la Régie, et portant sur *Le patrimoine olympique et ses fonctionnalités contemporaines*, nous pouvons lire au bilan final :

*« Ainsi, les stades et parcs olympiques de Los Angeles, Berlin, Helsinki et Munich jouissent d'une grande appréciation sociétale de par leurs usages, notamment sportifs et récréatifs, et d'un statut de protection correspondant au niveau le plus élevé disponible selon les constitutions de leurs pays (...) À Montréal, le stade et le Parc olympique (...) ne bénéficient que de reconnaissances officielles par le biais des instruments découlant de la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme, soit le Plan d'urbanisme de la Ville de Montréal qui désigne l'ensemble du Parc olympique, du Jardin botanique et du parc Maisonneuve comme secteur de valeur exceptionnelle, et le Schéma d'aménagement et de développement de l'Agglomération de Montréal qui reconnaît les constructions du parc, dont le stade et sa tour comme composante emblématique du paysage ».*

#### 4.13 ANALYSE DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Les installations, attraits et services de la Régie répondent aux besoins de diverses clientèles, dans des contextes variés et dont les attentes peuvent être inégales. L'analyse de la satisfaction des diverses clientèles n'a pas été faite de façon systématique et récurrente sur chacune d'elles au courant des dernières années, mais plutôt en fonction d'attraits, de services, d'événements et de besoins précis. Ainsi, au courant des dernières années, deux sondages de satisfaction de la clientèle ont été administrés auprès des visiteurs de la Tour, en 2010 et en 2017. En 2010, à la question « Quelle est la probabilité que vous recommandiez la visite de l'Observatoire de la Tour à des parents ou des amis? », 59 % des répondants ont répondu très probable et 36 % ont répondu assez probable. Lors du sondage de 2017, nous ne retrouvions pas la même question, mais plutôt une autre sur l'appréciation de l'expérience globale des visiteurs. Ainsi, 49 % des répondants ont répondu 5/5 et 46 % ont répondu 4/5.

Pour ce qui est du Centre sportif, trois sondages ont été effectués depuis la fin des travaux de rénovation majeurs et sa réouverture en mai 2015. Le premier a été effectué auprès des visiteurs du Centre sportif qui ont participé à la journée portes ouvertes lors de la réouverture le 24 mai 2015. À la question « Suite à cette visite, est-ce que vous manifestez un intérêt à utiliser les installations du Centre sportif à des fins récréatives ou sportives? », 88 % des répondants ont répondu oui. Les deux autres sondages de satisfaction à la clientèle ont été effectués auprès de clients membres du Centre sportif à l'automne 2016 et à l'hiver 2018. Lors de ces deux sondages de satisfaction, les répondants ont été sondés sur leurs intentions de renouveler leurs abonnements et dans les deux cas, le taux était positif à 77 %.

La satisfaction du service à la clientèle lors d'événements au Stade olympique a également été sondée auprès de spectateurs durant le match de l'Impact de Montréal, le 11 mars 2017 et durant le match des Blue Jays de Toronto, le 1<sup>er</sup> avril 2017. Voici les résultats :

	11 mars 2017	1 <sup>er</sup> avril 2017
Répondants qui affirment que le contrôle de sécurité mis en place par le Parc olympique était rapide et efficace	86 %	90 %
Répondants qui affirment que de manière générale, les espaces publics à l'intérieur du Stade sont propres et bien maintenus	78 %	70 %
Répondants qui affirment que les employés du Stade olympique sont courtois	89 %	90 %
Répondants qui affirment avoir apprécié l'expérience et l'ambiance	77 %	79 %

Dans le cas du Parc olympique, de façon générale, la Chaire de tourisme Transat de l'ESG UQAM a réalisé, en juin 2015, une Analyse de l'état d'esprit de la clientèle touristique vis-à-vis le Parc olympique, en répertoriant les commentaires générés par les visiteurs du Parc olympique sur les sites de référence Facebook, Tripadvisor, Twitter, Viator et Yelp. Voici ce qui en ressort :

De manière générale, nous pouvons aisément constater que la catégorie de clientèle « Québécois » constitue celle où les commentaires généraux sont les plus négatifs, et ce, pour l'ensemble des variables étudiées. De fait, 44 % des utilisateurs québécois inclus dans l'échantillonnage se sont dit « désagréablement surpris » par leur visite, contre 18 % pour l'ensemble des utilisateurs provenant d'autres régions du monde. (...) Par ailleurs, un nombre important d'utilisateurs émettent une recommandation positive : si la proportion chez les visiteurs du Québec n'est que de 18 % (contre 40 % émettant une recommandation négative), cette proportion grimpe à 44 % chez les utilisateurs provenant des autres régions du monde (contre 18 % émettant une recommandation négative).

Concernant la clientèle des promoteurs d'événements au Parc olympique, de façon générale, ces derniers sont rencontrés par la Régie afin de réaliser des bilans rétrospectifs une fois les événements terminés. Ces bilans rétrospectifs visent à sonder le taux de satisfaction du promoteur face à l'événement et à analyser les points forts, faibles et à améliorer. Ces éléments sont par la suite utilisés, tant par le promoteur que par la Régie, pour planifier et organiser les événements à venir. Dans la majorité des cas, les promoteurs se disent satisfaits des services offerts par la Régie.

#### 4.14 ANALYSE DU MODÈLE D'AFFAIRES

La Régie est une société d'État non monopolistique, fiduciaire d'installations et de bâtiments à valeur patrimoniale, et fournisseur de services à valeur commerciale, mais également à valeur sociale communautaire, par le biais de son Centre sportif, par exemple. Ce modèle ne tient pas compte des quatre aspects fondamentaux de la réalité suivants :

- Une transformation de la façon de consommer les événements culturels et sportifs à l'heure des nouvelles technologies de l'information;
- Un marché concurrentiel pour la location de salles et d'amphithéâtres où les concurrents sont parfois dans des positions de quasi-monopoles;
- Un modèle qui ne permet pas de conclure des partenariats à moyen et long terme avec des partenaires d'affaires, des promoteurs ou des commanditaires, ceux-ci hésitant donc à investir au Parc olympique puisque le retour financier sur l'investissement se fait sur des cycles habituellement beaucoup plus long que ce qui est permis à la Régie;
- Un modèle de gouvernance et de reddition de comptes nécessaire, compte tenu de la nature publique de l'organisation, qui impose des frais d'administration beaucoup plus élevés que ceux des compétiteurs.

Dans son rapport de 2012 *Pour le Parc olympique. L'achèvement. L'avenir, le Comité-conseil sur l'avenir du Parc olympique signalait que « la RIO n'a pas d'autre fonction propre que d'être la gardienne des biens mobiliers et immobiliers qui lui sont confiés. Eu égard à sa vocation première, elle n'a d'autre pouvoir que d'accueillir des projets ou de s'en faire imposer ».*

Le rapport du Comité-conseil sur l'avenir du Parc olympique faisait également état du paradoxe découlant, d'une part, du statut d'organisme autre que budgétaire attribué à la Régie par la Loi sur l'administration financière (RLRQ, chapitre A-6.001) qui l'oblige à assurer son propre financement, et, d'autre part, de la subvention de fonctionnement que le gouvernement lui verse afin d'éponger un déficit d'exploitation rendu chronique en raison de limitations légales d'exploitation. Or, cette situation a pour corollaire une obligation redditionnelle fondée sur des règles de contrôle analogues à celles des organismes budgétaires dont les ressources proviennent de crédits votés. Aux yeux du Comité-conseil sur l'avenir du Parc olympique, « étant donné les limites étroites des fonctions que lui reconnaît sa loi centrée sur la gestion mobilière et immobilière, ce statut plutôt informe a pour effet paradoxal de réduire la souplesse qui lui serait nécessaire pour lancer des initiatives ou conclure des partenariats rentables. Le peu de diversité de ses principales sources de revenus (droits d'entrée, vente d'énergie, stationnements et loyers) témoigne bien de cette passivité ».

Dans sa forme actuelle, la Régie ne dispose ni de la souplesse, ni des ressources requises pour performer dans l'environnement hautement concurrentiel que sont les marchés des salons, expositions et événements à gradins (sportifs, motorisés, musicaux, religieux, etc.).

La Régie n'est donc pas constituée pour mettre en valeur et exploiter commercialement les actifs immobiliers qu'elle administre en raison d'une autonomie de fonctionnement très encadrée. Ainsi, l'impossibilité de conclure des contrats de location d'une durée supérieure à trois ans sans l'autorisation préalable du Conseil du trésor, l'impossibilité de conclure des contrats de concession excédant cinq ans, ou encore l'absence de latitude nécessaire pour gérer son effectif en adéquation avec ses besoins sur le plan événementiel, sont des exemples d'obstacles préjudiciables à la flexibilité et à l'efficacité de la Régie.

5

## RESPECT, LIMITATIONS ET ACTUALISATION DE LA LOI SUR LA RÉGIE DES INSTALLATIONS OLYMPIQUES

### 5.1 RESPECT DES DISPOSITIONS DE LA LOI SUR LA RÉGIE DES INSTALLATIONS OLYMPIQUES

La Régie accomplit sa mission dans le cadre législatif imaginé et adopté originalement pour l'essentiel en vue de la préparation des Jeux olympiques de 1976. La Loi sur la Régie des Installations olympiques a bien sûr été amendée depuis son adoption, mais l'esprit initial n'a pas été altéré en substance depuis. La Régie remplit sa mission dans ce cadre alors que le contexte dans lequel elle évolue a changé en profondeur.

### 5.2 LIMITATIONS DE LA LOI QUANT À L'EXÉCUTION ET L'EXPLOITATION DU PLEIN POTENTIEL DU PARC OLYMPIQUE

La Régie a identifié des limitations organiques à l'exécution et l'exploitation du plein potentiel du Parc olympique. De manière plus spécifique, la Régie n'est pas constituée pour mettre en valeur et exploiter commercialement les actifs immobiliers qu'elle administre.

Cette mise en valeur doit s'effectuer dans un environnement compétitif et concurrentiel dans lequel des entreprises sophistiquées déploient des ressources spécialisées pour promouvoir et attirer des événements de classe internationale.

La Régie, dans sa forme actuelle, ne dispose pas de la souplesse et des ressources requises pour œuvrer avec succès dans cet environnement. De manière plus spécifique, la structure organisationnelle actuelle regroupe sous une seule entité, les importantes missions de maintien à niveau et de pérennisation des actifs et de protection du patrimoine architectural, d'une part, et celle de promouvoir et d'organiser des événements dans son enceinte, d'autre part.

La Régie est d'avis qu'il y a lieu de bien identifier séparément ces deux missions. Cette proposition s'inscrit par ailleurs parfaitement dans la foulée de la décision récente du gouvernement du Québec de garder dans le giron de l'État la gestion des actifs du Parc olympique.

La Régie est par ailleurs d'avis qu'elle devrait être renommée pour la camper clairement comme société d'État, au même titre que d'autres sociétés créées pour gérer et administrer des biens et propriétés publiques. La dénomination sociale actuelle est par ailleurs stigmatisée et associée dans l'inconscient collectif au projet olympique de 1976, avec tous les écueils que cela comporte.

Les investissements considérables encourus et planifiés sur les nombreux sites de la Régie, couplés à ambitieux plan de relance et de redéploiement des actifs présentement en cours, militent en faveur d'une nouvelle dénomination sociale pour la Régie.

L'influx significatif d'énergie et de vitalité dans la mise en valeur des installations olympiques et la réappropriation des espaces par la population ces dernières années détonnent avec l'apparente morosité qui caractérisait jusqu'à récemment la Régie et que l'on associe à sa dénomination actuelle.



### 5.3 RECOMMANDATION POUR ACTUALISER LA MISSION ET LA LOI CONSTITUTIVE DE LA RÉGIE

La Régie propose en premier lieu au gouvernement du Québec de changer sa dénomination sociale pour la « Société de développement et de mise en valeur du Parc olympique ».

Loin de n'être qu'un changement cosmétique, cette proposition repose sur l'idée que les deux missions de la Société soient déclinées dans sa dénomination. Ainsi, tant le maintien de la valeur patrimoniale et architecturale de ses actifs que son déploiement et sa mise en valeur figureraient au premier plan de l'organisation.

Le caractère binaire de la mission de la Société devrait être décliné d'entrée de jeu dans la loi amendée, postulant l'importance égale de la mission de préservation et de maintien à niveau du patrimoine architectural et celle du déploiement et de la mise en valeur des actifs de la Société par l'attraction d'événements sportifs, culturels et communautaires, d'expositions et d'activités récréatives et touristiques.

Cette déclinaison en ouverture de la nouvelle loi positionnerait aussi clairement le lien entre la Société et le ministère dont elle relève. La nouvelle loi viendrait ainsi camper le cadre structurel en vertu duquel la Régie fait déjà la promotion, le développement et l'exploitation d'activités commerciales dans l'enceinte du Stade olympique, sur l'Esplanade et dans les stationnements.

La Régie estime en effet que le cadre législatif actuel restreint sa capacité d'agir en ce sens. L'amendement souhaité lui permettrait de se doter des ressources et des outils pour assumer pleinement cette mission vitale et propre à exploiter pleinement son potentiel récréotouristique.

La Société ainsi renommée se doterait d'un véritable plan d'affaires entièrement dédié aux activités commerciales et aurait pour objectif la génération de surplus d'exploitation permettant la diminution graduelle de la subvention d'équilibre.

Quant à l'autre axe principal de sa mission, la Société formaliserait à cet égard la production d'un plan annuel d'immobilisations en la manière et la forme usuelles.

Les deux principaux axes de fonctionnement du Parc olympique seraient donc très clairement identifiés et formalisés dans une loi dépoussiérée et, par voie de conséquence, dans les activités de la Société.

Idéalement, la nouvelle loi devrait coïncider avec l'adoption du Dossier d'affaires découlant de la décision récente du gouvernement du Québec d'approuver le Dossier d'opportunité concernant le remplacement de la toiture du Stade olympique, ainsi que de l'autorisation à entreprendre un Dossier d'affaires afin de réaliser les études et expertises nécessaires, et d'élaborer le devis de performance et les documents requis en vue d'un appel de qualification.





PARC  
OLYMPIQUE

[parcolympique.ca](http://parcolympique.ca)