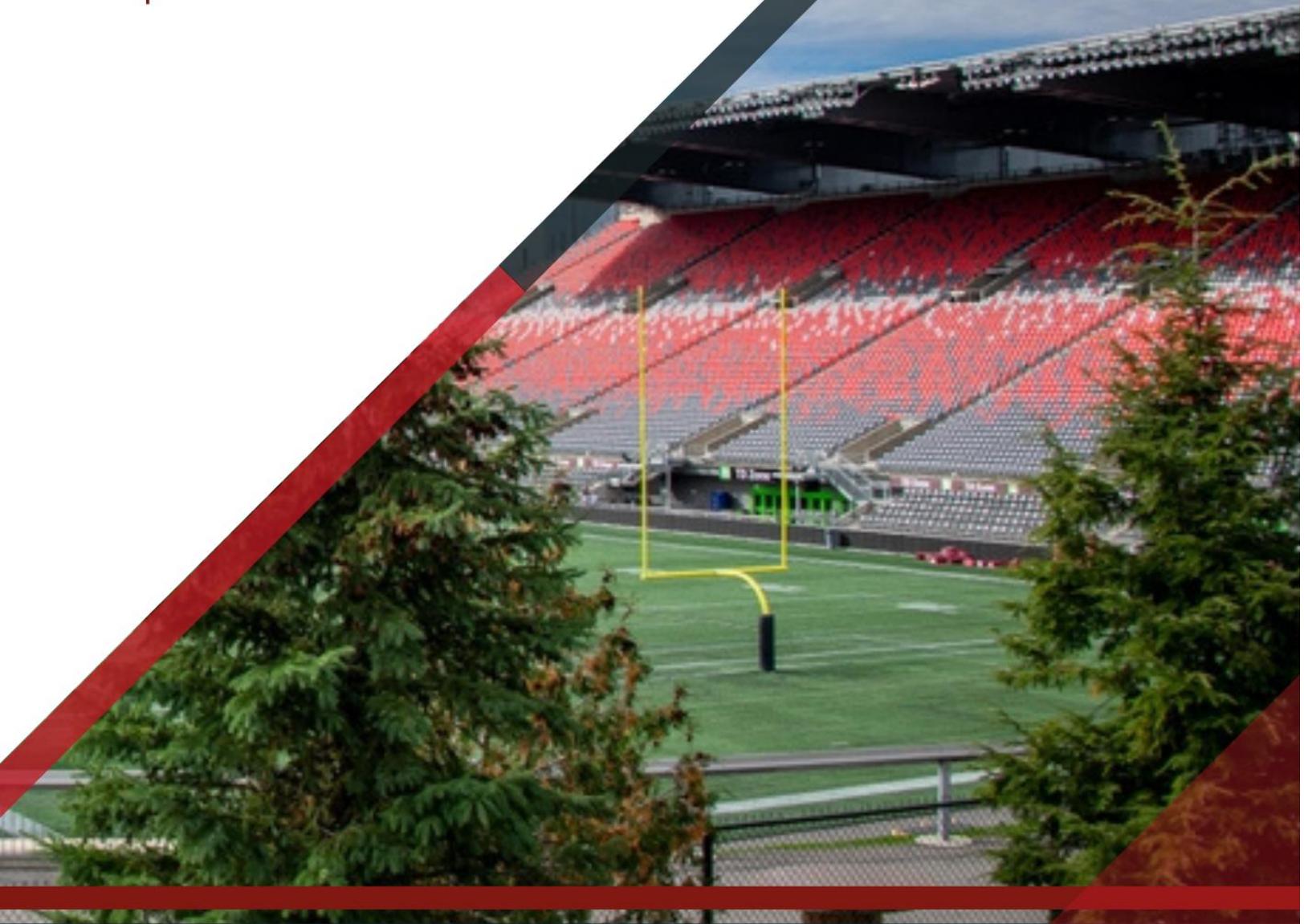




Bureau de la  
vérificatrice générale  
Ville d'Ottawa

# Vérification agile du réaménagement de Lansdowne 2.0

## Sprint 1



JUIN 2024

## Contents

Message de la vérificatrice générale .....	1
Introduction .....	3
Renseignements généraux et contexte .....	3
Objectif et portée de la vérification .....	10
Conclusion .....	11
Constatations et recommandations des vérificateurs .....	13
1. Coûts de construction.....	14
2. Quantification des risques qui ont un impact sur les distributions en cascade .....	28
3. Autres hypothèses.....	35
Appendice 1 – À propos de cette vérification .....	44
Appendice 2 – Glossaire .....	47

## Message de la vérificatrice générale

La Vérification agile du Projet de réaménagement de Lansdowne 2.0 a été ajoutée à notre Plan de travail de vérification 2022-2023 par le biais d'une motion adoptée par le Conseil en juin 2022, qui incluait la demande d'examen suivante :

« **PAR CONSÉQUENT, IL EST RÉSOLU QUE** le Conseil demande à la vérificatrice générale **d'envisager** de procéder à un examen du projet du parc Lansdowne, selon les risques établis pour la durée du cycle de vie du projet, lequel devrait commencer une fois que le personnel aura précisé l'approche envisagée, et utiliser une approche de vérification agile semblable à celle du programme d'autobus zéro émission;

**IL EST EN OUTRE RÉSOLU QUE** la vérificatrice générale envisage d'inclure dans son examen les éléments suivants :

- **budget et coûts estimés** et autorisations connexes;
- **stratégies de financement** et ententes financières connexes;
- accords de projet, etc.

**IL EST EN OUTRE RÉSOLU QUE** la vérificatrice générale présente un rapport et ses recommandations, le cas échéant, lors du nouveau mandat du Conseil. »

Notre bureau a accepté cette demande en raison de l'importance du projet Lansdowne 2.0 pour les membres du Conseil et les résidents de la Ville, ainsi que des risques inhérents associés à un projet de cette envergure. Nous avons effectué notre travail dans le but de fournir l'assurance que les éléments essentiels et les hypothèses sous-jacentes de la proposition financière pour la revitalisation de Lansdowne (**soit le budget et la stratégie de financement**) ainsi que l'examen préalable représentent des estimations financières vraisemblables et rigoureuses. Comme pour tous nos audits, nous avons établi des critères qui représentent nos attentes de base. Ces critères ont été communiqués à la direction au début de la vérification.



Il est essentiel de se rappeler que, pour rester indépendant, le Bureau de la vérificatrice générale (BVG) doit s'abstenir d'intervenir dans toutes les activités de gestion; c'est pourquoi nous ne pouvons qu'évaluer les analyses, les estimations, les décisions et les recommandations de la direction. **Nous ne pouvons pas créer l'analyse ou prendre des décisions**, ce qui nous limite dans ce que nous pouvons examiner et quant au moment où nous pouvons le faire.

En outre, il convient de noter que notre rapport ne tire aucune conclusion quant à l'importance ou à la priorité accordée au projet de revitalisation Lansdowne 2.0 et ne formule aucune suggestion quant à l'orientation future de ce projet. De telles suggestions ne relèvent pas du mandat de la vérificatrice générale. Le Sprint 1 de notre mission de vérification vise à formuler des recommandations et à apporter de l'aide pour prendre des décisions réfléchies sur les éléments particuliers de la demande du Conseil.

L'équipe chargée de cette vérification était constituée de BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L. (cabinet-conseil) et de Mary Anne Patrice Malenab (vérificatrice); cette équipe a travaillé sous la supervision de Joanne Gorenstein, vérificatrice générale adjointe, et sous mes ordres. Mes collègues et moi tenons à remercier ceux et celles qui ont participé à cette vérification, en particulier les employés qui ont exprimé leurs avis et fait des commentaires dans le cadre de cette vérification.

Cordialement,



Nathalie Gougeon, CPA, CA, CIA, CRMA, B. Comm.  
Vérificatrice générale

## Introduction

Le 8 juin 2022, le Conseil municipal a approuvé une motion demandant à la vérificatrice générale d'envisager de mener un examen du Plan de réaménagement de Lansdowne (Lansdowne 2.0). La vérificatrice générale a accepté cette demande et entamé une [vérification agile](#) du projet Lansdowne 2.0 lorsque le Conseil municipal a approuvé, le 9 novembre 2023, le plan d'avant-projet exposé dans ses grandes lignes dans le Plan de partenariat de Lansdowne — rapport sur l'autorisation de procéder aux prochaines étapes dans le Rapport sur le réaménagement ([ACS2023-PRE-GEN-0009](#)) (le « Rapport »).

Il faut signaler que lorsque le Conseil municipal a délivré son approbation, ils ont accepté un certain nombre de modifications à apporter au plan d'avant-projet. L'information exposée dans ce rapport de vérification ne porte que sur ce qui a été présenté au Conseil dans le Rapport du 9 novembre 2023, et non dans les modifications subséquentes.

## Renseignements généraux et contexte

### Accord de la société en commandite

La Ville d'Ottawa (la Ville) et l'Ottawa Sports and Entertainment Group (l'OSEG) ont noué, en octobre 2012, un partenariat public-privé (la « société en commandite ») pour revitaliser le parc Lansdowne. L'Accord de la société en commandite se fonde sur un [système financier fermé](#) qui permet de comptabiliser les [apports en capitaux propres](#) des deux associés commanditaires, les dépenses en immobilisations et les rentrées de fonds et de définir les apports en capitaux propres de la Ville et de l'OSEG qui serviront uniquement à financer les besoins de l'ensemble du projet. Les rentrées de fonds nettes réalisées dans le cadre de ce système financier fermé devraient être réparties entre la Ville et l'OSEG d'après la « [structure en cascade](#) » des priorités définie dans l'Accord de la société en commandite. Selon l'avantage principal apporté par cet accord de partenariat, la Ville ne devait pas avoir à apporter des fonds pour assurer l'entretien des actifs pendant leur durée utile ou pour combler les déficits d'exploitation du stade, du stationnement, des commerces de détail ou des équipes sportives pendant la durée de 40 ans de l'Accord de la société en commandite.

La société en commandite issue de ce partenariat encadrerait le renouvellement et la revitalisation du parc Lansdowne en aménageant de nouveaux gradins du côté sud, de nouveaux locaux polyvalents pour les commerces de détail et des espaces repensés pour

le domaine public et pour le stationnement souterrain. La direction a fait savoir que ces changements avaient, en plus d'attirer un plus grand nombre de visiteurs pour les manifestations sportives et les loisirs, augmenté l'achalandage piétonnier grâce à l'aménagement de logements, de boutiques, d'établissements de loisirs et de places de stationnement.

Nous croyons savoir que même s'ils ont réussi à attirer un plus grand nombre de visiteurs, les estimations financières de l'Accord de la société en commandite ne se sont pas matérialisées comme projeté. En date de mars 2022, l'OSEG a dû apporter 160 millions de dollars à la société en commandite, soit 100 millions de dollars de plus que projetés en 2012. Comme l'a déclaré la Ville, l'Accord de la société en commandite n'est pas viable pour l'OSEG dans sa forme actuelle et la Ville ne doit pas s'attendre, sur la durée de l'Accord, à des rendements dans le cadre de la structure en cascade.

En outre, la direction a fait savoir que les infrastructures municipales, construites il y a 56 ans, sont fonctionnellement obsolètes (surtout les gradins du côté nord et le Centre municipal), et il a été dit qu'elles ne répondront pas aux besoins de la société en commandite d'ici la fin de leur durée utile. Puisque les infrastructures continuent de se dégrader et qu'elles ne répondent pas aux besoins des promoteurs d'événements, elles auront un impact plus retentissant sur la valeur de ces actifs et sur la viabilité financière de la société en commandite.

En décembre 2020, selon la directive du Conseil municipal, un groupe de travail constitué de représentants de la Ville et de l'OSEG a commencé à se pencher sur des options pour améliorer les opérations de Lansdowne et le Plan de partenariat. L'objectif consistait à assurer la durabilité et la viabilité financière à long terme de ce partenariat.

En juillet 2021, le Conseil municipal a avalisé la version révisée de l'Accord-cadre de la société en commandite et du Plan de réaménagement. Il a demandé au personnel de présenter des plans et des estimations de coûts détaillés pour la revitalisation du parc Lansdowne, ainsi qu'une stratégie de financement. Depuis, les représentants de la Ville et de l'OSEG ont mis au point des projections financières et des états financiers [pro forma](#), ont mené un examen préalable et ont établi des estimations de coûts pour ce projet.

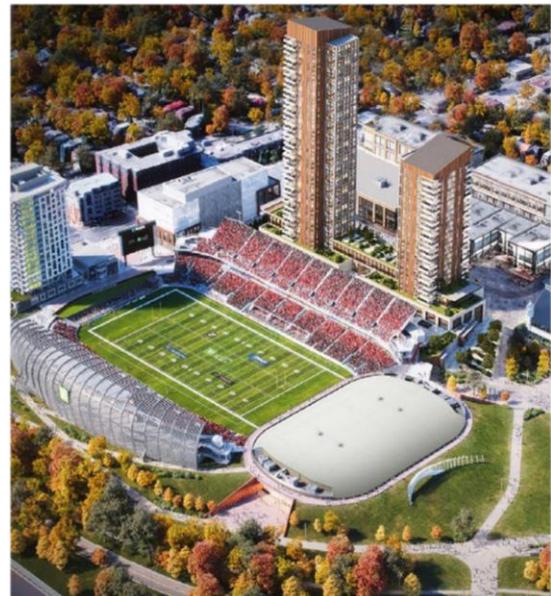
En mai 2022, la Ville a pris connaissance de la proposition originelle de l'OSEG. Cette proposition comportait une analyse de rentabilisation pour la démolition des gradins du côté nord et du complexe de l'aréna existants pour construire un nouveau centre d'événements (l'aréna), ainsi que de nouveaux gradins du côté nord, un nouveau [podium](#) de commerces de détail et des logements (trois tours d'habitation). Ces tours d'habitation constitueraient (grâce à la vente ou à la location des [droits de propriété aériens](#) et au [relèvement de l'impôt foncier](#)) une source importante de financement pour cette proposition (Lansdowne 2.0).

### La situation actuelle

Depuis mai 2022, conformément à la directive du Conseil municipal, l'une des principales activités exercées par la direction a consisté à consacrer à la proposition un examen financier préalable supplémentaire. La Ville a fait appel à un expert-conseil indépendant (Ernst & Young ou « EY ») pour l'analyse financière des projections de financement de l'OSEG et pour la stratégie de financement 2022 de la Ville.

Outre les autres activités de planification, la direction a mené une série de consultations publiques sur la proposition initiale. Dans la foulée de ces consultations, les principaux motifs d'inquiétude exprimés portaient sur les risques financiers, la densité résidentielle, la réduction de l'espace végétalisé, le stationnement, l'achalandage automobile et le transport, les infrastructures cyclables et piétonnables, les lacunes dans les aménagements publics (par exemple le manque de toilettes et d'œuvres d'art public et la diminution des aires ombragées), ainsi que le nombre insuffisant de commerçants locaux.

En s'en remettant aux commentaires exprimés, la proposition de réaménagement de Lansdowne 2.0 a été révisé afin de réduire le nombre de tours d'habitation proposées, qui est passé de trois à deux tours, ce qui a eu pour effet de diminuer le nombre de logements et le nombre de places de stationnement pour les résidents. La taille du podium de commerces de détail a également été réduite. Ils ont aussi apporté des révisions pour accroître les espaces du domaine public et ajouter un certain



nombre de places de stationnement pour le Centre d'événements. Les autres grands changements envisagés à l'heure actuelle consistent à étendre jusqu'en 2066 la durée de l'Accord de la société en commandite et à modifier considérablement le système des « distributions en cascade » pour veiller à ce que les distributions permettent de rembourser dans le même temps, à l'OSEG comme à la Ville, leurs apports en capitaux propres<sup>1</sup>.

La Ville a estimé à 419,1 millions de dollars le coût de réalisation de ce projet, comme l'explique la proposition présentée au Conseil municipal en novembre 2023. Ils ont proposé de faire appel, comme source de financement de la Ville pour cette proposition, à un ensemble constitué de la vente des droits de propriété aériens, des [primes sur les débetures](#)<sup>2</sup>, d'un budget de dépenses en immobilisations, du financement provincial et fédéral attendu et du remboursement de la dette (grâce à des relèvements d'impôts, à des surcoûts, aux loyers et au rendement des fonds propres).

Compte tenu des estimations établies par la direction, il faudra emprunter 312,7 millions de dollars pour financer la construction des gradins du côté nord et du Centre d'événements, ce qui représente chaque année, pour rembourser cette dette, une somme de 16,4 millions de dollars. Bien que la direction s'attende à des distributions sur les capitaux propres dans le cadre de la structure en cascade (en supposant qu'ils apportent, à l'Accord de la société en commandite, les changements exposés ci-dessus), ils ont constaté que le rendement de l'investissement ne pourrait intervenir que plus tard dans la durée de l'Accord de la société en commandite, alors qu'il faudra rembourser chaque année la dette dès l'émission de la débeture (ce qui devrait se produire en 2030 selon la proposition de la direction). Dans la proposition déposée par la direction en novembre 2023, ils ont adopté une hypothèse qui consiste à hausser chaque année de 1,3 million de dollars le budget du [remboursement de la dette](#)<sup>3</sup> de l'ensemble de la Ville (à partir de 2024) jusqu'en 2036, afin de constituer une réserve pour le remboursement de la dette sur sa durée (hypothétique de 40 ans). D'après la direction, cela permettrait

---

<sup>1</sup> D'après le scénario du réaménagement, le ratio des fonds propres apportés devrait être de 53 % pour la Ville et de 47 % pour l'OSEG.

<sup>2</sup> Il s'agit d'une somme de 33 millions de dollars, dont dispose la Ville en raison de la réémission de la débeture originelle Lansdowne 1.0.

<sup>3</sup> Le remboursement de la dette correspond au total des fonds à consacrer au remboursement de toutes les obligations d'emprunt, en tenant compte du capital et des intérêts.

d'assurer que les obligations de remboursement de la dette soient respectées, si les autres sources de recettes ne se matérialisent pas.

En novembre 2023, le Conseil municipal a approuvé le passage à l'étape suivante de la planification du projet Lansdowne 2.0.

### **L'examen financier préalable**

Dans le cadre du rapport déposé par la direction en novembre 2023, un examen financier préalable a été réalisé par EY sur la proposition de réaménagement de Lansdowne mise au point par l'OSEG. L'objectif consistait à « mener un examen indépendant des principaux aspects économiques et financiers de la proposition pro forma de l'OSEG, qui s'étend sur 52 ans, à expertiser la viabilité du concept de réaménagement, à cerner les risques financiers et à proposer des structures de substitution afin de minorer l'ensemble des risques de la Ville »<sup>4</sup>. Le rapport de synthèse des résultats de l'examen d'EY a été reproduit dans un appendice du rapport de la direction au Conseil municipal, et la direction a mis à la disposition des conseillers municipaux un rapport plus circonstancié.

Dans le rapport de son examen préalable, EY a exposé les résultats de son analyse sur les principales hypothèses associées aux projections pro forma de la structure en cascade et aux aspects particuliers des recettes et des coûts directs de la Ville. Pour de nombreux aspects, il s'agissait pour EY d'un « [scénario optimiste](#) » et d'un « [scénario réaliste](#) ». En outre, pour certaines catégories de projections des recettes et des coûts, EY a déposé une [analyse de sensibilité](#) pour démontrer l'impact produit selon différentes hypothèses sur les distributions en cascade. Dans la foulée de cette analyse, la Ville a apporté aux hypothèses de l'OSEG des redressements spécifiques, dont faisait état la proposition financière soumise au Conseil municipal.

La Ville a fait appel à d'autres experts de la question pour vérifier indépendamment les aspects financiers spécifiques de la proposition. Elle a entre autres fait appel à un expert-conseil dans le calcul des coûts, soit Turner & Townsend (T&T), pour l'estimation des coûts de construction, ainsi que le Groupe Altus (Altus) qui a aidé à la diligence raisonnable pour la valeur des droits de propriété aériens, des coûts de construction et des recettes apportées par la location des places de stationnement. La Ville a aussi fait appel à des experts internes, en particulier le Bureau des biens immobiliers municipaux

---

<sup>4</sup> Examen financier préalable du projet Lansdowne 2.0 – Ville d'Ottawa, Rapport d'EY, le 13 septembre 2023, page 5.

(BBIM), pour le calcul des droits de propriété aériens, et la Direction des services des recettes pour le calcul du relèvement de l'impôt foncier.

Selon l'estimation de l'OSEG, ces projections financières devraient donner des distributions de **790,5 millions de dollars**<sup>5</sup> dans le cadre de la structure en cascade au cours de la durée utile de l'Accord de la société en commandite, en supposant que les changements proposés seront apportés à l'Accord de la société en commandite et à la structure en cascade du projet de réaménagement. D'après l'examen préalable d'EY dans le cadre de son scénario réaliste, l'estimation de ces distributions a été ramenée à **725,4 millions de dollars**<sup>6</sup>. Cet indice référentiel a été encore redressé par la direction, qui l'a abaissé à **716,8 millions** de dollars. Le **tableau 1** ci-après fait la synthèse des projections adoptées par la Ville pour les recettes, les dépenses et les résultats opérationnels sur 52 ans, soit la durée de l'Accord de la société en commandite. Le **tableau 2** fait la synthèse des projections adoptées par la Ville pour les rentrées de fonds pendant la durée de l'Accord de la société en commandite.

Tableau 1 : Recettes, dépenses et résultats opérationnels révisés sur 52 ans

Projections adoptées par la Ville (en millions de dollars)			
Secteurs d'activité	Recettes (A)	Dépenses (B)	Résultats opérationnels (A) – (B)
ROUGE et NOIR	1 879,2	1 728,5	150,7
67 d'Ottawa	392,2	396,7	(4,5)
Stade et Centre d'événements	1 284,3	1 449,2	(164,9)
Commerces de détail	1 710,8	627,4	1 083,4
<b>Total</b>	<b><u>5 266,5</u></b>	<b><u>4 201,8</u></b>	<b><u>1 064,7</u></b>

5 Examen financier préalable du projet Lansdowne 2.0 – Ville d'Ottawa, Rapport d'EY, le 13 septembre 2023, page 94.

6 Examen financier préalable du projet Lansdowne 2.0 – Ville d'Ottawa, Rapport d'EY, le 13 septembre 2023, page 97.

Tableau 2 : Rentrées de fonds révisées sur 52 ans

<b>Total des résultats opérationnels (d'après le tableau 1)</b>	<b><u>1 064,7</u></b>
<b>Autres rentrées de fonds (en millions de dollars)</b>	
Charge d'intérêts	(204,9)
Évolution du fonds de roulement et autres rentrées de fonds apportées par les activités d'exploitation	22,7
Coûts de la location des commerces de détail et forfaits locatifs	(60,1)
Acquisition d'actifs	(330,2)
Emprunt	3,4
Apports des commanditaires	165,6
Réserve du cycle de la durée utile	55,6
<b>Sommes distribuées en cascade projetées</b>	<b><u>716,8</u></b>

Le rapport de la Ville et le rapport d'EY font tous deux état des risques financiers. EY a fait savoir que plusieurs facteurs pourraient avoir un impact sur la viabilité du projet, dont la conjoncture économique, les taux d'intérêt, les coûts de construction, les coûts opérationnels, la concurrence locale et le rendement des équipes. La Ville a confirmé que beaucoup de ces facteurs comportent un degré élevé de sensibilité dans les distributions en cascade; toutefois, en raison de la stratégie de financement de la dette exposée ci-dessus, la direction a fait savoir que l'impact de ces risques est réduit.

### La vérification agile du Bureau de la vérificatrice générale

Compte tenu des risques inhérents liés au projet de réaménagement de Lansdowne 2.0, le Bureau de la vérificatrice générale (BVG) a annoncé qu'il avait l'intention de participer hâtivement à cette transformation et de procéder à la vérification du projet sur sa durée utile. Cette vérification vise à faire des recommandations et à apporter de l'aide pour prendre en temps réel des décisions en connaissance de cause.

## Objectif et portée de la vérification

L'objectif de ce sprint vérificationnel consiste à donner l'assurance que les éléments essentiels et les hypothèses sous-jacentes de la proposition financière pour la revitalisation de Lansdowne (soit le budget et la stratégie de financement) ainsi que l'examen préalable représentent des estimations financières vraisemblables et rigoureuses.

La portée de cette vérification s'étendait aux aspects et aux hypothèses essentiels qui constituent le fondement de l'examen financier préalable effectué afin d'étayer la proposition approuvée du projet Lansdowne 2.0. Il s'agit entre autres des projections et des hypothèses liées aux recettes apportées par la vente de billets pour les événements, par les commandites, par les commerces de détail et les résidences, par le stationnement, par le relèvement de l'impôt foncier, ainsi qu'aux coûts de construction, aux coûts du cycle de la durée utile et aux dépenses opérationnelles, ainsi qu'aux frais d'interruption des activités commerciales<sup>7</sup>. Plus particulièrement, cette vérification a porté sur les projections et les hypothèses financières de la direction, qui constituent le point de départ de la proposition soumise au Conseil municipal en novembre 2023 et des activités auxiliaires de l'examen préalable.

Les secteurs suivants ne faisaient pas partie de la portée de cette vérification; toutefois, on pourrait en tenir compte dans de prochains sprints vérificationnels agiles :

- les révisions que la direction propose d'apporter à l'Accord de la société en commandite;
- les stratégies et le calcul des coûts des achats;
- les coûts à la charge des tiers parties;
- les hypothèses portant sur les fonds versés par le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial;
- les autres volets de l'examen préalable consacré à la proposition du projet Lansdowne 2.0 hors du cadre de l'examen financier préalable.

Le lecteur est invité à consulter l'[appendice 1](#) pour d'autres détails sur les critères et l'approche de cette vérification. Cette vérification s'est déroulée conformément aux

---

<sup>7</sup> Les frais d'interruption des activités commerciales se rapportent aux coûts liés à la prérésiliation des baux et attribués à certains locataires existants des établissements de détail dont les locaux seront démolis dans le cadre du projet.

normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes<sup>8</sup>.

---

**Valeur de la vérification : Cette vérification a permis de mettre en lumière et de quantifier les risques spécifiques de la proposition financière du projet Lansdowne 2.0 et les impacts potentiels sur la Ville pour éclairer les décisions à prendre dans le cadre de ce projet.**

---

## Conclusion

Le déroulement de l'examen préalable a démontré que la Ville a consacré des efforts considérables pour mobiliser des compétences suffisantes et appropriées, en interne comme en externe, afin de valider les hypothèses et les projections financières importantes du projet Lansdowne 2.0.

Nos travaux ont confirmé que toutes les hypothèses financières importantes intégrées dans les projections financières ont été validées par des experts de la question externes ou internes<sup>9</sup>, qui possèdent les compétences et le savoir-faire nécessaires pour exprimer cet avis. Ces experts ont apporté leur concours à différents titres, notamment dans l'élaboration des états financiers pro forma, dans la validation des projections et dans l'établissement des analyses de marché informatives. Nous savons que plusieurs constituantes des projections financières ont été mises à jour pour tenir compte des résultats de ces activités d'examen préalable.

Pour les coûts de construction, estimés à 419,1 millions de dollars, du Centre d'événements et des gradins du côté nord, les estimations se situaient dans le bas des fourchettes acceptables de la Ville pour les imprévus et pour les coûts de construction des services publics. Compte tenu des risques inhérents liés à la construction, dont le calendrier de construction retardé et les coûts de construction qui augmentent déjà, nous

---

<sup>8</sup> <https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-french.pdf>

<sup>9</sup> Dans le cas du relèvement de l'impôt foncier, les calculs des projections reproduites dans le Rapport ont été préparés par la Direction des services des recettes de la Ville, puisqu'elle est considérée comme l'expert de l'impôt foncier; ses calculs ont toutefois été éclairés par une analyse indépendante.

croions que cette approche a donné lieu à des estimations qui sont optimistes. À la suite de notre analyse, il se pourrait que les estimations des coûts de construction soumises au Conseil municipal soient **sous-comptabilisés de 74,3 millions de dollars** (17,7 % du total des coûts de construction de 419,1 millions de dollars) et que les nouvelles estimations des coûts de construction pour les ouvrages de stationnement soient **sous-estimées de 2,7 millions de dollars** (14,5 % du total des nouveaux coûts de construction des ouvrages de stationnement de 18,6 millions de dollars).

Le BVG reconnaît que de nombreuses hypothèses différentes sont entrées en ligne de compte dans les projections pro forma pour établir l'estimation de la distribution apportée à la Ville dans la structure en cascade sur la durée de l'Accord de la société en commandite révisé. **Nous avons constaté que de nombreuses hypothèses qui étaient l'information financière étaient vraisemblables et étaient justifiées par une analyse et des statistiques détaillées.** Il s'agit entre autres des projections des recettes apportées par les commerces de détail, de la valorisation des droits de propriété aériens, de la demande existante de places de stationnement, des recettes apportées par les nouveaux ouvrages de stationnement, des frais d'exploitation et des coûts du cycle de la durée utile, des recettes apportées par le stade et par le Centre d'événements, du relèvement de l'impôt foncier, des frais d'interruption des activités commerciales et des taux d'intérêt. Même si le BVG a considéré que ces hypothèses sont vraisemblables, il est important de tenir compte du risque inhérent associé à des projections à long terme. Puisque le modèle permet de projeter le rendement financier jusqu'en 2066, il est difficile d'affirmer catégoriquement que les hypothèses qui paraissent vraisemblables aujourd'hui le resteront demain étant donné l'horizon prolongé.

Certaines hypothèses, qui portent entre autres sur la progression des recettes du ROUGE et NOIR et la croissance de l'ensemble des dépenses, ont un profond retentissement sur les distributions potentielles en cascade en aval. Le BVG a quantifié le risque couru si ces hypothèses, qui sont actuellement intégrées dans les projections de la structure en cascade, ne se matérialisent pas. L'impact d'hypothèses plus modestes est compris entre 10 millions et 30 millions de dollars – par scénario de risque – en moins dans les distributions en cascade apportées à la Ville pendant la durée de l'Accord de la société en commandite.

En somme, la Ville est responsable des coûts de construction du projet Lansdowne 2.0 et de tous les surcoûts. Bien qu'il s'agisse d'un actif qui appartient à la Ville, la stratégie de financement oblige cette dernière à financer ces coûts à court terme (essentiellement en émettant des titres de dette) alors que la source de recettes la plus importante dans le cadre de ce projet de réaménagement (soit les distributions en cascade) ne devrait se matérialiser que dans les dernières années de l'Accord de la société en commandite, ce qui augmente le risque et l'incertitude de ces recettes. Si les coûts de construction ont été sous-estimés, cette sous-estimation donnera vraisemblablement lieu à un surcroît de la dette de la Ville. En outre, si les projections pro forma associées à la société en commandite sont déficitaires, la Ville ne pourra pas encaisser les distributions apportées par la structure en cascade pour financer le remboursement de sa dette.

### **Constatations et recommandations des vérificateurs**

Dans le Rapport, la Ville a présenté une proposition financière établie d'après des hypothèses dites « réalistes », qui ont été justifiées par l'examen préalable et par l'analyse des experts internes et des experts externes. Ces hypothèses se rapportaient aux coûts de construction, aux recettes et aux frais directement attribuables à la Ville, ainsi qu'aux projections de recettes et de coûts associées à l'Accord de la société en commandite. Toutefois, comme l'indique la direction dans le Rapport, la stratégie de financement proposée comporte des risques et n'est pas [neutre du point de vue des recettes](#). Comme nous l'avons fait observer ci-dessus, le Rapport indique que l'analyse d'EY signale que certaines hypothèses comportent un degré très élevé de sensibilité dans les distributions en cascade, dont les taux de croissance stabilisés des dépenses et des recettes opérationnelles, le nombre de nouveaux événements, les droits de commandite et d'appellation et les taux d'intérêt hypothécaires. EY a en outre indiqué que d'autres facteurs comme la conjoncture économique, le rendement des équipes et des ligues sportives et la concurrence locale pour les sports et les événements pourraient se répercuter sur la structure en cascade. Il se pourrait donc que les rentrées de fonds nettes attendues et apportées par la société en commandite ne se matérialisent pas dans les distributions en cascade pour compenser la charge du remboursement de la dette, dont dépend la stratégie de financement du projet Lansdowne 2.0.

Dans les sections suivantes, nous décrivons dans leurs grandes lignes les résultats de la vérification des estimations et des hypothèses intégrées dans le Rapport.

## 1. Coûts de construction

Dans cette section, le BVG a quantifié les événements de risque liés aux hypothèses des coûts de construction présentées dans le Rapport. Ces événements de risque comportent différents degrés de probabilité, mais produisent un impact potentiel direct sur les coûts du réaménagement de Lansdowne 2.0 et, en définitive, sur le montant de la dette que la Ville doit émettre.

### 1.1 Écart entre les estimations des experts-conseils indépendants pour le calcul des coûts

L'OSEG devait mettre au point son Plan d'avant-projet 2022, ainsi que les estimations des coûts de construction à reproduire dans le modèle financier de la Ville. Dans le cadre de ces travaux, l'OSEG a fait appel à un tiers, soit le Groupe BTY (BTY) afin de préparer une estimation des coûts du type D<sup>10</sup> pour le projet Lansdowne 2.0, ce qui a été fait en juillet 2023.

Dans le cadre de ses activités d'examen préalable, la Ville a fait appel, en août 2023, à T&T, cabinet indépendant, pour établir sa propre estimation du type D, pour coexaminer l'estimation du type D de BTY et pour mener une étude comparative des stades.

Dans l'étude comparative des stades, T&T a conclu que ses propres estimations comme celles de BTY se situaient dans la fourchette des stades comparables (d'après un ensemble de facteurs déterminés par T&T) d'après le montant en dollars par siège. Toutefois, dans le rapport de coexamen, il y a des écarts dans l'estimation des coûts de construction mise au point par T&T par rapport à l'estimation des coûts de construction de l'OSEG préparée par BTY. Ces écarts représentent une hausse de **22,3 millions de dollars** dans le [montant net des actifs](#), ce qui représente un écart de 8,7 % dans les [coûts de construction corporels](#) estimatifs de 254,9 millions de dollars, soit un écart de 5,3 % par rapport au total des coûts de construction estimatifs de 419,1 millions de dollars.

Les écarts relevés s'expliquent essentiellement par les différences dans l'interprétation de la portée des travaux reproduite dans le mémoire de conception, par les [taux unitaires](#) utilisés dans les calculs et par la méthodologie de prise en compte du montant net des actifs. En définitive, T&T était d'avis que son estimation du type D était plus complète et

---

<sup>10</sup> Conformément au Système de classification des estimations des coûts des infrastructures de la Ville, le type D désigne l'estimation de niveau conceptuel fondée sur une estimation approximative de l'ordre de grandeur qui sert à établir des comparaisons d'après les coûts historiques de travaux comparables. Il faut alors constituer une provision de 40 % à 50 % pour les imprévus, et le niveau d'exactitude est de +/- 25 %.

rendait compte des taux du marché par rapport à celle de BTY. Malgré les différences, la direction s'est servi des coûts de construction corporels de BTY dans le calcul des coûts totaux des infrastructures de la Ville présentés dans la proposition financière, puisque l'écart net de 22,3 millions de dollars s'inscrivait dans le niveau attendu de la fourchette d'exactitude établi par la Ville pour une estimation du type D. Cet écart se situe aussi dans la fourchette indiquée dans le rapport de T&T sur l'étude comparative. Bien qu'il est entendu qu'une part d'incertitude subsiste dans l'estimation des coûts à ce stade du projet (autrement dit, il y a une marge d'exactitude de +/- 25 % entre les coûts projetés et les coûts réels attendus pour les estimations du type D selon le Guide de l'examen de l'exécution et de l'estimation des coûts des projets de la Ville [le « Guide »] et que cette marge d'incertitude cadre avec les règles de l'art de la profession), les coûts de construction risquent d'être sous-estimés.

## 1.2 Estimation des coûts du type C de la Ville d'Ottawa

Dans sa proposition originelle de mai 2022, la Ville a estimé les coûts de construction à 332,6 millions de dollars d'après la « planification du niveau conceptuel ». Après avoir pris connaissance de l'estimation des coûts de construction du type D de BTY, la Ville s'est consacrée à affiner cette estimation pour la relever au niveau du type C<sup>11</sup> afin d'établir une estimation du « niveau de planification » pour tenir compte des impératifs fonctionnels du site, ainsi que des estimations de coût pour l'[indexation](#) et les imprévus. Conformément au Guide de la Ville, qui cadre avec les règles de l'art de la profession, le niveau d'exactitude de l'estimation du type C est de +/- 20 %. C'est pourquoi le BVG constate qu'une part d'incertitude subsiste dans l'estimation des coûts à ce stade du projet.

En établissant l'estimation du type C, la Ville s'en est remise à l'estimation des coûts de construction de BTY, essentiellement pour tenir compte des coûts de construction corporels liés :

---

<sup>11</sup> Dans le Système de classification des estimations des coûts des infrastructures de la Ville, l'estimation du type C correspond à une estimation du niveau de planification fondée sur une « approximation » utilisée pour les besoins de la planification et préparée d'après les besoins fonctionnels et les évaluations environnementales à partir de renseignements limités sur le site. Il faut alors appliquer une provision de 20 % à 30 % pour les imprévus, et le niveau d'exactitude se situe à +/- 20 %.

- aux coûts de construction de base du Centre d'événements et du stade, dont le Centre d'événements, les gradins du côté nord, les zones communes et indépendantes, l'accès aux gradins du côté nord ainsi que les zones communes et le couloir partagé;
- aux coûts de construction du podium des commerces de détail.

En date de novembre 2023, le coût total des infrastructures du Plan de réaménagement révisé était estimé à 419,1 millions de dollars. Cette estimation du type C faisait état des coûts des travaux préliminaires, des coûts de construction, des [coûts incorporels](#), ainsi que de la conception et de la réalisation, des provisions pour indexation et des imprévus. Une estimation séparée des coûts de construction pour les 140 places de stationnement a été établie, ce qui était du ressort de la Ville. Il faut aussi noter qu'une modification que la direction proposait d'apporter à l'Accord de la société en commandite et qui était comprise dans le Rapport avait pour effet d'obliger la Ville à financer les surcoûts, le cas échéant, se rapportant à la construction du Centre d'événements, du stade et du parc de stationnement.

### **1.2.1 La provision pour éventualités ne cadre pas avec le Guide de la Ville, ce qui donne lieu à une sous-estimation potentielle des coûts**

La Ville tire parti du Guide d'examen de la réalisation et d'estimation des coûts des projets (le Guide) pour ses projets d'infrastructure. Ce guide, qui a été mis à jour et approuvé pour la dernière fois par le conseil municipal en 2013, sert à normaliser la classification des estimations de coûts, l'estimation des coûts, les imprévus associés et le niveau d'exactitude à diverses étapes d'un projet.

Au niveau de l'estimation du type C, le Guide précise qu'il faut constituer, pour les imprévus, une provision de 20 % à 30 % dans l'estimation des coûts, qui se fonde sur le total des coûts (corporels et incorporels). Le Guide indique que « les estimations des types B, C et D, une fourchette plus vaste de la provision pour imprévus tient compte du fait que le niveau de détail à un stade particulier de l'étude peut varier pour chaque projet selon sa complexité et le degré de mise au point de l'étude ». Toutefois, le Guide ne mentionne pas d'autres facteurs de risque que la Ville devrait prendre en considération lorsqu'elle détermine une provision pour imprévus qui pourrait avoir une incidence sur les coûts globaux d'un projet, comme les perturbations de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, les pénuries de main-d'œuvre et les taux, le risque de l'entrepreneur (y compris les retards et les réclamations de l'entrepreneur), les

changements possibles aux exigences réglementaires et législatives et le risque d'entente de projet, le cas échéant.

**Selon le Guide de la Ville**

$$\text{Provision pour imprévus} = (\text{coûts corporels} + \text{coûts incorporels}) \\ \times (20 \% - 30 \%)$$

Dans le Rapport, une provision pour imprévus de 50,9 millions de dollars a été constituée, ce qui représente 20 % des **coûts de construction corporels seulement** pour le Centre d'événements et le stade (254,9 millions de dollars). Ce calcul de la provision pour imprévus ne cadre pas avec le Guide de la Ville, puisqu'il n'est établi que d'après les coûts de construction corporels. En outre, le BVG a constaté que les coûts de construction corporels de 3,2 millions de dollars compris dans le Rapport de la Ville<sup>12</sup> ne comportaient pas de provision pour imprévus. La direction a fait savoir que si cette provision pour imprévus n'a pas été constituée pour ces coûts corporels, c'est parce que l'étude de ces éléments de la construction n'était pas très avancée à l'époque et que la direction croyait que ces sommes comportaient une marge tampon suffisante. Le BVG croit que ces coûts auraient dû être compris dans le total des coûts de construction corporels pour les besoins de la provision pour imprévus. Nous avons donc recalculé le total des coûts de construction corporels, ce qui donne 258,1 millions de dollars.

La Ville a calculé les coûts incorporels en appliquant un pourcentage à certains coûts corporels (conformément au Guide); elle a toutefois aussi prévu des frais spécifiques des coûts incorporels dans son estimation des coûts de construction, s'ils étaient connus.<sup>13</sup> En outre, la Ville a constitué une provision pour imprévus dans les coûts calculés ci-dessus. La direction était d'avis que cette approche lui permettait de compter sur une provision pour imprévus suffisante; c'est pourquoi elle ne s'est pas servie du total des coûts dans le calcul de l'ensemble de la provision pour imprévus. Or, cette approche ne tient pas compte de la différence comptabilisée si la Ville avait calculé la provision pour imprévus d'après le total des coûts selon les modalités indiquées dans le Guide, ce qui

<sup>12</sup> Relativement à l'aménagement d'une zone paysagée et à la réduction d'un mur talus.

<sup>13</sup> Les coûts connus pour les frais incorporels comprennent le plan d'implantation, le zonage, la modification du Plan officiel, les permis de construire, les honoraires juridiques et les coûts de la gestion du projet.

augmente encore le risque de sous-estimation des coûts de construction présentés dans le Rapport.

Tel que mentionné plus haut, le Guide de la Ville indique que pour les estimations des types B<sup>14</sup>, C et D, une fourchette plus vaste de la provision pour imprévus tient compte du fait que le niveau de détail à un stade particulier de l'étude peut varier pour chaque projet selon sa complexité et le degré de mise au point de l'étude. Le Guide indique aussi la possibilité de réduire la provision pour imprévus d'après celle qui est spécifiée dans le Guide pour les estimations des types C et D des projets dans lesquels le détail et la portée sont plus certains. Cependant, étant donné qu'un grand nombre des facteurs de risque mentionnés ci-dessus existent pour le projet Lansdowne 2.0, nous croyons qu'il serait approprié d'adopter un montant d'imprévus se situant dans le haut de la fourchette acceptable. Plus loin dans ce rapport, nous décrivons d'autres facteurs justifiant une provision pour imprévus plus élevée (c'est-à-dire les retards dans le calendrier de construction et les exclusions de coûts supplémentaires). Le tableau ci-après met en lumière l'impact de la provision pour imprévus sur le coût total du projet.

**Tableau 3 : Impact de la provision pour imprévus sur le coût du projet de réaménagement**

Description	Estimation du type C de la Ville	Estimation révisée : calcul de la provision pour imprévus d'après les <u>coûts corporels</u> à 30 %	Estimation révisée : calcul de la provision pour imprévus d'après le <u>total des coûts</u> à 30 %
Provision pour imprévus	50,9 M\$	76,5 M\$	95,1 M\$
Écart de la provision pour imprévus par rapport à l'estimation de novembre 2023	- \$	25,6 M\$	44,1 M\$

<sup>14</sup> Dans le Système de classification des estimations des coûts des infrastructures de la Ville, l'estimation du type B désigne l'estimation au niveau de l'étude qui est fondée sur une étude préliminaire portée au niveau détaillé, à la fin des analyses et des études du site. Il faudrait appliquer une provision pour imprévus de 10 % à 20 %, et le niveau d'exactitude est de +/- 15 %.

Impact potentiel pour la Ville			
<b>Total des coûts de construction</b>	419,1 M\$	444,7 M\$	463,2 M\$
<b>Impact sur la dette à émettre<sup>15</sup></b>	312,7 M\$	338,3 M\$	356,8 M\$

Comme l'indique le tableau ci-dessus, une augmentation de la provision pour imprévus qui passerait de 20 % à 30 % des coûts de construction corporels **seulement** (ce qui correspond à l'approche adoptée par la Ville dans le calcul sans suivre son Guide pour le calcul de la provision pour imprévus dans le total des coûts) donnerait lieu à une provision pour imprévus de 76,5 millions de dollars, ce qui représente **une sous-estimation de 25,6 millions de dollars dans la provision totale pour imprévus** du projet. Or, en appliquant une provision pour imprévus de 30 % au total des coûts (ce qui cadre avec le Guide et ce qui correspond au niveau de risque associé à ce projet), cela entraînerait une provision pour imprévus de 95,1 millions de dollars, ce qui représente **une sous-estimation de 44,1 millions de dollars de la provision pour imprévus**. Dans ces deux scénarios, la Ville devrait probablement augmenter le montant de la dette à émettre pour financer ce projet.

### 1.2.2 La provision pour les services publics ne concorde pas avec le Guide de la Ville, ce qui donne lieu à une sous-estimation potentielle des coûts.

Le Guide indique aussi qu'il faut attribuer un certain pourcentage de l'estimation des coûts de construction à la réinstallation des services publics existants pour les estimations du type C, ce qui varie de 5 % à 20 % de l'estimation des coûts de construction (corporels). Dans le Rapport du personnel de mai 2022, l'estimation préliminaire de la provision pour les services publics se chiffrait à 5 millions de dollars. Cette provision de 5 millions de dollars a été comptabilisée dans le Rapport, ce qui représente seulement 1,6 % des coûts de construction corporels. La direction a noté que le stade et l'aréna actuels sont viabilisés grâce aux services publics existants; c'est pourquoi le risque associé à ce poste de frais a été jugé faible en raison des connaissances propres au site, ce qui permet de relever le degré d'exactitude, compte tenu des conditions connues. Il s'agit entre autres de réduire l'empreinte du podium des commerces de détail. Même si nous croyons qu'il est vraisemblable que la Ville puisse avoir une meilleure connaissance des services

<sup>15</sup> En supposant que toutes les autres variables restent constantes.

publics du site par rapport à d'autres sites potentiellement moins connus, ce qui permettrait de justifier l'utilisation du point bas de la fourchette, il n'est pas justifié d'aller en deçà de la fourchette indiquée dans le Guide de la Ville. La provision pour les services publics comprise dans l'estimation des coûts des infrastructures de la Ville ne cadre pas, à l'heure actuelle, avec le Guide. Une hausse de la provision pour les services publics à 5 % des coûts corporels, ce qui correspond au bas de la fourchette des provisions selon le Guide de la Ville pour les estimations du type C, correspondrait à une provision de 12,9 millions de dollars, ce qui représente une **sous-estimation potentielle de 7,9 millions de dollars de la provision pour les services publics.**

### 1.2.3 Exclusions des coûts incrémentiels

Le rapport de T&T sur l'estimation des coûts du type D fait état d'un certain nombre d'exclusions. L'exclusion de ces coûts dans le rapport de T&T a été jugée raisonnable, puisque ces coûts ne feraient pas partie des estimations des coûts de construction corporels et que leur calcul serait du ressort de la Ville. Pour les nombreuses exclusions de coûts notées par T&T, la Ville a revu ces coûts, qu'elle a caractérisés comme des coûts postérieurs à l'appel d'offres : autrement dit, ils n'étaient pas compris dans l'estimation de l'ensemble des coûts de construction. Au niveau de l'estimation, on s'attend à ce que tous les coûts postérieurs à l'appel d'offres soient compris dans la provision pour imprévus de l'estimation du type C. Il faudrait revoir ces coûts au niveau suivant du type d'estimation (type B); on s'attend alors à ce que la provision pour imprévus soit réduite et à ce qu'on précise les coûts corporels et les coûts incorporels pour établir une estimation plus détaillée.

Toutefois, le BVG a constaté que la Ville avait exclu d'autres coûts, dont les accessoires fixes, les raccords et l'équipement, le matériel de TI et de communication, ainsi que le mobilier libre et les écrans numériques et de télévision, dans son estimation des coûts des infrastructures. Même si l'exclusion de ces coûts au niveau de l'estimation du type C concorde avec les pratiques de la Ville pour les projets d'infrastructures, selon les règles de l'art de la profession, ces coûts seraient normalement compris dans une estimation de type C. Il n'est pas connu à ce moment si la Ville sera responsable de ces coûts, puisque la Ville est en train de négocier des conditions révisées de l'Accord de la société en commandite. Ces conditions devraient permettre de définir les responsabilités relatives à ces coûts.

Toujours est-il que si la Ville doit financer ces coûts, il se pourrait que les coûts des infrastructures du projet augmentent, ce qui représente toujours un risque. En raison de l'incertitude qui plane sur la responsabilité de ces coûts éventuels, qui seraient du ressort de la Ville, le BVG n'a pas tenté de les estimer. Cependant, cette incertitude vient reconfirmer la position du BVG, qui croit qu'il faut prévoir une marge de 30 % pour les imprévus afin de tenir compte de ces coûts inconnus.

### 1.3 Délais de construction

Il est essentiel d'analyser le risque lié aux retards et à leur impact sur tous les coûts de construction. Par exemple, entre la date du Rapport (novembre 2023) et le rapport du personnel au Conseil en date d'avril 2024 sur l'Analyse des options de passation des marchés du projet Lansdowne 2.0 ([ACS2024-PRE-GEN-0002](#)), le calendrier accuse déjà des retards dans les délais estimés pour les travaux de construction, comme l'indique le tableau ci-après.

Tableau 4 : Délais de construction estimatifs de la Ville

Secteurs	Rapport de novembre 2023 <sup>16</sup>	Rapport d'avril 2024 <sup>17</sup>
Centre d'événements	Mise en service dès l'automne 2024 et prêt pour la saison 2026-2027 des 67 d'Ottawa	Délai estimatif de 2026 à 2028, soit une durée de 24 mois
Gradins du côté nord	Mise en service dès l'automne 2026 pour une durée de 30 mois	Délai estimatif de 2028 à 2030, soit une durée de 24 mois

Pour tenir compte des hausses de coûts, la Ville a indexé l'estimation des coûts de construction parce que les contrats de travaux devraient s'étendre sur plusieurs années. Les coûts des infrastructures détaillés de la Ville sont indexés de 7 % pour le Centre d'événements et le nouvel ouvrage de stationnement (dont il est question ci-après dans la section 2.3) et de 10,5 % pour les gradins du côté nord et les autres secteurs, ce qui représente une indexation annuelle de 3,5 % pour 2024 et 2025. Par la suite, la direction a supposé que les travaux de construction seraient lancés et que le risque de l'indexation serait supporté par le soumissionnaire retenu dans le cadre de la Demande d'offres (DO). Or, on s'attendrait aussi à ce que les soumissionnaires qui déposeraient des offres dans

<sup>16</sup> Numéro du dossier : [ACS2023-PRE-GEN-0009](#).

<sup>17</sup> Numéro du dossier : [ACS2024-PRE-GEN-0002](#).

le cadre de la DO tiennent compte du calendrier de construction estimatif dans les prix qu'ils proposeraient, ainsi que des retards prévus.

Nous croyons que ces retards ont probablement déjà eu un impact sur la vraisemblance de l'indexation des coûts de construction estimatifs. Les autres retards continueraient de rehausser l'ampleur de cet impact.

#### **1.4 Les estimations de l'indexation des coûts des ouvrages de stationnement sont insuffisantes pour financer les hausses prévues et réalisées des coûts**

Le Rapport indique qu'il faut construire 140 places de stationnement sous les gradins du côté nord, afin de répondre à la demande prévue en stationnement des nouveaux résidents des tours d'habitation à construire sur le site. Les coûts de construction de la Ville pour ces 140 nouvelles places de stationnement ont été estimés à 18,6 millions de dollars, sans toutefois être compris dans le montant de l'estimation des coûts de construction de 419,1 millions de dollars (dont il est question ci-dessus dans la section 1.2).

Plusieurs experts sont intervenus dans les projections des nouveaux ouvrages de stationnement, notamment dans une analyse établie par EY pour les coûts de construction, les frais d'exploitation et les coûts du cycle de la durée utile. L'estimation par la Ville des coûts de construction corporels, soit 260 \$ le pied carré, se situait dans la fourchette de 210 \$ à 275 \$ évoquée dans le Guide des coûts canadiens 2023 du Groupe Altus (relativement aux coûts corporels) pour ce qui est du marché du stationnement en sous-sol à Ottawa. Après que la Ville ait présenté au Conseil municipal ses estimations de coûts, le Groupe Altus a publié le Guide des coûts canadiens 2024, qui fait état d'une hausse de 30 \$ le pied carré, soit 12,4 % du coût moyen (soit les coûts corporels par pied carré de 230 \$-315 \$ en 2024). Même si cette information n'était pas disponible au moment où la Ville finalisait ses projections financières, ces sommes actualisées font état de la variabilité et des estimations de plus en plus élevées des coûts de construction dans la conjoncture économique actuelle d'Ottawa. Comme l'indique le rapport détaillé d'EY, les difficultés particulières associées à la construction du site de Lansdowne laissent entendre que cette estimation des coûts de construction évoluera tendanciellement à la hausse, conformément à l'augmentation constatée de 2023 à 2024. Cette augmentation, de concert avec les retards confirmés dans le calendrier des travaux de construction, laisse entendre que les coûts de construction estimatifs pourraient déjà avoir dépassé les coûts projetés à l'origine. Même si la direction a prévu un facteur d'indexation de 7 %

pour les coûts corporels dans cette estimation, ce facteur n'est pas suffisant pour couvrir la hausse approximative de 12,4 % d'après l'augmentation de la fourchette des coûts du Groupe Altus en 2024 et ne tient pas compte non plus de l'indexation continue des coûts entre 2024 et la date d'achèvement projetée pour la construction de ces places de stationnement (soit entre 2028 et 2030).

Le **tableau 5** ci-après fait état des estimations adoptées par la Ville ainsi que du calcul révisé d'après les taux de 2024 du Guide des coûts du Groupe Altus (au lieu des taux de 2023), toutes les autres données étant constantes (soit la provision pour imprévus, le coefficient d'indexation et les pourcentages des coûts corporels correspondant à l'hypothèse de la Ville). On a déterminé le taux 2024 utilisé dans le tableau ci-après en s'en remettant à peu près à la même méthodologie que celle que la Ville a appliquée dans son estimation. (Autrement dit, l'estimation des coûts corporels par la Ville, soit 260 \$ le pied carré, correspondait à 95 % du plus haut en 2023, soit 275 \$; c'est pourquoi le BVG a retenu l'hypothèse de 95 % du plus haut de 2024, soit 315 \$, ce qui équivaut à 298 \$ le pied carré.)

**Tableau 5 : Estimations des nouveaux ouvrages de stationnement**

Description	Estimation adoptée par la Ville	Hypothèse vérificationnelle d'après le Guide des coûts 2024 du Groupe Altus
Coût par pied carré pour la construction des places de stationnement	260 \$	298 \$
Estimation des coûts de construction corporels	13,7 M\$	15,6 M\$
Imprévus, coûts incorporels et indexation	4,9 M\$	5,6 M\$
<b>Total des coûts estimatifs</b>	<b>18,6 M\$</b>	<b>21,3 M\$</b>

Comme l'indique le tableau ci-dessus, l'application des taux de 2024 donnerait lieu à une estimation révisée des coûts de construction de 21,3 millions de dollars, ce qui représente **une hausse des coûts de construction de 2,7 millions de dollars (14,6 %)**. Toutes les hausses des coûts de construction pourraient également donner lieu à une augmentation équivalente de la dette à émettre pour financer ces travaux.

Puisque la Ville prend la responsabilité de ces places de stationnement dans son modèle financier, elle a projeté des recettes locatives nettes attendues de 400 000 \$ par an. Ces recettes locatives devraient permettre de financer une partie des coûts du remboursement de la dette à engager pour construire ces places; ces coûts sont estimés à 1 million de dollars par an (d'après le total de 18,6 millions de dollars). Autrement dit, il y aurait un déficit moyen projeté à 600 000 \$ par an pour le remboursement du coût de la dette, après avoir tenu compte des recettes nettes, ainsi que des dépenses opérationnelles et des coûts du cycle de la durée utile.<sup>18</sup> Nous croyons savoir que ce déficit devrait être financé à même la réserve pour le stationnement de la Ville, qui représente un manque à gagner dans l'utilisation de ces fonds. Toutes les hausses des coûts de construction et des frais annuels de remboursement de la dette correspondante auront pour effet d'**accroître le déficit annuel de la Ville à financer à même la réserve pour le stationnement**.

Même si une provision pour imprévus de 10 % sur les coûts corporels est jugée appropriée pour un ouvrage de stationnement en sous-sol, il y a toujours le risque que la marge tampon élevée de 20 % constituée par la Ville pour les imprévus reste insuffisante, compte tenu des hausses de coûts substantielles constatées en 2023 et 2024 en raison de la flambée de l'inflation et de l'augmentation des coûts de construction. Compte tenu de la volatilité actuelle de la conjoncture des marchés, s'en remettre seulement à une forte provision pour les imprévus pourrait ne pas permettre d'absorber intégralement les pics inattendus dans les coûts des matériaux, la hausse des taux de main-d'œuvre ou les autres exigences réglementaires, ce qui pourrait représenter un risque, en sachant que le calendrier du projet est aujourd'hui retardé.

---

<sup>18</sup> Les coûts du cycle de la durée utile représentent des frais comme les rénovations et la modernisation ou le remplacement des infrastructures majeures de l'ouvrage de stationnement.

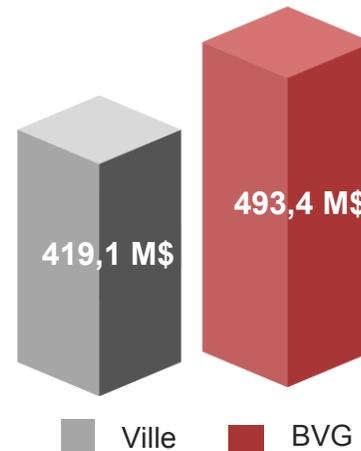
## Les coûts de construction – Conclusion globale

En règle générale, nous avons constaté que les coûts estimatifs de la construction sont justifiés par des analyses détaillées, ainsi que par l'examen préalable de tiers indépendants et crédibles dont le rôle consistait à valider la vraisemblance de certaines estimations mises au point par l'OSEG. Nous croyons toutefois que dans certains cas, la Ville a retenu des estimations qui se situaient dans le bas des fourchettes existantes. Compte tenu des risques inhérents liés à la construction et à ce projet en particulier, nous croyons que cette approche a donné lieu à des estimations de coûts de construction qui sont optimistes. En particulier, celles qui sont liées aux imprévus,

aux services publics et à la construction de l'ouvrage de stationnement. C'est pourquoi nous croyons que les estimations des coûts de construction pourraient être sous-comptabilisées d'environ 74,3 millions de dollars (hausse de 17,7 % du total des coûts de construction de 419,1 millions de dollars, ce qui donne une estimation révisée de 493,4 millions de dollars) et que les estimations des coûts du nouvel ouvrage de stationnement pourraient être sous-estimées d'environ 2,7 millions de dollars (14,5 % du total des coûts de construction du nouvel ouvrage de stationnement de 18,6 millions de dollars). Nous avons également noté d'autres considérations qui, bien que non quantifiées dans notre rapport, pourraient avoir une incidence sur le coût global de la construction. Nous croyons savoir que l'estimation finale des coûts de construction, établie d'après les résultats de la DO, sera présentée au Conseil municipal au troisième ou au quatrième trimestre de 2025, avec le résultat des offres sur les droits de propriété aériens, l'Accord modifié de la société en commandite et le compte rendu de la stratégie de financement de la Ville. À ce moment-là, il est prévu que le Conseil municipal rende à la direction une décision claire d'aller ou non de l'avant avant le début des travaux de construction d'après le prix final de l'offre retenue. C'est pourquoi il se pourrait que la Ville ne puisse pas mettre au point une estimation à jour des coûts de construction avant cette décision, puisqu'on s'attend à ce que la responsabilité du financement de certains coûts incrémentiels soit déterminée dans la version modifiée de l'Accord de la société en

### Estimation des coûts de construction du stade et du Centre d'événements

(en millions de dollars)



commandite. Toutefois, puisque les coûts de construction du type C pourraient être **sous-estimés de 74,3 millions de dollars**, il est important que le Conseil municipal soit conscient de ce risque.

### RECOMMANDATION 1 – CLARTÉ DES ATTENTES ÉTABLIES DANS LE GUIDE DE LA VILLE

Le directrice générale, Services d'infrastructure et d'eau devrait examiner et mettre à jour le Guide d'examen de la réalisation et d'estimation des coûts des projets afin de clarifier les attentes quant à la façon d'appliquer les fourchettes d'estimations, y compris les imprévus, en fonction de facteurs de risque spécifiques.

### RÉPONSE DE LA DIRECTION 1

La direction est d'accord avec la recommandation d'examiner et de mettre à jour le Guide d'évaluation de la réalisation et d'estimation des coûts des projets. Toutefois, la direction a, dans ce cas, respecté les directives du Conseil de procéder à un exercice de validation de la Stratégie de financement de 2022 et de l'estimation des coûts. Ces travaux, comme il est indiqué dans le rapport de vérification, ont démontré un effort considérable pour mobiliser une expertise suffisante et appropriée, tant interne qu'externe à la Ville, afin de valider les hypothèses et projections financières pour Lansdowne 2.0.

La directrice générale des Services d'infrastructure et d'eau continuera de veiller à ce que les estimations des coûts de construction reflètent le Guide d'évaluation de la réalisation et d'estimation des coûts des projets (le « Guide ») et correspondent au niveau de risque respectif. Le Guide permet de réduire les imprévus dans les estimations des classes C et D par rapport à celles spécifiées pour les projets dans lesquels il y a une plus grande certitude quant au détail et à la portée, et la direction a appliqué cette provision à Lansdowne 2.0 par le biais de divers exercices de diligence raisonnable, notamment des rapports et des études de planification, de l'estimation des coûts supplémentaires et de l'avancement des éléments de conception. Cela a été fait pour fournir au Conseil un degré élevé de raisonnable dans l'estimation des coûts. Le Conseil bénéficiera des coûts réels pour la construction du centre d'événements, du podium et des gradins du côté nord en réponse aux résultats de la demande de propositions (DP) avant l'examen de sa décision finale pour procéder. Un examen du Guide sera entrepris et fera l'objet d'un rapport au Conseil d'ici le 4<sup>e</sup> trimestre de 2025 afin de s'assurer qu'il continue de

s'harmoniser aux normes de l'industrie en ce qui a trait à l'application des fourchettes d'imprévus et des facteurs de risque.

#### RÉPONSE DU BVG

Bien que la direction ait indiqué qu'elle était d'accord avec la recommandation n° 1, il semble y avoir un désaccord fondamental quant à la base des conclusions, puisque la direction a indiqué qu'elle avait suivi le Guide et intégré le risque dans la détermination de ses estimations.

Le BVG est d'avis que le Guide n'a pas été suivi pour déterminer la provision pour les services publics et la provision pour imprévus. De plus, le BVG estime qu'il n'y a pas eu suffisamment de considération du risque correspondant à ce projet pour établir le montant pour imprévus. Il est impératif que divers risques, qui ne sont pas décrits dans le Guide, soient considérés comme faisant partie de la détermination d'une provision pour les imprévus, notamment :

- les perturbations de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement;
- les pénuries et les taux de main-d'œuvre;
- le risque lié à l'entrepreneur (y compris les retards et les réclamations de l'entrepreneur);
- les modifications possibles aux exigences réglementaires et législatives;
- le risque lié à l'accord de projet.

Enfin, le BVG estime que le calendrier associé au plan d'action de la direction visant à examiner le Guide pour l'inclusion des éléments de risque dans les estimations de projets futurs du 4<sup>e</sup> trimestre 2025 n'est pas opportun. Le BVG estime qu'un tel examen peut et doit être effectué dans un délai plus court.

## 2. Quantification des risques qui ont un impact sur les distributions en cascade

Dans les sections ci-après, le BVG a quantifié les événements de risque liés à certaines hypothèses exposées dans le Rapport. Ces événements, qui comportent différents degrés de probabilité, ont un impact sur les distributions attendues pour la Ville dans le cadre de la structure en cascade. Le BVG n'a pas quantifié les mesures potentielles de maîtrise des risques dans les impacts notés ci-après; nous savons toutefois que la Ville et la société en commandite peuvent faire appel à différentes mesures pour réduire potentiellement les impacts relevés.

### ***Dénégation de responsabilité :***

***Veillez noter que pour les besoins du calcul de la quantification du risque financier dans ce rapport, le BVG a fait appel au modèle financier de la Ville. Notre mission ne s'étendait pas à la vérification de l'intégrité de ce modèle financier. Cette constatation s'applique à tous les scénarios exposés ci-après. En outre, tous les scénarios ont été exécutés indépendamment les uns des autres (autrement dit, les impacts n'ont pas été agrégés) et ont été calculés selon le principe de la valeur nette actualisée. Notre analyse de scénario est fondée sur des unités opérationnelles individuelles afin d'être conforme à l'approche du rapport de diligence raisonnable d'EY***

**2.1 Les taux annuels de progression des recettes dans l'hypothèse à court et à moyen termes pour les matchs du ROUGE et NOIR pourraient ne pas se matérialiser, ce qui représente un risque.**

Dans les projections financières pro forma de la structure en cascade, des taux annuels de croissance des recettes ont été retenus en hypothèse pour tous les secteurs d'activité et ont été répartis parmi les six (6) prochaines années et des trente-sept (37) dernières années supposées de l'Accord de la société en commandite.

L'unité opérationnelle du ROUGE et NOIR est le deuxième poste en importance à concourir aux distributions en cascade, après les commerces de détail. Les ventes de billets, qui sont réalisées grâce à la présence des spectateurs et aux prix des billets, sont le principal facteur qui porte les recettes des matchs du ROUGE et NOIR. Les autres recettes associées, dont les



concessions alimentaires et les produits dérivés, augmentent ou diminuent de concert avec les ventes de billets et la participation des spectateurs. D'après les projections de l'OSEG, EY a modifié, dans la foulée de son examen préalable, les hypothèses se rapportant à cette unité opérationnelle, puisqu'elles étaient jugées optimistes. Après l'examen préalable, la Ville a supposé que les taux annuels de croissance des recettes s'établiraient à une moyenne de 5,9 % sur les six (6) prochaines années (de 2023-2024 à 2028-2029), d'après des taux de croissance de 3 % pour les années 7 à 9 (de 2029-2030 à 2031-2032) et des taux de croissance stabilisés de 2,0 % par la suite (jusqu'en 2066).

Les taux de croissance des recettes sur la vente de billets avant la pandémie étaient compris entre 6,5 % et -15,1 %<sup>19</sup> depuis le début des matchs du ROUGE et NOIR. Le socle des hypothèses sur la croissance projetée se rapporte à l'amélioration du rendement de l'équipe : il est attendu que la participation des spectateurs et les prix des billets augmentent avec les améliorations prévues au rendement de l'équipe sur le terrain, ainsi qu'à l'enthousiasme suscité par le nouveau stade.

Bien que le BVG reconnaît que l'examen préalable a eu pour effet de réduire les hypothèses liées aux recettes des matchs du ROUGE et NOIR, il y a toujours un risque que les taux de croissance annuels à court terme (dont la moyenne est estimée à 5,9 %) pour les matchs du ROUGE et NOIR ne se matérialisent pas selon les projections. Il est difficile d'utiliser l'information statistique pour prédire la croissance projetée en raison de la volatilité de la conjoncture. L'équipe du ROUGE et NOIR ne joue que depuis 2015, et

---

<sup>19</sup> Lansdowne 2.0 : Examen financier préalable, Ville d'Ottawa, Rapport d'EY, le 13 septembre 2023, page 23.

même si elle a offert un solide rendement sur le terrain dans les premières années, les ventes ont été malmenées par la pandémie de COVID-19 et par le piètre rendement de l'équipe sur le terrain dans les dernières années. Au cours de la saison la plus récente, soit 2023, les recettes ont diminué par rapport au budget, lequel n'a pas pu atteindre le taux annuel moyen projeté de croissance de 5,9 %. Nous croyons aussi savoir que dans la foulée de la saison 2023, l'OSEG a réduit son budget de recettes 2024-2025 pour cette unité opérationnelle par rapport aux projections présentées dans le cadre de l'examen préalable. Cette tendance, si elle se poursuit, pourrait avoir un impact énorme sur les rentrées de fonds projetées à verser à la Ville dans le cadre de la structure en cascade.

Compte tenu de la variabilité du rendement et des résultats antérieurs, le BVG a quantifié le risque d'une moindre croissance des recettes à court et à moyen termes qui pourrait être attribuable au piètre rendement de l'équipe, à un repli de l'économie ou à l'accroissement de la concurrence locale sur le marché d'Ottawa, par exemple en raison du déménagement potentiel des Sénateurs d'Ottawa.

À titre de solution de rechange pour le court terme, le BVG a mis à jour les projections d'après les recettes réelles réalisées et les dépenses encourues en 2023-2024 seulement pour l'équipe du ROUGE et NOIR. Si cela reste inchangé, l'incidence serait **une diminution estimée de 25,1 millions de dollars en distributions en cascade à la Ville. Ce serait exacerbé si les répercussions de la réduction du budget de 2024-2025 pour l'équipe du ROUGE ET NOIR se concrétisaient.**

En outre, le BVG a adopté l'hypothèse d'une croissance plus modeste des recettes à moyen terme, en réduisant essentiellement les taux de croissance pour les porter de 3 % à 2 %<sup>20</sup> pour les années 7 à 9 (de 2029-2030 à 2031-2032), ce qui a effectivement pour effet de stabiliser la croissance à 2 % d'ici l'année 7 et dans les années suivantes, ce qui cadrerait avec la croissance des dépenses correspondantes supposée pour ce secteur d'activité. En raison de la volatilité de la croissance des recettes du ROUGE et NOIR et de la dépendance vis-à-vis du rendement sur le terrain, un taux de croissance des recettes de 2 % pour le moyen terme est plus modeste.

Si ce risque devait se matérialiser, l'impact correspondrait à une **baisse estimative de 10,3 millions de dollars dans les distributions en cascade attribuables à la Ville.**

---

<sup>20</sup> Réduire à 2 % au lieu de 3 % le taux hypothétique de croissance des recettes à moyen terme cadre avec l'hypothèse sur la croissance des recettes à long terme et correspond au même taux de croissance des dépenses projetées, ce qui veut dire qu'il est possible que les prix des billets augmentent en fonction de l'inflation.

## 2.2 L'ensemble des dépenses opérationnelles aurait un impact énorme sur les distributions en cascade si les taux de croissance retenus en hypothèse sont dépassés.

Comme il l'avait fait pour les recettes, l'OSEG a établi des projections pro forma pour la croissance des dépenses à court terme (de un à six ans) et à long terme dans les différents secteurs d'activité. Pour chacun des secteurs d'activité (ROUGE et NOIR, 67 d'Ottawa, stade/centre municipal et commerces de détail), OSEG a retenu comme hypothèse un taux prédit de croissance stabilisée à long terme des dépenses de 2 % (qui cadre avec les projections du taux de croissance des recettes à long terme). Les taux de croissance des dépenses à court terme adoptés par la Ville varient dans chaque secteur d'activité, de même que d'une année à la suivante (et sont compris entre 2 % et 2,5 % dans les années 1 à 6). EY a consacré sa propre analyse de la sensibilité aux taux de croissance stabilisée des dépenses (compris entre 1 % et 3 %) et a confirmé que les hypothèses sur la croissance des dépenses dans l'ensemble des unités opérationnelles constituent « l'un des intrants les plus sensibles du modèle de l'OSEG »<sup>21</sup>.

Statistiquement, les dépenses opérationnelles de la société en commandite ont varié selon des taux nettement différents d'une année à la suivante; ces taux sont souvent supérieurs à 2 % ou 2,5 %, soit les taux de croissance à court terme projetés dans le modèle financier. Le **tableau 6** ci-après représente les taux de croissance rétrospectifs moyens des dépenses opérationnelles avant la pandémie. Il faut noter que les taux de croissance élevés des dépenses indiqués ci-après pourraient être en partie portés par le fait que les opérations étaient relativement nouvelles dans les périodes indiquées et que des inefficiences potentielles ont pu accroître la volatilité des coûts.

**Tableau 6 : Taux de croissance rétrospectifs moyens des dépenses opérationnelles**

Secteur d'activité	Taux de croissance moyens des dépenses opérationnelles pour la période de 2015-2016 à 2018-2019
ROUGE et NOIR	10 %
67 d'Ottawa	16 %

<sup>21</sup> Rapport sur l'examen financier préalable, Ville d'Ottawa, EY, le 13 septembre 2023, page 38.

Stade et Centre d'événements	17 %
Commerces de détail	9 %
<b>Moyennes globales</b>	<b>10 %</b>

Bien que nous sachions que l'OSEG a mis en œuvre, auparavant, des hausses de prix et des mesures d'encadrement des coûts, les pertes nettes rétrospectives de la société en commandite dans l'ensemble des différents segments mettent en cause la mesure dans laquelle ces interventions peuvent compenser les hausses des dépenses opérationnelles. En outre, ces dépenses sont très sensibles aux variations de la conjoncture économique, en raison de fluctuations dans des facteurs comme les taux d'inflation, les coûts de la main-d'œuvre et la conjoncture des marchés qui se répercutent directement sur les niveaux de dépenses.

Le taux de croissance à long terme hypothétique de 2 % de la Ville se fonde essentiellement sur les hausses de prix rétrospectives et sur la cible inflationniste de la Banque du Canada (2 %). Toutefois, certains facteurs qui ont mené statistiquement à une baisse de l'inflation pourraient ne pas perdurer. Les tendances économiques et les facteurs géopolitiques actuels pourraient avoir pour effet de hausser les dépenses à long terme.

Il y a donc un risque que les coûts opérationnels ne puissent pas être stabilisés à 2 % à long terme, en raison de la variabilité dans les tendances de l'évolution des dépenses constatées depuis la fondation de l'OSEG et des facteurs inflationnistes auxquels le modèle pourrait être soumis jusqu'en 2066. C'est pourquoi le BVG a sélectionné un taux de croissance des dépenses à long terme de 2,25 %, puisqu'il correspond à un point entre le taux estimatif de 2 % de la Ville et le plus haut de 3 % dans la fourchette cible de l'inflation de la Banque du Canada. La hausse du taux de croissance des dépenses à long terme capte une partie des risques supplémentaires évoqués ci-dessus, en tenant compte de la capacité de la société en commandite d'enrayer les hausses de coûts. Ce taux a aussi été sélectionné pour mettre en lumière la sensibilité de cette hypothèse, puisqu'une évolution même modeste du taux de croissance des dépenses (25 points de base) peut avoir un impact considérable sur les rentrées de fonds, comme nous le verrons ci-après.

Si ce risque devait se matérialiser et que les coûts n'étaient stabilisés qu'à 2,25 % à long terme, l'impact correspondrait à une **baisse estimative de 30,2 millions de dollars**

**dans les distributions en cascade attribuables à la Ville ou à consacrer au remboursement de la dette ou à l'ensemble des services municipaux.**

Bien que le BVG n'ait pas quantifié le risque de la hausse des taux de croissance des dépenses à court terme, la volatilité statistique de ces secteurs d'activité fait état d'un risque supplémentaire de hausses des dépenses dans les années 1 à 6. Autrement dit, si les dépenses sont supérieures aux projections à court terme, elles auront un effet composé sur la durée de l'Accord de la société en commandite. Il faut signaler que l'augmentation, au-delà des projections, des dépenses opérationnelles à court terme pour tous les secteurs d'activité dans les années 1 à 6 aurait pour effet de réduire encore des distributions en cascade attribuables à la Ville.

**2.3 Si Ottawa cesse d'avoir une équipe de la LCF à tout moment pendant l'Accord de la société en commandite, il y aurait un impact sur les distributions en cascade.**

La présence d'une équipe de football de la Ligue canadienne de football (LCF) est imprévisible à Ottawa depuis les 30 dernières années, puisqu'il y a eu trois équipes dans ce marché depuis 1996. Essentiellement, les Roughriders ont joué jusqu'en 1996, les Renegades, de 2002 à 2005, et le ROUGE et NOIR a entamé ses activités en 2014. La Ville a supposé que le ROUGE et NOIR jouera ses matchs au parc Lansdowne pendant toute la durée de l'Accord de la société en commandite (jusqu'en décembre 2066) et a donc projeté que l'équipe produira des recettes et des résultats bénéficiaires suffisants pour les distributions en cascade qui lui reviendront. Bien que nous sachions que la société en commandite n'a pas du tout l'intention de retrancher l'équipe de son portefeuille, nous avons constaté que d'après l'historique des interruptions des activités des équipes de la LCF à Ottawa, il y a un risque que le ROUGE et NOIR sorte à un moment donné sur l'horizon d'investissement.

Compte tenu du roulement statistique des équipes et des années vides entre les équipes, le BVG a supposé qu'il y avait un tiers de probabilité d'un autre roulement pendant l'horizon d'investissement et s'en est servi pour calibrer les rentrées de fonds correspondantes. Autrement dit, nous avons supposé que les recettes apportées par la vente des billets, les recettes de commandites et les dépenses correspondantes pourraient baisser du tiers dans la période comprise entre 2030 et 2067. Si ce risque devait se matérialiser, l'impact correspondrait à une **baisse estimative de 16,1 millions**

**de dollars dans les distributions en cascade attribuables à la Ville ou à consacrer au remboursement de la dette ou à l'ensemble des services municipaux.**

Il faut aussi noter que le contrat actuel du ROUGE et NOIR prend fin en 2032, ce qui représente une année contractuellement viable au cours de laquelle l'équipe pourrait cesser ses opérations à Lansdowne. L'impact de la matérialisation de ce risque correspondrait à une **baisse estimative de 29,6 millions de dollars des distributions en cascade attribuables à la Ville ou à consacrer au remboursement de la dette ou à l'ensemble des services municipaux.**

Pour le reste de l'analyse du BVG sur les hypothèses envisagées dans le cadre de l'examen préalable et comprises dans les projections des distributions en cascade présentées par la Ville, veuillez consulter la [section 3](#) de ce rapport.

**La quantification des risques des distributions en cascade – Conclusion globale**

Comme nous l'avons fait observer, la durée du modèle est un risque essentiel pour les distributions en cascade. Plus précisément, le modèle de la Ville permet de projeter le rendement financier jusqu'en 2066; il est donc difficile d'évaluer la vraisemblance des hypothèses sur une aussi longue période. Ce problème est encore exacerbé par les unités opérationnelles qui ont récemment accusé une certaine volatilité en raison de la pandémie de COVID-19, et dans certains cas, il n'y a pas suffisamment d'information sur les tendances rétrospectives. Nous savons que dans le cadre de son examen préalable, EY a modifié certaines hypothèses liées aux secteurs d'activité de l'OSEG pour dresser un bilan plus réaliste. Pour les hypothèses qui ont un impact considérable sur les distributions en cascade potentielles en aval, nous avons quantifié, dans le cadre de la vérification, le risque couru si les hypothèses enchâssées dans les projections ne se matérialisent pas. L'impact de ces hypothèses plus modestes est compris entre 10 millions de dollars et 30 millions de dollars – par scénario de risque – dans les distributions en cascade attribuables à la Ville au cours de la durée de l'Accord de la société en commandite.

**RECOMMANDATION 2 – METTRE À JOUR LES PROJECTIONS PRO FORMA DE LA STRUCTURE EN CASCADE**

Le directeur du Projet Lansdowne devrait, de concert avec la trésorière municipale adjointe des Finances municipales, tenir compte des résultats réels récents et des modestes hypothèses projetées pour mettre à jour les projections pro forma de la

société en commandite. Il faudrait soumettre au Conseil municipal, pour information, ces renseignements et l'impact potentiel sur les distributions en cascade à consacrer au remboursement de la dette ou à l'ensemble des services municipaux.

## RÉPONSE DE LA DIRECTION 2

La direction est d'accord avec cette recommandation, car elle est conforme à la pratique actuelle et à ce qui a été décrit dans les rapports du personnel ACS2023-PRE-GEN-0009 (recommandation 7) et ACS2024-PRE-GEN-0002 (tableau 1). À ce titre, le personnel fournira au Conseil de l'information et des mises à jour sur l'incidence possible sur les distributions de cascade disponibles pour le remboursement de la dette ou les services municipaux dans le cadre du rapport recommandant un promoteur préféré, si tel est le résultat de la demande de propositions. Dans ce rapport, le directeur du Projet Lansdowne travaillera avec la trésorière municipale adjointe, Finances municipales, afin de s'assurer que les résultats récents réels qui pourraient avoir une incidence sur les projections financières et économiques à long terme, en tenant dûment compte des anomalies à court terme qui pourraient ne pas avoir d'incidence sur les projections à long terme, seront pris en compte dans les projections pro forma révisées. Ce rapport au Conseil est prévu pour le 4<sup>e</sup> trimestre 2025.

## 3. Autres hypothèses

À la différence des hypothèses présentées dans la [section 2](#), les hypothèses suivantes, exposées par la direction dans le Rapport, étaient jugées moins sensibles aux distributions de la société en commandite (autrement dit, elles avaient un moindre impact sur la Ville) ou l'événement de risque était jugé moins important après avoir tenu compte de l'examen financier préalable qui a été mené. Dans la section ci-après, nous exposons ces hypothèses et notre justification de la vraisemblance ou du moindre risque perçu. Il est toutefois important de noter que compte tenu de l'horizon temporel de l'Accord de la société en commandite, les changements intervenus au fil des ans en raison de l'évolution des conditions ou des événements imprévus pourraient avoir un impact énorme sur ces hypothèses.

### **3.1 Le rendement des équipes – Matches éliminatoires**

#### **3.1.1 Le ROUGE et NOIR d'Ottawa**

La Ville a retenu l'hypothèse d'une probabilité de 50 % que le ROUGE et NOIR soit l'hôte d'un match éliminatoire dans certaines années. Il y a toutefois un risque que le ROUGE et NOIR ait moins de 50 % de probabilité d'être l'hôte d'un match éliminatoire en raison du rendement récent de l'équipe. La probabilité que le ROUGE et NOIR soit l'hôte d'un match éliminatoire dans une année en particulier serait de 44 % d'après le rendement statistique de l'équipe, comme en témoigne la première et seule victoire de l'équipe dans la conquête de la Coupe Grey en 2016. Depuis sa saison inaugurale, le ROUGE et NOIR a jusqu'à maintenant été l'hôte de quatre matches éliminatoires pendant neuf saisons. Il faut noter que si ce risque, même s'il n'est pas quantifié, devait se matérialiser, il aurait pour effet de réduire les recettes apportées par la vente des billets, ce qui ferait baisser les distributions en cascade attribuables à la Ville.

#### **3.1.2 Les 67 d'Ottawa**

La Ville a supposé que les 67 d'Ottawa seraient les hôtes de 4,65 matches éliminatoires par an. D'après son rendement statistique, les 67 d'Ottawa ont accédé aux éliminatoires à huit reprises depuis la saison 2013-2014 et ont été les hôtes de quatre matches éliminatoires en moyenne par an. C'est pourquoi il y a un risque que les 67 d'Ottawa soient les hôtes d'un moins grand nombre de matches éliminatoires dans une année donnée par rapport aux prévisions. Il faut noter que si ce risque devait se matérialiser, il aurait pour effet de réduire les recettes apportées par la vente des billets, ce qui ferait baisser les distributions en cascade attribuables à la Ville, même si nous ne nous attendons pas à ce que cette baisse soit considérable.

### **3.2 Les taux de croissance de la vente annuelle des billets des 67 d'Ottawa**

La Ville a supposé que les taux annuels de croissance de la vente des billets des 67 d'Ottawa varieraient entre 3 % et 6,5 % dans les six premières années de réaménagement. Les recettes rétrospectives des 67 d'Ottawa ont varié considérablement d'une année à la suivante (entre une baisse de 37 % en 2015 par rapport à 2014 et une augmentation de 57 % en 2019 par rapport à 2018), ce qui témoigne du caractère cyclique de la ligue. C'est pourquoi il y a un risque que les projections à court terme de la vente des billets des 67 d'Ottawa soient surestimées. Bien que ce risque ne soit pas quantifié, il faut noter que s'il devait se matérialiser, il aurait

pour effet de réduire les recettes apportées par la vente des billets en raison de la moindre croissance de la vente des billets à court terme, ce qui ferait baisser les distributions en cascade attribuables à la Ville.

### **3.3 Les projections de recettes apportées par les commerces de détail**

Dans l'ensemble, les projections des recettes apportées par les commerces de détail ont été établies à partir d'hypothèses vraisemblables et d'analyses justificatives. Nous avons fait appel aux compétences d'EY pour éclairer les recommandations se rapportant au Plan d'avant-projet 2022 de l'OSEG, dont la réduction de la superficie totale à réaménager pour les commerces de détail, qui passerait de 108 000 pieds carrés (10 033,5 mètres carrés) (Option 1) à 49 000 pieds carrés (4 552,2 mètres carrés) (Option 2).

EY a analysé les données rétrospectives sur huit ans pour les recettes apportées par les commerces de détail de Lansdowne, ainsi que les projections préparées par l'OSEG pour le réaménagement des locaux des commerces de détail. On a toutefois noté que les données rétrospectives pourraient être distorsionnées en raison de facteurs comme la pandémie de COVID-19, ce qui donne lieu à des difficultés lorsqu'il s'agit de déterminer une année stabilisée pour tenir compte de l'horizon d'investissement de 40 ans utilisé dans le modèle financier. Le BVG n'a pas jugé que ces limitations de l'examen préalable étaient importantes, puisque les hypothèses d'EY pour les commerces de détail faisaient état d'une période d'absorption échelonnée des locataires afin de tenir compte des retards dans la location des locaux des commerces de détail et d'une provision pour les activités locatives qui pourraient avoir pour effet d'engager des coûts dans le cadre de ce projet. Nous avons en outre retenu l'hypothèse d'un taux d'inoccupation général de 3 % des recettes brutes potentielles pour les locaux des commerces de détail, ce qui permet de mieux maîtriser les risques d'un excès de confiance dans les projections originelles de l'OSEG pour les commerces de détail, qui ont toutes été jugées vraisemblables.

### **3.4 La valorisation des droits de propriété aériens**

Dans l'ensemble, le BVG a constaté que le produit estimé de 39 millions de dollars au titre des droits de propriété aériens se fonde sur des hypothèses vraisemblables et sur des analyses justificatives. La Ville a mené un examen préalable, en lançant une Demande de manifestation d'intérêt (DMI) et en faisant effectivement appel à l'avis d'un expert pour mener une analyse du marché et des scénarios afin de s'assurer que les

hypothèses liées à la cession des droits de propriété souterrains et aériens étaient justifiées par des études de marché et par des évaluations de la viabilité.

En septembre 2023, le BBIM a mené une évaluation interne du produit des droits de propriété aériens, qui a permis de conclure que la valeur marchande estimative était comprise entre 37 millions et 39 millions de dollars.

En novembre 2023, la Ville a fait appel au Groupe Altus pour mener une évaluation des droits de propriété aériens d'après la maquette de deux tours, qui devaient réunir 750 logements locatifs dans une tour d'habitation de grande hauteur et s'étendre sur 507 000 pieds carrés (47 101,8 mètres carrés) dans le scénario de l'utilisation optimale<sup>22</sup> du projet de réaménagement. Il est important de noter que le constructeur-promoteur prendrait ultimement la décision sur la composition des logements dans le cadre de la DO et des processus suivants. Le Groupe Altus a fait appel à deux approches admises dans la profession afin d'expertiser la valeur des droits de propriété aériens, ce qui a donné des résultats comparables, compris entre 35,5 millions et 38,3 millions de dollars.

Même si l'évaluation des droits de propriété aériens est jugée vraisemblable, il y a toujours un risque que le produit de ces droits puisse générer des revenus inférieurs aux estimations, ce qui ferait augmenter la dette à émettre pour financer le réaménagement et les investissements à consacrer par la Ville pour rembourser cette dette.

### **3.5 Les projections de la demande existante de places de stationnement**

Dans l'ensemble, le BVG a constaté que les projections portant sur l'ouvrage de stationnement existant se fondaient sur des hypothèses vraisemblables et sur des analyses justifiées.

Les recettes apportées par les places de stationnement dans l'ouvrage existant constituent une autre source de recettes prévue pour les distributions en cascade. Ces recettes proviennent de l'utilisation complète de l'ouvrage de stationnement les jours des matchs, pour les emplettes, pendant la période des Fêtes ou dans d'autres événements. La demande en places de stationnement devrait augmenter en raison du

---

<sup>22</sup> Selon l'Institut canadien des évaluateurs, l'utilisation optimale s'entend, d'après les Normes uniformes de pratique professionnelle en matière d'évaluation au Canada (NUPPEC) de l'« usage raisonnablement probable et légal du bien immobilier qui est physiquement possible, justifié comme il se doit et financièrement viable, qui est le plus productif possible ».

réaménagement : la Ville estime à 22,5 % l'augmentation par rapport aux niveaux actuels à l'achèvement du projet de Lansdowne 2.0.

EY a mené une étude de marché sur la demande prévue en places de stationnement aux ouvrages existants et a réalisé une étude de sensibilité sur la hausse de la demande de stationnement, ce qui a permis de constater que si l'augmentation prévue de la demande était seulement de 15 % par rapport aux niveaux actuels, elle donnerait lieu à une baisse de 14,2 millions de dollars des distributions en cascade à comparer aux prévisions. En définitive, EY a projeté une hausse de la demande exprimée pour les places de stationnement existantes par rapport à celles qui avaient été estimées à l'origine par l'OSEG. Nous avons jugé qu'il s'agit d'une hypothèse vraisemblable, puisque la justification de cette hausse tient compte des nouveaux logements aménagés, ainsi que de l'ouvrage de stationnement qui tourne actuellement au maximum de sa capacité les jours des matchs. Il se peut aussi que la demande de stationnement augmente hors des jours des matchs, pendant la période des Fêtes ou durant les événements spéciaux, comme en témoigne l'équipe de la Ligue professionnelle de hockey féminin, qui fait aujourd'hui augmenter la demande de places de stationnement les jours de matchs.

Toujours est-il que la demande de stationnement risque de baisser par rapport à ce qui a été projeté dans le Rapport si il y a de la difficulté à accroître la demande hors des jours des matchs. L'impact d'une baisse de la croissance de la demande de stationnement existante, qui passe de 22,5 % à 20 %, selon l'estimation de l'OSEG à l'origine, représenterait une **diminution de 7,1 millions de dollars dans les distributions en cascade**.

### **3.6 Les recettes, les dépenses opérationnelles et les coûts du cycle de la durée utile du nouvel ouvrage de stationnement**

Dans l'ensemble, les projections des recettes, des dépenses opérationnelles et des coûts du cycle de la durée utile de l'ouvrage de stationnement correspondant aux 140 nouvelles places de stationnement ont été établies d'après les hypothèses vraisemblables et des analyses justifiées. La Ville a supposé que lorsqu'elles seront construites, les places de stationnement seront louées aux résidents des nouvelles tours d'habitation et rapporteront 240 \$ par place louée à un taux d'occupation de 95 %; les dépenses opérationnelles représenteront 37 % des recettes, et les coûts du cycle de la durée utile se chiffreront à 1,25 % des recettes.

Plusieurs experts ont participé à ces projections du nouvel ouvrage de stationnement, dont EY, qui a analysé les recettes et les coûts (soit les revenus locatifs et les coûts de construction, d'exploitation et du cycle de la durée utile), et le Groupe Altus, qui a consacré un autre examen préalable aux recettes. Le BVG a constaté que les hypothèses évoquées ci-dessus étaient vraisemblables d'après les taux du marché et qu'elles étaient étayées par l'examen préalable de parties indépendantes.

### 3.7 Les projections de recettes du Stade et Centre d'événements

Le BVG a constaté que les hypothèses liées aux ventes de billets du Centre d'événements étaient fondées sur des hypothèses vraisemblables et sur des analyses justifiées, surtout si l'on tient compte de l'addition de la Ligue professionnelle de hockey féminin pour Ottawa, ce qui augmente, à partir de 2023-2024, le nombre d'événements pour le Centre municipal. Nous croyons



savoir que pour 2023-2024, en raison de la Ligue professionnelle de hockey féminin et d'autres événements, les résultats opérationnels de ce secteur d'activité ont été supérieurs aux résultats budgétés. Nous croyons en outre savoir que puisque le Championnat mondial junior se déroulera au Centre municipal en 2024, le budget de 2024-2025 pour ce secteur d'activité est supérieur à la projection établie à l'origine pour cet exercice financier.

Il faut noter que l'OSEG avait à l'origine estimé 26 événements par an dans ses projections pro forma pour le réaménagement de Lansdowne, ce qui représente une hausse de 30 % du nombre référentiel d'événements, alors qu'EY a haussé cette projection à 30 événements par an. Selon l'analyse de sensibilité menée par EY dans le cadre de son examen préalable, si le nombre total d'événements offerts s'établit à 26, comme l'OSEG l'avait estimé à l'origine, le **total des distributions en cascade diminuerait de 14,5 millions de dollars.**

### 3.8 Les projections du relèvement de l'impôt foncier

Dans l'ensemble, le BVG a constaté que les projections de relèvement de l'impôt foncier sont établies d'après des hypothèses vraisemblables et des analyses justifiées.

Selon le Rapport, l'impôt foncier annuel moyen sur les résidences et l'hôtel augmente de 3,3 millions de dollars, et l'impôt foncier sur les commerces progresse de 100 000 \$ sur 40 ans (de 2026 à 2066). Le relèvement de l'impôt foncier sur les résidences, l'hôtel et les commerces représente 75 % du relèvement total annuel estimatif de l'impôt foncier pour 750 résidences et chambres d'hôtel, ce qui permettra de compenser une partie des coûts de réaménagement de la Ville, soit essentiellement la somme à consacrer au remboursement de la dette. Le solde, soit 25 %, sera consacré aux services municipaux.

Le BVG a conclu que les projections mises au point par la Ville étaient fondées sur des projections vraisemblables, avec le concours des analyses menées par EY pour le marché et le taux d'absorption, et qu'elles étaient éclairées par les compétences de ces groupes. Même si les projections sont vraisemblables, il y a toujours un risque que la composition des logements et des chambres arrêtée par le promoteur soit très différente de celle qui est modélisée par la Ville, ce qui pourrait mener à une baisse des fonds apportés par les impôts fonciers et à consacrer à la compensation des coûts d'aménagement.

### **3.9 Les frais d'interruption des activités commerciales**

On a confirmé qu'en raison de ce projet de réaménagement, la société en commandite engagerait des frais d'interruption des activités commerciales. L'OSEG a estimé à 23,2 millions de dollars, dans ses projections pro forma, l'impact potentiel de ces coûts, ce qui a fait l'objet de l'examen préalable d'EY. Dans l'ensemble, le BVG a constaté que les frais d'interruption des activités commerciales ont été calculés d'après des hypothèses vraisemblables et des analyses justifiées.

Le manque à gagner dans les recettes apportées par la vente de billets des matchs du ROUGE et NOIR (pendant la construction, lorsque les gradins du côté nord seront démolis et alors qu'il n'y aura qu'un nombre limité de places temporaires pour les remplacer), les frais de réinstallation, ainsi que la durée et le moment de l'interruption font partie des coûts les plus importants associés à cette interruption.

À la date du Rapport, c'est toujours la Ville et l'OSEG qui décidaient de la responsabilité de financer les frais d'interruption des activités commerciales dans le cadre des négociations menées pour modifier l'Accord de la société en commandite. La Ville s'était engagée à payer la moitié des frais réels d'interruption des activités commerciales; or, le partenariat était toujours en train de déterminer les méthodes de calcul spécifiques de la tranche de la Ville dans les frais d'interruption des activités commerciales. La Ville a donc

prévu, dans sa proposition financière, la somme de 12 millions de dollars au titre de son apport escompté au financement des frais d'interruption des activités commerciales (somme qui est comprise dans les coûts de construction de 419,1 millions de dollars et qui représente 50 % du total de l'estimation de 23,2 millions de dollars évoquée ci-dessus); toutefois, puisqu'il ne s'agit que d'une estimation, si les frais réels d'interruption des activités commerciales sont supérieurs à cette somme, il pourrait y avoir des répercussions pour la Ville.

### 3.10 Les frais de financement

Il y a deux types de frais de financement retenus en hypothèse dans le modèle financier : les intérêts sur la dette à émettre pour financer les coûts de construction (calculés hypothétiquement à 331,1 millions de dollars pour le Centre d'événements et les gradins du côté nord ainsi que pour le nouvel ouvrage de stationnement) et les intérêts sur l'emprunt hypothécaire pour les commerces de détail. La direction a supposé que les deux taux d'intérêt seraient de 4,25 %. Dans l'ensemble, le BVG a constaté que le taux d'intérêt retenu en hypothèse l'avait été selon des hypothèses vraisemblables et des analyses justifiées.

Dans le cadre de son examen financier préalable, EY a mené un examen complet des taux d'intérêt antérieurs et des écarts de crédit municipaux et a conclu que l'hypothèse sur un taux d'intérêt de 4,25 % pour une émission obligataire de 40 ans était vraisemblable. Toutefois, EY a aussi conclu que le taux d'intérêt hypothécaire moyen constituait une hypothèse qui comportait l'un des degrés les plus élevés de sensibilité. L'analyse de sensibilité d'EY a révélé qu'une hausse du taux d'intérêt hypothécaire à 5,75 % contre 4,25 % donnerait lieu à une **baisse estimative de 9,8 millions de dollars dans les distributions en cascade.**

Il est important de noter que dans la dernière hausse, les taux d'intérêt ont atteint 5,75 % en janvier 2001 et qu'ils n'ont plus atteint ce niveau depuis. En outre, la direction a constaté que le risque associé aux taux d'intérêt obligataires peut être géré en émettant plus rapidement des titres de dette, afin de miser au besoin sur un meilleur taux d'intérêt. Le BVG a donc constaté que les hypothèses et l'examen préalable qui a porté sur les coûts du financement étaient vraisemblables.

### **Les autres hypothèses – Conclusion globale**

Si les résultats de notre vérification ci-dessus laissent entendre que de nombreuses hypothèses enchâssées dans les résultats pro forma de la société en commandite comportent un certain degré de confiance, il est important de reconnaître le risque inhérent lié aux projections à long terme. Compte tenu du délai du modèle financier, qui a été prolongé jusqu'en 2066, il est possible que ces projections soient infructueuses. Ce risque à long terme, porté par différents facteurs comme les variations de la conjoncture économique, la volatilité des marchés ou les mutations réglementaires, met en relief l'obligation de prudence lorsqu'on s'en remet à des projections qui s'étendent sur plusieurs dizaines d'années.

## Appendice 1 – À propos de cette vérification

### Objectifs et critères de la vérification

L'objectif de ce sprint vérificationnel consistait à donner l'assurance que les éléments essentiels et les hypothèses sous-jacentes de la proposition financière pour la revitalisation de Lansdowne (soit le budget et la stratégie de financement) ainsi que l'examen préalable représentent des estimations financières vraisemblables et rigoureuses.

Nous avons mis au point les critères énumérés ci-après selon notre évaluation des risques essentiels dans les secteurs qui font partie de la portée de cette vérification.

<b>1. Les recettes : Projections et hypothèses essentielles</b>	
1.1	Les projections des recettes apportées par la vente des billets, dont les billets des manifestations sportives et des autres événements, sont fondées sur des hypothèses vraisemblables et des analyses justifiées.
1.2	Les projections des recettes apportées par les commandites sont fondées sur des hypothèses vraisemblables et sur des analyses justifiées.
1.3	Les projections de recettes apportées par les commerces de détail et les logements sont fondées sur des hypothèses vraisemblables et sur des analyses justifiées.
1.4	Les projections de recettes apportées par le stationnement sont fondées sur des hypothèses vraisemblables et sur des analyses justifiées.
1.5	Les projections du relèvement de l'impôt foncier sont fondées sur des hypothèses vraisemblables et sur des analyses justifiées.
<b>2. Les coûts : Projections et hypothèses clés</b>	
2.1	L'estimation des coûts de construction <sup>23</sup> est fondée sur des hypothèses vraisemblables et sur des analyses justifiées.

<sup>23</sup> La répartition des coûts estimatifs de construction est reproduite dans le Plan de partenariat du parc Lansdowne – Rapport sur l'autorisation de procéder aux prochaines étapes dans le Rapport sur le réaménagement, daté du 10 novembre 2023. Le Centre d'événements, les gradins du côté nord et les coûts incorporels représentent les catégories les plus importantes dont il est question dans ce rapport.

2.2	Les taux de croissance des dépenses opérationnelles sont fondés sur des hypothèses vraisemblables et sur des analyses justifiées.
2.3	Les estimations des frais d'interruption des activités commerciales sont fondées sur des hypothèses vraisemblables et sur des analyses justifiées.
<b>3. Approche et processus dans le déroulement de l'examen financier préalable</b>	
3.1	L'approche et le processus menés par la Ville dans l'examen financier préalable étaient appropriés et cadraient avec les risques perçus associés à ce projet.
3.2	On a fait appel à des compétences suffisantes et appropriées pour valider les hypothèses et les projections financières importantes.

### Portée de la vérification

La portée de cette vérification s'étendait aux aspects et aux hypothèses essentiels qui constituent le fondement de l'examen financier préalable effectué afin d'étayer la proposition approuvée du projet Lansdowne 2.0. Il s'agit entre autres des projections et des hypothèses liées aux recettes apportées par la vente de billets pour les événements, par les commandites, par les commerces de détail et les résidences, par le stationnement, par le relèvement de l'impôt foncier, ainsi qu'aux coûts de construction, aux dépenses opérationnelles et aux frais d'interruption des activités commerciales.

En outre, les activités suivantes de l'examen préalable sont entrées en ligne de compte dans la portée de la vérification :

- les projections financières, l'analyse de l'impact et les hypothèses justificatives de l'OSEG;
- l'examen préalable des tiers sur les projections, l'analyse et les hypothèses justificatives de l'OSEG;
- l'analyse, par la Ville, des projections, des révisions et des hypothèses justificatives de l'OSEG.

Les secteurs suivants ne faisaient pas partie de la portée de cette vérification; toutefois, on pourrait en tenir compte dans de prochains sprints vérificationnels agiles :

- les révisions que la direction propose d'apporter à l'Accord de la société en commandite;

- les stratégies et le calcul des coûts des achats;
- les coûts à la charge des tiers parties;
- les hypothèses portant sur les fonds versés par le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial;
- les autres volets de l'examen préalable consacré à la proposition du projet Lansdowne 2.0 hors du cadre de l'examen financier préalable.

## **Approche et méthodologie de la vérification**

Le BVG a appliqué les procédures suivantes dans le cadre de cette approche vérificationnelle :

- examen des renseignements et des documents pertinents;
- entrevues avec des représentants de la Ville, les cabinets d'experts-conseils qui ont participé à l'examen financier préalable et d'autres intervenants (dont l'OSEG);
- recours à des experts de la question pour revoir et remettre en cause les hypothèses;
- comparaisons avec d'autres municipalités, dans les cas pertinents;
- examen et tests de résistance de certaines hypothèses du Modèle financier de réaménagement du parc Lansdowne de la Ville et du Modèle financier de la structure en cascade<sup>24</sup>;
- autres sondages vérificationnels et analyses, dans les cas nécessaires.

---

<sup>24</sup> Il faut noter que cette vérification n'a pas consisté à expertiser ni à vérifier l'intégrité du modèle lui-même; cette vérification a plutôt consisté à soumettre à des tests de résistance certaines hypothèses adoptées dans les modèles financiers de la Ville.

## Appendice 2 – Glossaire

Terme	Description
<a href="#"><u>Analyse de sensibilité</u></a>	Détermination des effets de différentes valeurs d'une variable indépendante sur une variable dépendante particulière selon un ensemble de données d'hypothèses. Autrement dit, l'analyse de sensibilité permet d'étudier l'apport de différents motifs d'incertitude dans un modèle mathématique à l'ensemble de l'incertitude de ce modèle.
<a href="#"><u>Apports en capitaux propres</u></a>	Investissement consenti par des personnes physiques ou morales dans le capital-actions d'une entreprise.
<a href="#"><u>Coûts corporels</u></a>	Coûts se rapportant directement aux travaux de construction, par exemple la structure, le chantier de construction et le paysage.
<a href="#"><u>Coûts incorporels</u></a>	Coûts qui ne sont pas considérés comme des coûts directs de construction, par exemple l'architecture et l'ingénierie.
<a href="#"><u>Droits de propriété aériens</u></a>	Droits d'aménagement permettant de contrôler et d'aménager une certaine partie de l'espace en hauteur inutilisée au-dessus des biens immobiliers. Les droits de propriété aériens, comme les droits liés à l'immobilier, peuvent être loués, vendus ou cédés avec le titre en fief de la propriété ou séparément.
<a href="#"><u>Indexation</u></a>	Provision constituée dans l'estimation des coûts pour tenir compte de la hausse du coût de l'équipement, des matériaux et de la main-d'œuvre, entre autres, en raison de l'évolution constante des prix au fil des ans. On fait appel à l'indexation pour estimer le coût éventuel du projet ou pour actualiser les coûts antérieurs.
<a href="#"><u>Vérification agile</u></a>	L'approche de la vérification agile permet de produire des rapports périodiques, établis selon des cycles itératifs (ou sprints) de vérification en continu, consacrés aux secteurs comportant les plus grands risques pour la Ville.

Terme	Description
<a href="#"><u>Neutralité des recettes</u></a>	Principe selon lequel il ne fallait pas augmenter dans l'ensemble le fardeau financier du contribuable. Afin d'évaluer la neutralité des revenus, on compare les rentrées de fonds de la Ville sur la durée de l'accord avec les sorties de fonds pour s'assurer que la valeur des rentrées est égale à la valeur des sorties de fonds ou qu'il y a plus de rentrées que de sorties de fonds.
<a href="#"><u>Podium</u></a>	La construction en podium s'entend généralement d'une méthode de construction qui divise l'immeuble entre la partie inférieure et la partie supérieure. Dans ce cas, le réaménagement de Lansdowne prévoit un podium de 49 000 pieds carrés (4 552,2 mètres carrés) à aménager pour les commerces de détail dans la partie inférieure des deux tours d'habitation.
<a href="#"><u>Primes sur les débetures</u></a>	Supplément versé lorsque les débetures sont émises à un prix supérieur à leurs valeurs nominales.
<a href="#"><u>Relèvement de l'impôt foncier</u></a>	Le relèvement de l'impôt foncier correspond à la hausse de l'impôt attribuable aux travaux de réaménagement. On peut relever l'impôt foncier lorsqu'on réaménage une propriété et que sa valeur expertisée augmente. Le « relèvement » correspond à la différence de l'impôt foncier avant et après les travaux de réaménagement.
<a href="#"><u>Remboursement de la dette</u></a>	Somme totale à consacrer au remboursement de l'ensemble de la dette, en tenant compte du capital et des intérêts.
<a href="#"><u>Résultats pro forma</u></a>	Méthode de calcul des résultats financiers en faisant appel à certaines projections ou présomptions.
<a href="#"><u>Scénario optimiste</u></a>	Résultat projeté le plus favorable.
<a href="#"><u>Scénario réaliste</u></a>	Scénario moyen fondé sur les hypothèses de la gestion.

Terme	Description
<a href="#">Structure en cascade</a>	Structure constituée de six (6) niveaux de distribution qui représentent l'ordre dans lequel les rentrées de fonds positives seront versées. Les distributions ne peuvent pas être versées tant que les exigences de la distribution du niveau précédent n'ont pas été respectées (autrement dit, les distributions du niveau 2 [OSEG – Rendement sur les capitaux propres] ne peuvent pas être versées avant la fin de toutes les distributions obligatoires du niveau 1 [apports au Fonds du cycle de vie]).
<a href="#">Système financier fermé</a>	Contributions en capitaux propres de la Ville et de l'OSEG qui serviront uniquement pour les besoins du projet dans son ensemble et rentrées de fonds apportées par les opérations et constituant le socle des sommes à distribuer entre la Ville et l'OSEG.
<a href="#">Taux unitaires</a>	Valeur monétaire attribuée à une unité de mesure pour un article donné dans une nomenclature de quantité, par exemple le coût par mètre carré de superficie ou le coût par kilogramme de l'armature en acier.
<a href="#">Valeur nette des actifs</a>	Coûts du gros œuvre, des services intérieurs, ainsi que des travaux sur le site et des travaux auxiliaires. Cependant, les valeurs brutes des actifs tiennent compte des besoins généraux, des provisions pour étude et des provisions pour les imprévus de la construction, mais non de l'indexation.

Visitez-nous en ligne ([www.BVGottawa.ca](http://www.BVGottawa.ca)).

Suivez-nous sur X (Twitter) ([@BVGottawa](https://twitter.com/BVGottawa)).



La **Ligne directe de fraude et d'abus** est un service confidentiel et anonyme, grâce auquel les employés de la Ville d'Ottawa et le grand public peuvent signaler les cas présumés ou constatés de fraude ou d'abus à raison de 24 heures sur 24 et de sept jours sur sept.

[www.ottawa.FraudWaste-FraudeAbus.ca/1-866-959-9309](http://www.ottawa.FraudWaste-FraudeAbus.ca/1-866-959-9309)