



Raymond Chabot
Grant Thornton

+

b9la
ARCHITECTURE | DESIGN URBAIN

**LI
CQ**

Étude de préféabilité *Le Carrefour*

Présentée par :

Marlène Fortin, M. Sc.

Leader de pratique – Conseil en tourisme, loisirs et culture – Groupe conseil en Transformation des affaires

Justin Maheu, MBA

Conseiller principal – Tourisme, loisirs et culture

21 avril 2023



Réflexions antérieures

Projet : Étude de prospection (2004)

Initiateur : Fabrique de la paroisse de Saint-Jean-Baptiste

Résultat : Scénarios d'activités mixtes (espace culturel, muséal, communautaire et commercial)



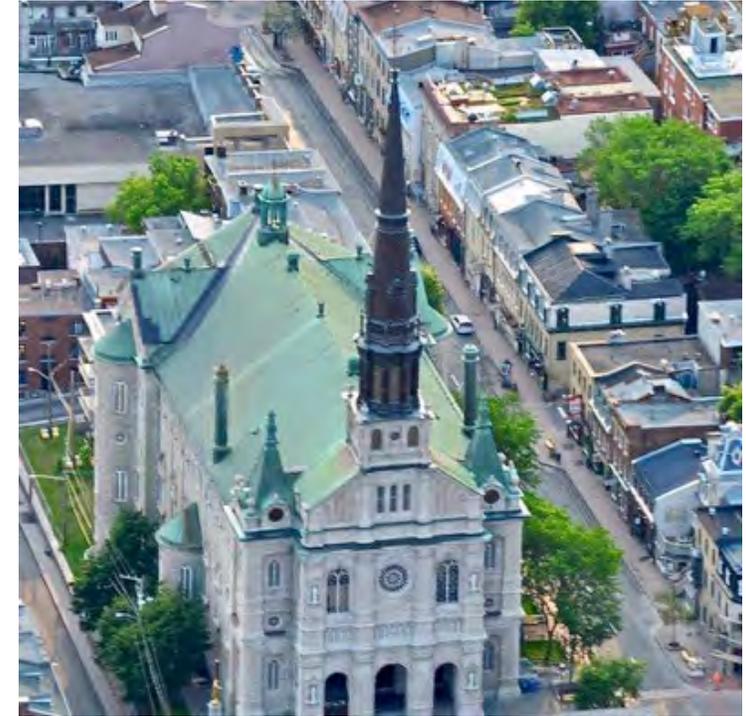
Réflexions antérieures

Projet : Ekklesia – salle multifonctionnelle (2012)

Initiateur : Promoteur du projet

Groupes discussions et entrevues individuelles

Étude de faisabilité réalisée



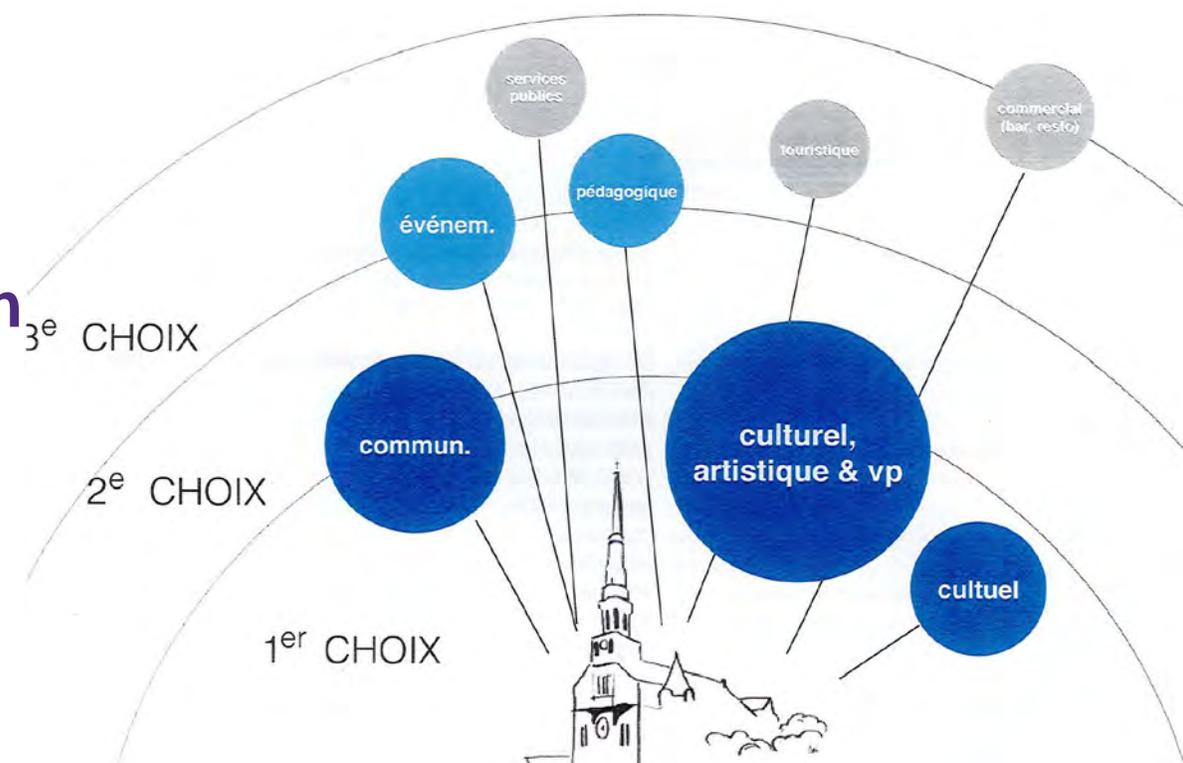
Réflexions antérieures

**Projet : Campagne de consultation
Votepour.Ca (2015)**

**Initiateur : Conseil de quartier, Espace
solidaire, élus**

**Résultats : 800 répondants, consultation
publique regroupant 100 citoyens**

2 LES VOCATIONS DÉSIRÉES



Réflexions antérieures

Projet : Carrefour de généalogie de l'Amérique francophone (2016-2017)

Initiateur : Espace solidaire



- **Une structure d'accueil**
- **Une fenêtre sur les origines**
- **Une expérience immersive multimédia**
- **Une plaque tournante**
- **Un lieu d'échanges**



Plan de présentation

Mise en contexte

Portrait de la situation

Tendances

Concept et programme

Marché et achalandage

Gouvernance

Revenus

Conditions de succès et facteurs de risque

Mise en contexte



Crédit photo : Pjposullivan

Objectifs du mandat

Le mandat confié à RCGT et BGLA a consisté à réaliser une étude de pré faisabilité pour permettre à l'ICQ et à la Ville de Québec de bien cadrer le projet Le Carrefour et son modèle d'affaires.

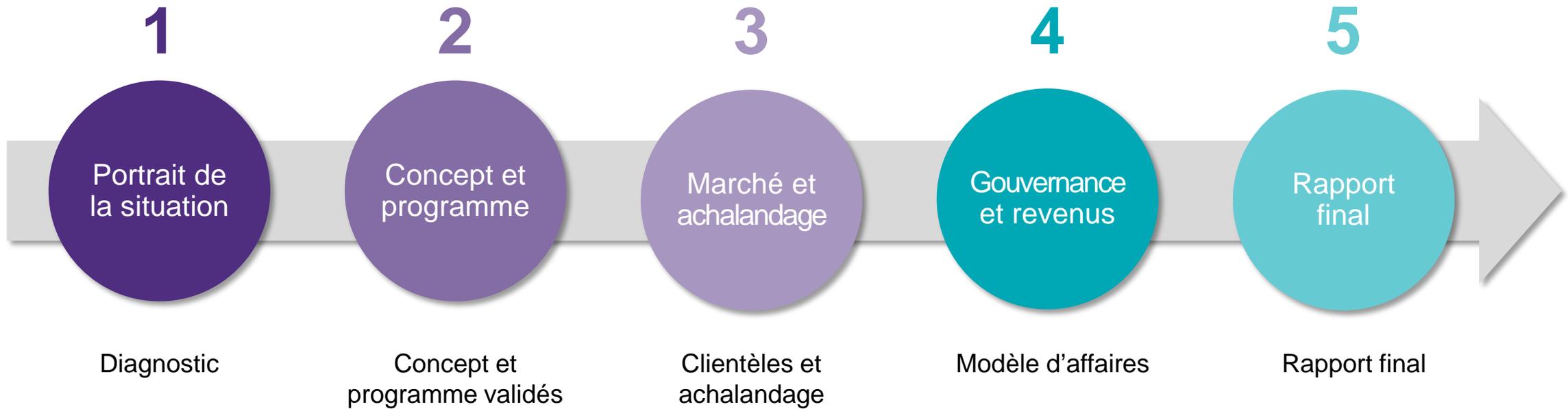
Plus spécifiquement, le mandat a permis de :

- Valider le concept initial en lien avec les besoins du milieu;
- Développer une vision d'ensemble;
- Bonifier le concept et sa cohérence au plan architectural (blocage d'espaces);
- Évaluer la fréquentation et l'envergure des revenus autonomes;
- Définir les conditions de réussite et de mise en œuvre du projet.



Crédit photo : Vers 1870, anonyme, BAnQ, Collection initiale, P600,S6,D1,P111

Démarche de l'étude de pré faisabilité



Portrait de la situation

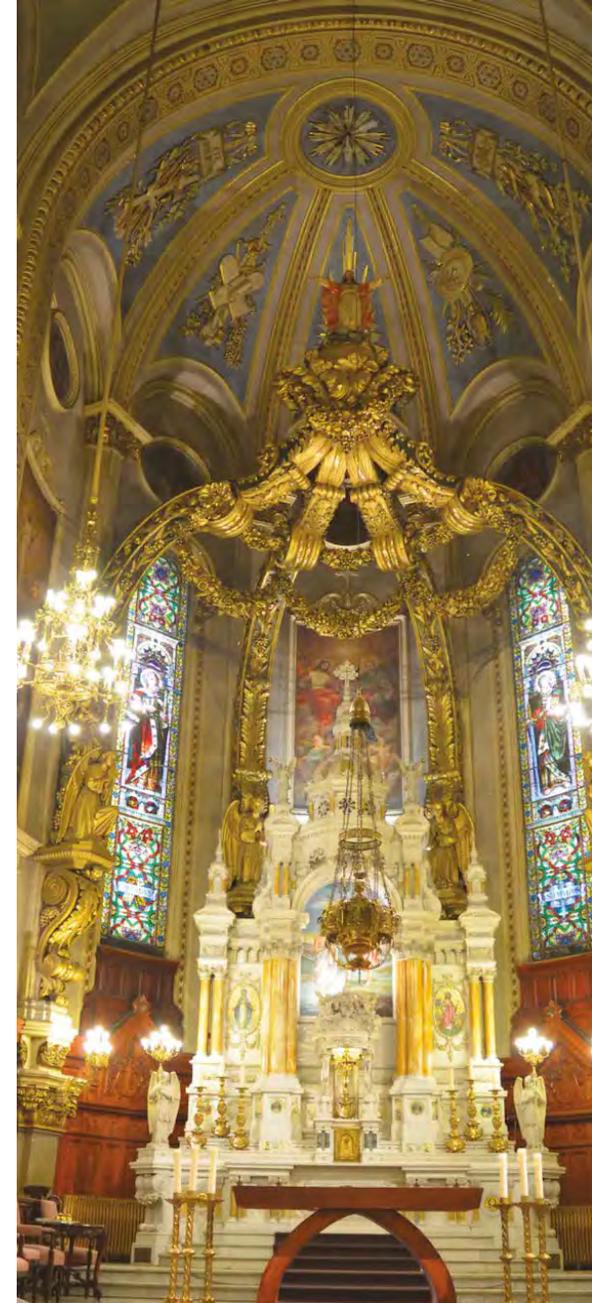


L'église Saint-Jean-Baptiste, un patrimoine de 174 ans d'histoire à préserver et à revitaliser

Valeur patrimoniale : immeuble patrimonial classé par le MCC, avec une architecture exceptionnelle, indiscutable et reconnue par tous

Plus de 5 M\$ investis en rénovation de 1995 à 2009
Subventions de plus de 2 M\$ depuis 2018 pour les travaux de restauration

Des travaux à venir de plus de 34\$ millions pour les 15 prochaines années selon le dernier audit technique de l'église



Le Carrefour et ses trois volets

CULTUREL

- **Création** : résidences, ateliers d'artistes et espaces communs partagés;
- **Diffusion** : espaces d'expositions temporaires et permanentes;
- **Formation et médiation culturelle** : salles adaptées pour des formations, des rencontres et des activités pour la communauté;
- **Programmation artistique** variée pour la communauté et les artistes (tant amateurs que professionnels).

COMMUNAUTAIRE

- **Salle multifonctionnelle** qui peut accueillir 100 personnes, disponible à la location;
- **Espaces administratifs** pour héberger des organismes communautaires du quartier;
- **Marchés** : installations pour tenir des marchés intérieurs et extérieurs;
- **Jardin communautaire**;
- **Promenade intérieure** où se rencontrent culture et nature;
- **Programmation communautaire** axée sur le bien-être et la santé.

ÉVÉNEMENTIEL

- **Spectacle événementiel unique**;
- **Espace de diffusion de 350 places** dans la nef, disponible à la location;
- **Accueil d'événements d'envergure**;
- **Mise en valeur de l'orgue Casavant**;
- **Programmation riche** attirant des clientèles locales et touristiques.

Saint-Jean-Baptiste, un quartier animé et tissé serré

Quartier épicurien :

- Cafés et bistros;
- Pubs et restos;
- Boulangeries;
- Épiceries fines;
- Libraires;
- Disquaires;
- Boutiques mode et déco, etc.

9 506 habitants
En 2022

Âge moyen : 43,4
En 2022

**Croissance démographique :
+ 2 % d'ici 2027**
2,8 % pour Québec

6,9 % de ses locaux vides en 2021
Plus élevé que sur les autres artères marchandes

Des travailleurs culturels

8 organisations en art, divertissement et loisirs

263 travailleurs en art, divertissement et loisirs
soit 5 % de la population active du quartier (5 321)

Une vie communautaire active

7 organisations en assistance et action sociales

752 travailleurs en soins de santé et assistance sociale
soit 14 % de la population active du quartier (5 321)

Un écosystème culturel dynamique
avec plusieurs salles de spectacle, bibliothèques et musées.

Source : L'ICQ, Rapport annuel 2021; Analyse RCGT, 2023.

Vitalité touristique

La région de Québec a accueilli 8,1 M de visiteurs en 2019

646 k chambres louées et 125 M\$ de revenus hôteliers en 2021 pour La Cité-Limoilou

4 millions de touristes
(49,7 %)
4,1 millions d'excursionnistes
(50,3 %)

Dépenses touristiques évaluées à 2 G\$
80 % des touristes
20 % des excursionnistes

Les chambres de l'arrondissement génèrent 57 % des revenus de l'agglomération alors qu'elles représentent 53 % du parc hôtelier de l'agglomération.

PROVENANCE DES TOURISTES

Québec	Canada hors Québec	États-Unis	Autres pays
59 %	10 %	15 %	16 %

Source : L'ICQ, Rapport annuel 2021; Analyse RCGT, 2023.

Tendances



Faits saillants de l'analyse des tendances

- La conversion d'églises est une **solution privilégiée** afin de conserver les bâtiments patrimoniaux culturels à caractère religieux;
- Les **usages multifonctionnels** sont les plus fréquents en matière de conversion d'églises;
- Plusieurs tendances touristiques peuvent inspirer les **projets de conversion** et en **augmenter le succès**;
- La culture contribue au **développement des municipalités** et gagne à être intégrée aux principes de **développement durable**;
- La COVID-19 a haussé l'appréciation des événements réalisés en mode « micro » et qui **valorisent l'expertise locale**;
- Les **technologies** s'insèrent de plus en plus dans les projets culturels, sociaux et communautaires.



Concept et programme

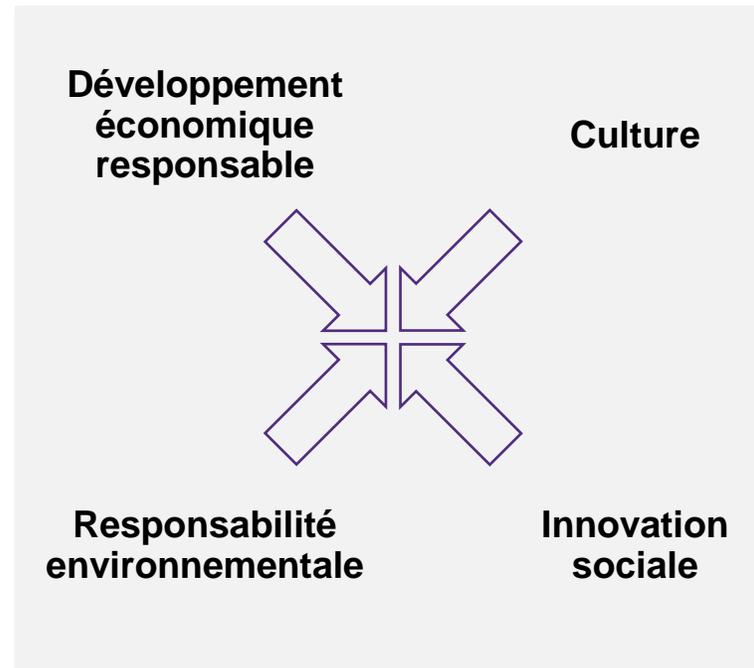


Crédit photo : Le Soleil

Le Carrefour devient le Carrefour des possibles

Les buts du projet :

- **Préserver et mettre en valeur** l'église Saint-Jean-Baptiste;
- Viser la **réappropriation** du lieu par la population;
- **Rendre accessible le carrefour à toutes les tranches de la population** locale ainsi qu'aux visiteurs régionaux et aux touristes;
- Ouvrir le lieu sur **la plus grande plage horaire possible**, tout en permettant l'accessibilité universelle.



Fil conducteur :

- Installer de nouvelles vocations;
- Créer un lieu de rencontre;
- Être rassembleur, bouillonnant de création et d'innovation;
- Permettre l'exploration des possibles, tant artistiques que culturels, sociaux et entrepreneuriaux.

Le Carrefour des possibles sera à la croisée des quatre piliers du développement durable.

Le Carrefour et ses considérations

LIGNES DIRECTRICES

- Intervention de manière minimaliste et réversible;
- Polyvalence des aménagements;
- Cohabitation simultanée des différents usages.

ENJEUX

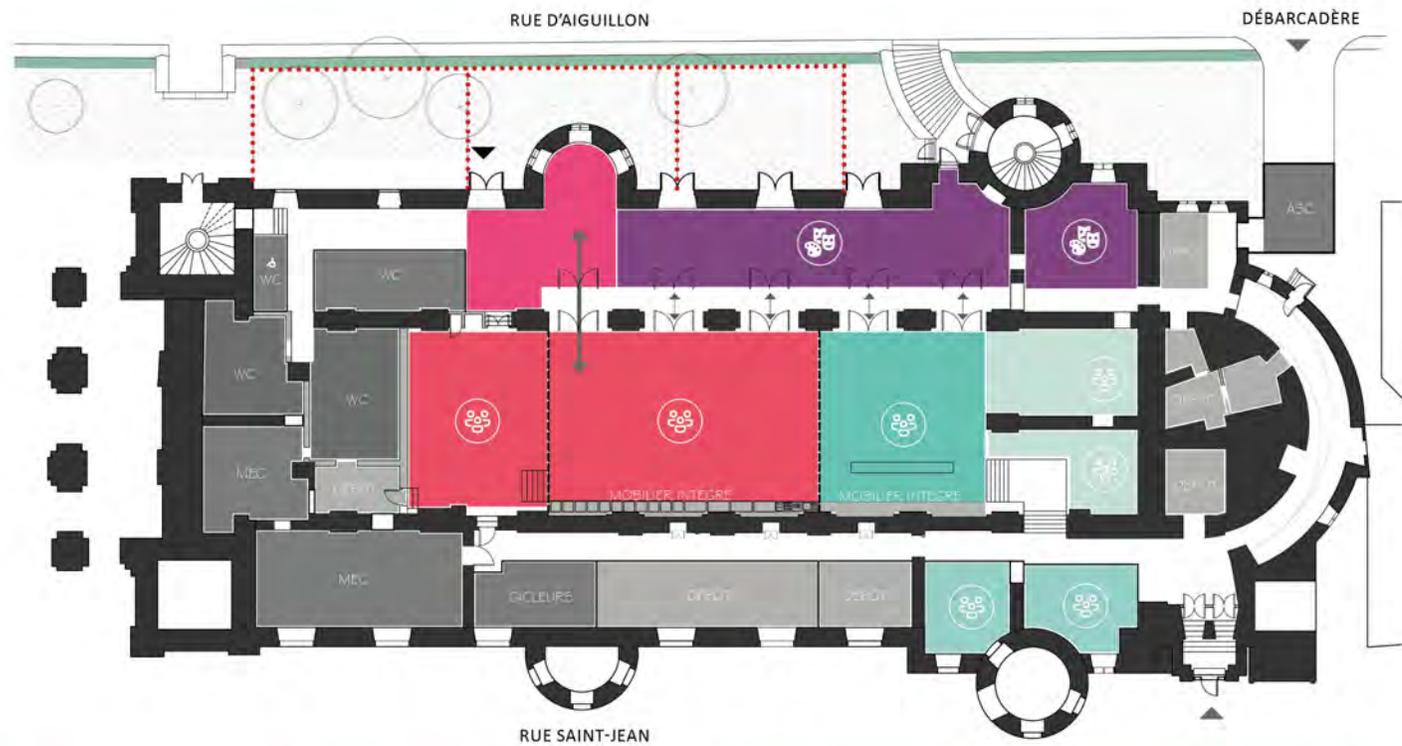
- Maintien des éléments caractéristiques patrimoniaux;
- Multiples niveaux de planchers;
- Mise aux normes et installation de services techniques;
- Éclairage naturel dans les espaces du sous-sol;
- Stationnement;
- Horaires et cohabitation des usages;
- Mixité des fonctions.

OPPORTUNITÉS

- Terrain en gradin;
- Aménagement des espaces moins sensibles;
- Grande salle du sous-sol;
- Bas-côtés permettant une circulation continue du public;
- Décor prodigieux de la nef et des tribunes.

Sous-sol

-  COMMUNAUTAIRE
-  ART ET CULTURE
-  ÉVÈNEMENTIEL
-  SALLE POLYVALENTE
grande salle + petite salle/scène
-  ATELIERS D'ARTISTES
-  BIENFAISANCE
banque alimentaire, friperie
-  DÉPÔT BIENFAISANCE
-  SERVICES CONNEXES
toilettes, mécanique, ascenseur
-  DÉPÔTS (divers)
-  PLANTATIONS
jardins communautaires
-  FOYER / HALL
-  CUISINE COMMUNAUTAIRE
-  CHAMBRES D'ARTISTES
option de construction
en 2e sous-sol, niveau rue
d'Aiguillon, ± 60 m² studios
-  TERRASSE



PRÉCÉDENTS (RÉFÉRENCE)
Atelier Zélium
Atelier du vendredi, FR
Cuisine communautaire

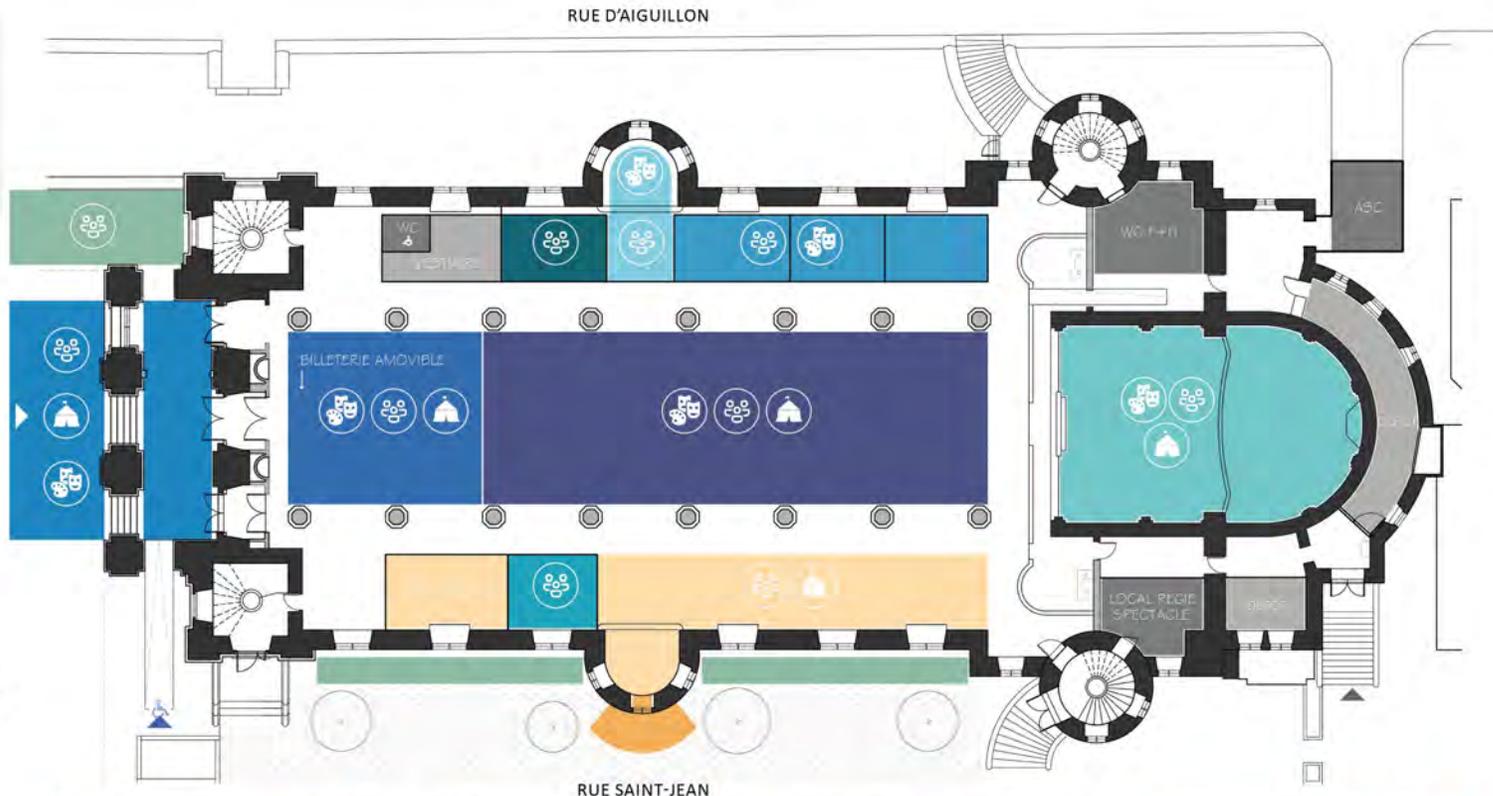
Système pour portes
Richelieu, QC
Salle polyvalente (rangement, cuisine, établis, etc. rétractables)

Atelier Zélium
Atelier du vendredi, FR
Ateliers d'artistes

Flyover studios
Alma-nac
Ateliers d'artistes (communication salles intérieures vs locaux au périmètre)

Rez-de-chaussée

- COMMUNAUTAIRE
 - ART ET CULTURE
 - ÉVÈNEMENTIEL
 - PLATEAU POLYVALENT (Nef)
 - FOYER INTÉRIEUR
 - PORCHE ET PARVIS
 - ESPACE CAFÉ/LOUNGE
 - APPEL SIGNALÉTIQUE
 - BOUTIQUE
 - COWORKING journalier \$, réunion, visio
 - JARDINS potager communautaire
 - CHOEUR espace de contemplation, scène
 - SERVICES CONNEXES dépôts, toilettes, ascenseur
 - BUREAUX ADMINISTRATION
 - SALLE LOCATIVE réunion-conférence, visio
 - TERRASSE
- 4 RDC**



Coworking (boîtes détachées de l'architecture existante)



Café (mobilier réversible harmonisé avec décor existant)



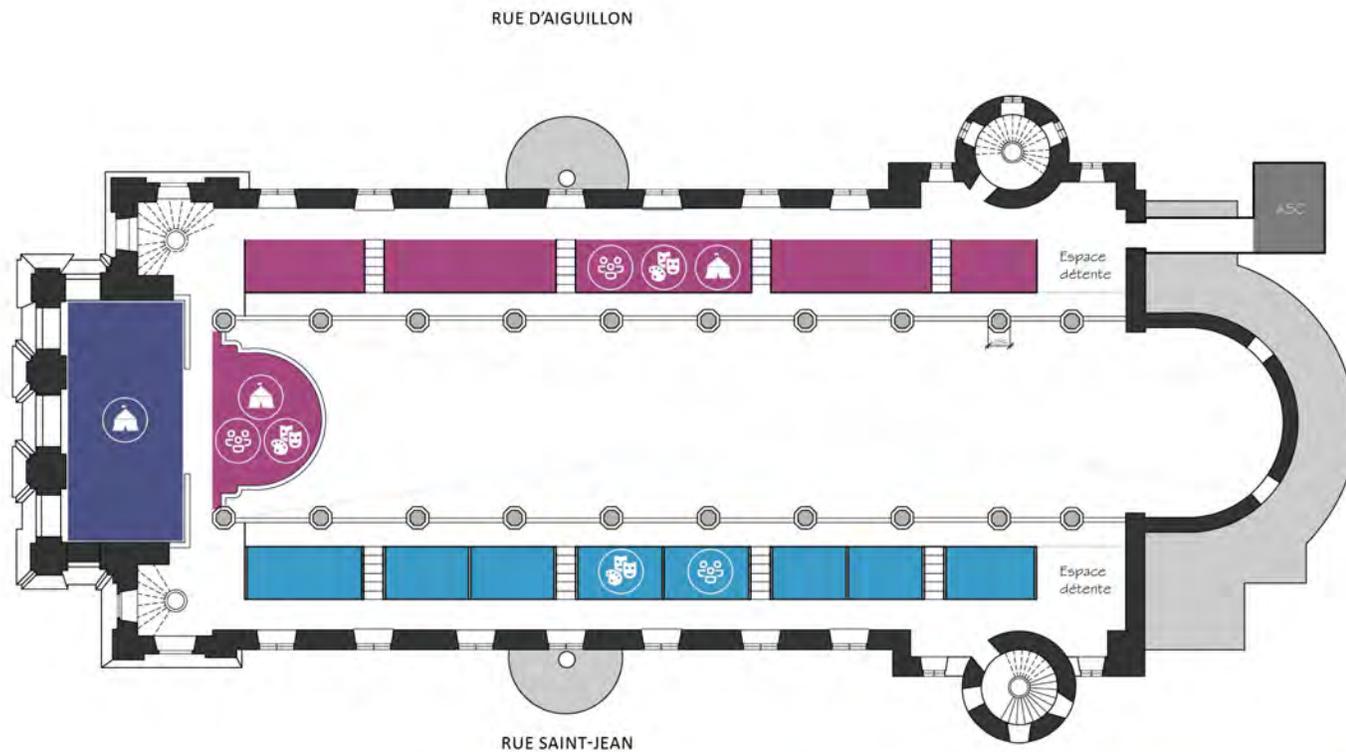
Lounge (occupation des espaces existants avec mobilier amovible)



Appel (signalisation par une ouverture existante)

Tribunes

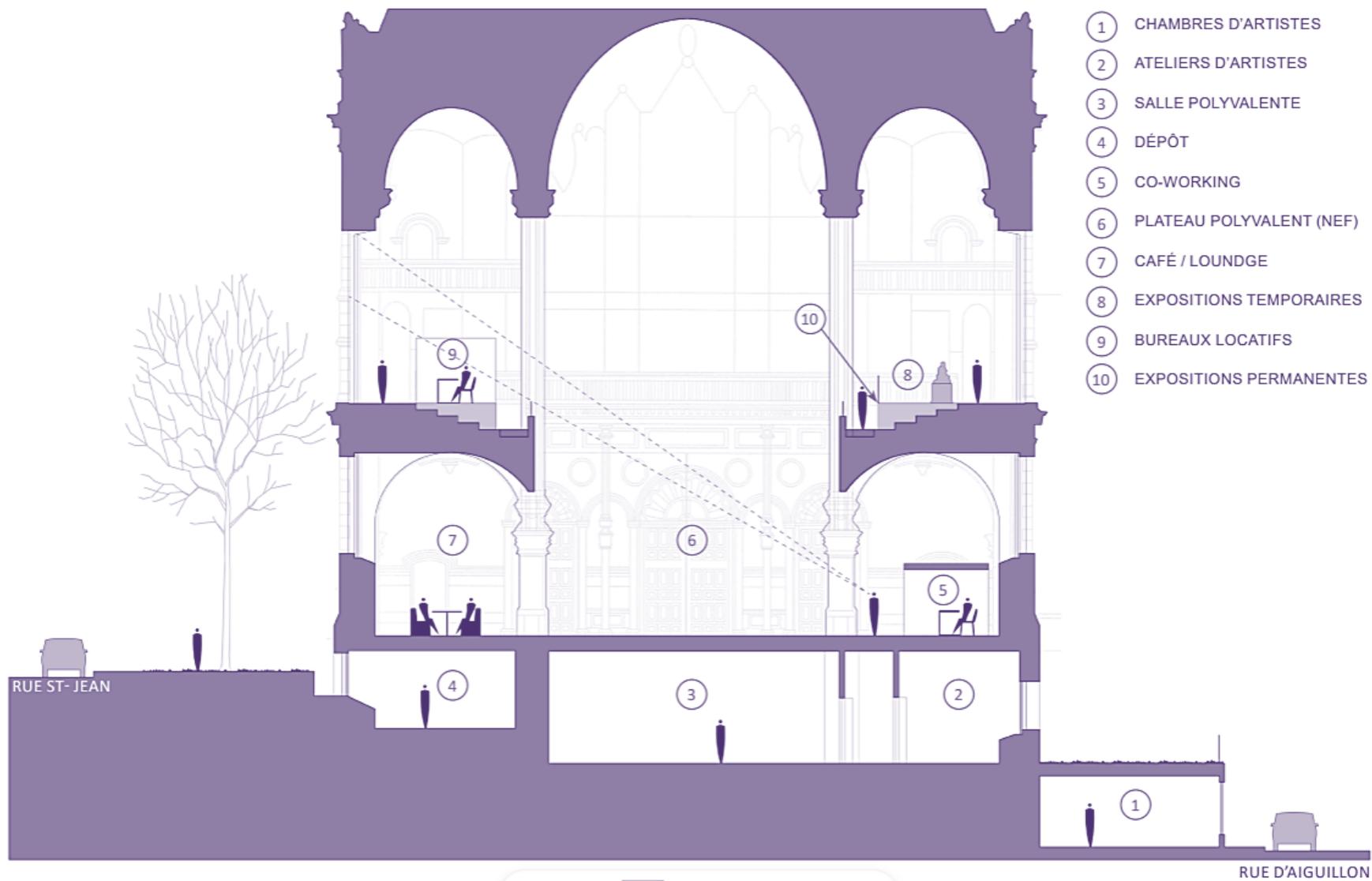
-  COMMUNAUTAIRE
-  ART ET CULTURE
-  ÉVÈNEMENTIEL
-  PLATEAU AVEC STRUCTURES AUTOPORTANTES
expositions temporaires, marchés, congrès
-  ORGUE
-  SERVICES CONNEXES ascenseur
-  COWORKING moyen / long terme \$



4 TRIBUNES

PROJET COMPLET 2017-2021 BGLA | ARCHITECTURE + DESIGN URBAIN

Coupe schématique

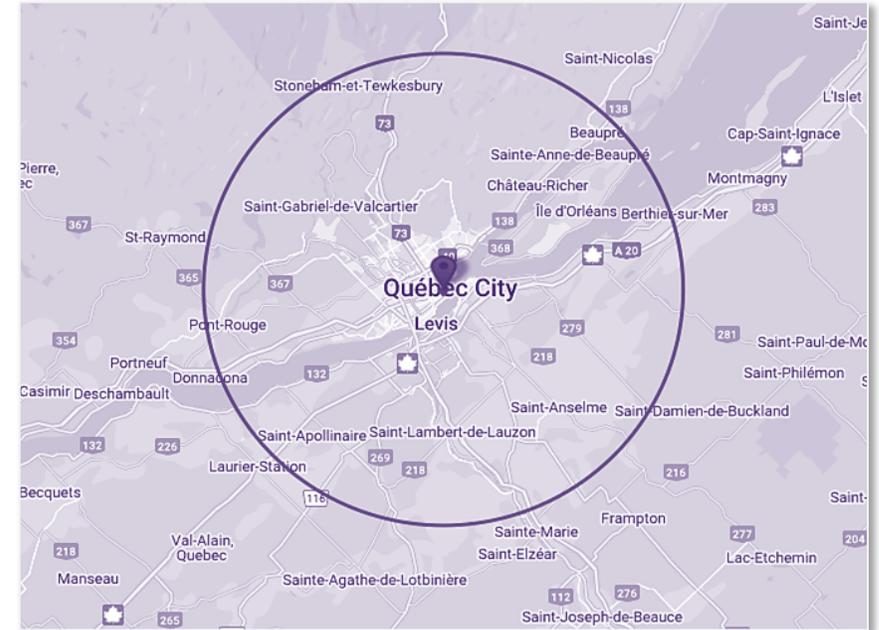


Marché et achalandage



Marchés visés

- **Marché local** : résidants du quartier Saint-Jean-Baptiste dans l'arrondissement de La Cité-Limoilou de la Ville de Québec;
- **Marché régional** : population hors du quartier Saint-Jean-Baptiste, dans un rayon de 40 km (cercle extérieur) de l'église Saint-Jean-Baptiste et qui effectue le déplacement aller-retour dans une même journée;
- **Marché touristique de Québec** : excursionnistes (qui ne sont sur place qu'une journée) et touristes (qui effectuent un séjour comprenant au moins une nuitée);
- **Marché scolaire** : élèves du primaire et du secondaire.



Bassin total	10 078 440 personnes
Bassin préqualifié	6 414 743 personnes
Bassin qualifié	1 800 742 personnes

Achalantage

Selon deux méthodes :

- par capacité portante;
- par taux de pénétration.



Estimation de l'achalandage – synthèse

CAPACITÉ PORTANTE

Capacité maximum par année :
1 528 423 personnes

- Location de salle : 11 603
- Ateliers d'artistes : 195
- Chambres d'artistes : 910
- Bienfaisance, cuisine communautaire et dépôt : 1 132
- Café : 20 885
- Boutique : 10 529
- Espaces de *coworking* : 5 075
- Spectacles : 26 390
- Locations corporatives ou privées : 8 400
- Visites guidées et expositions : 8 466
- Bureaux long terme : 1 536

Achalandage potentiel :
95 000 personnes

TAUX DE PÉNÉTRATION

Bassin total :
10 078 440 personnes

Bassin préqualifié :
6 414 743 personnes

Taux de pénétration :
2,7 %

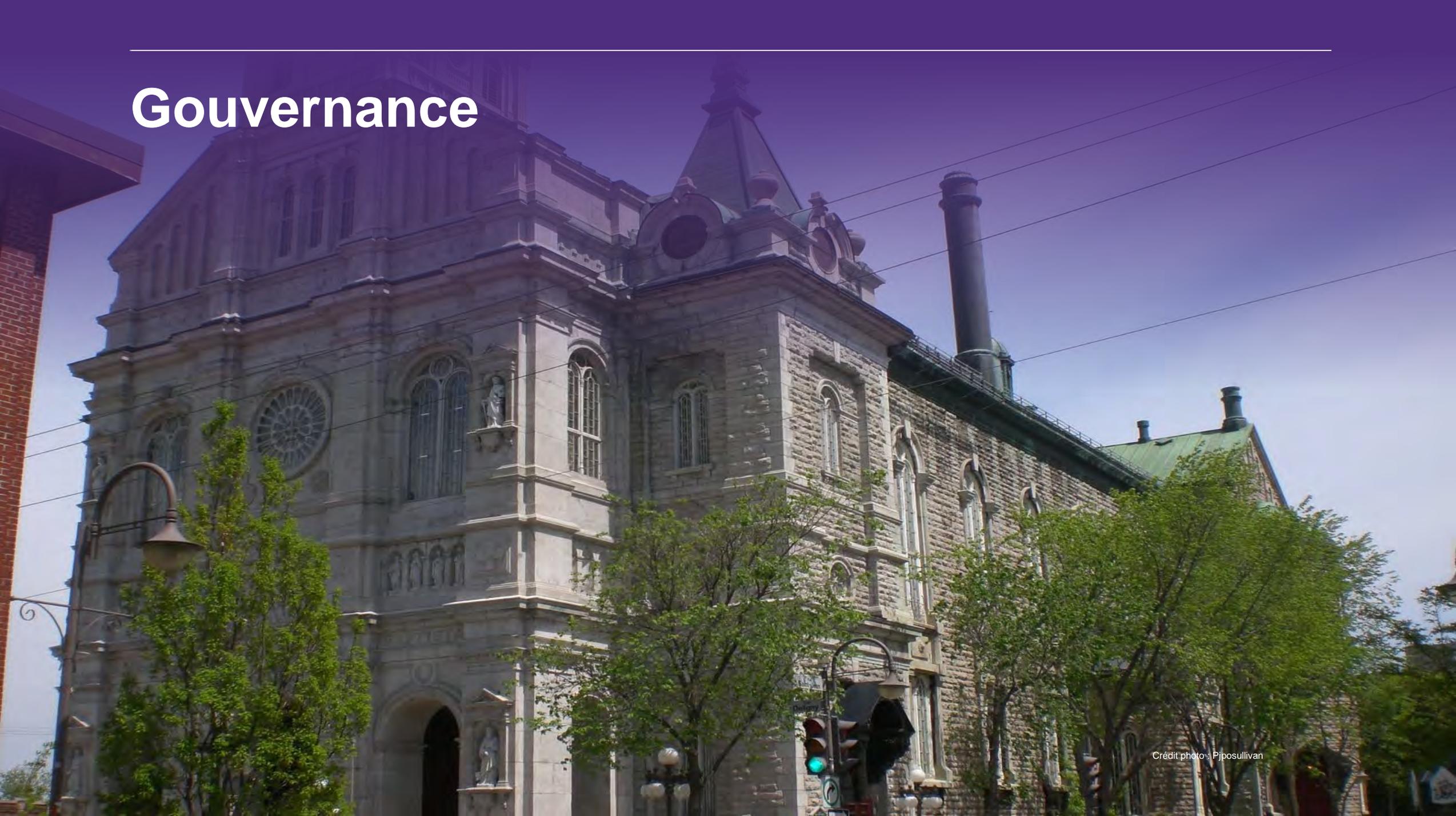
Marché qualifié / achalandage potentiel :
175 000 personnes

% minimum des attraits
cultures selon Attraction
Management :
2 %

Taux de pénétration des
bibliothèques à proximité :
3 %

Achalandage mitoyen :
135 000 personnes

Gouvernance



Modèle d'affaires

LA VILLE DE QUÉBEC

- Acquiert le bâtiment;
- Le sauvegarde par la transformation et le maintien de l'actif;
- Confie sa gestion et son opération à une organisation habilitée;
- Précise ses attentes;
- Définit ses engagements.

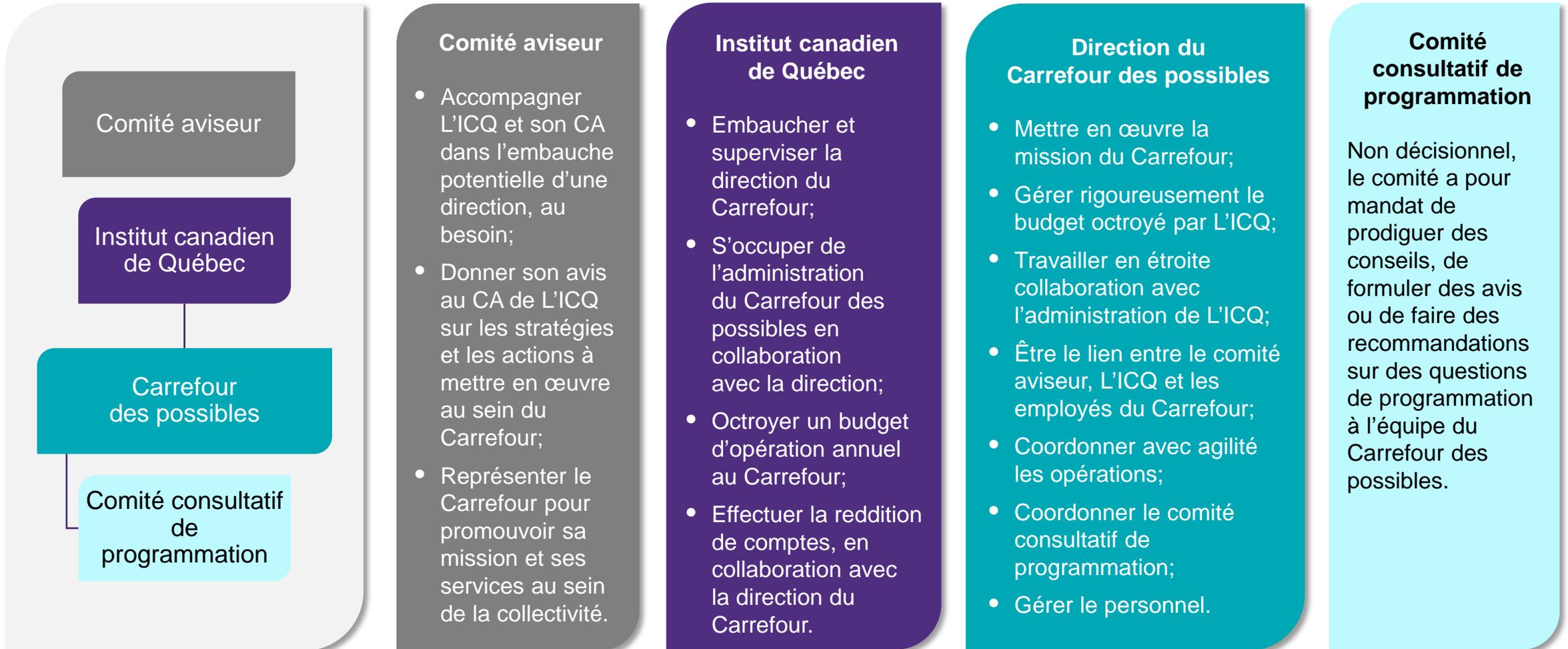
L'INSTITUT CANADIEN DE QUÉBEC

- Évalue le projet avec sa mission et sa vision;
- Prend engagement envers le projet en jugeant son risque d'affaires;
- Assume la gestion et la programmation;
- Déploie les ressources et les partenariats nécessaires;
- Convient des résultats attendus et des attentes envers la Ville.

LE CARREFOUR

- Programme sur 12 mois et rend l'accès libre aux visiteurs;
- Sources de revenus autonomes : majoritairement de la tenue de spectacles, de locations et d'activités de formation et d'animation;
- Autres sources de revenus : subventions, commandites et dons;
- Un nouveau lieu de rencontre synonyme de retombées économiques pour le quartier et pour la Ville;
- Retombées quantifiables auxquelles s'ajouteront divers impacts de nature sociale, communautaire et même stratégique à l'avantage de la ville et de sa région.

Gouvernance et structure de coordination et de concertation



Revenus



Estimation des revenus

	CONSERVATEUR	RÉALISTE	OPTIMISTE
	75 %	100 %	125 %
Location de salle	23 250 \$	31 000 \$	38 750 \$
Ateliers d'artistes	6 600 \$	8 800 \$	11 000 \$
Chambres d'artistes	27 300 \$	36 400 \$	45 500 \$
Bienfaisance, cuisine communautaire et dépôt	4 875 \$	6 500 \$	8 125 \$
Café	31 530 \$	42 040 \$	52 550 \$
Boutique	63 000 \$	84 000 \$	105 000 \$
Espaces de <i>coworking</i>	24 750 \$	33 000 \$	41 250 \$
Spectacles	326 475 \$	435 300 \$	544 125 \$
Locations corporatives ou privées	74 175 \$	98 900 \$	123 625 \$
Visites guidées et expositions	47 625 \$	63 500 \$	79 375 \$
Bureaux long terme	31 950 \$	42 600 \$	53 250 \$
Total	661 530 \$	882 040 \$	1 102 550 \$

Conditions de succès et facteurs de risque



Crédit photo : Le Soleil

Quelques conditions de succès et facteurs de risque

CONCEPT

Avec ses nombreux volets et ses différentes clientèles cibles, nécessité de simplifier le concept pour une meilleure compréhension et communication.

PARTENARIAT ET COMMUNAUTÉ

Importance d'intégrer le projet à l'écosystème existant et de tisser des liens forts avec la communauté.

LOCALISATION

- Proximité avec le Vieux-Québec, un atout;
- Localisation, source de risques : stationnement.

CAPACITÉ FINANCIÈRE

Investissements importants pour la rénovation de l'immeuble patrimonial et la création du Carrefour.

DÉFINITION DES ATTENTES

Définition des résultats attendus et des engagements respectifs entre ville et gestionnaire de l'immeuble.

En conclusion

LE CONCEPT DE CARREFOUR DES POSSIBLES :

- permet de **répondre à la diversité des besoins** exprimés, notamment au niveau communautaire et culturel;
- permet **d'envisager une cohabitation** possible et harmonieuse d'une mixité de clientèles et d'usages, notamment grâce à la polyvalence des aménagements et à leur réversibilité.

La fonction **événementielle et plus commerciale** :

- est **essentielle** pour supporter les **autres fonctions** et la **viabilité du lieu**.

Les perspectives de revenus envisagés sont importantes et nécessitent un modèle d'affaires bien adapté pour livrer ces résultats.

Dans les **étapes de validation prochaines**, il importera de :

1. bien camper l'engagement des parties prenantes;
2. quantifier les besoins d'investissement et leur phasage dans le temps pour adapter et transformer le lieu;
3. étudier le marché de façon plus détaillée en regard des grandes fonctions;
4. établir les projections financières détaillées;
5. déterminer le plan de financement et la stratégie de mise en œuvre, arrimés à un solide plan d'affaires.

Merci de votre attention!

Questions, commentaires?

rcgt.com



Raymond Chabot
Grant Thornton

© Raymond Chabot Grant Thornton & Cie S.E.N.C.R.L., 2021. Tous droits réservés.

« Grant Thornton » fait référence à la marque sous laquelle les sociétés membres de Grant Thornton fournissent des services de certification, de fiscalité et de conseil à leurs clients, et peut aussi désigner une ou plusieurs sociétés membres, selon le contexte. Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. est une société membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les sociétés membres ne constituent pas une association mondiale. GTIL et chacune des sociétés membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont offerts par les sociétés membres.