

Analyse de certaines variables stratégiques pour l'implantation d'un parc thématique au Québec

Suzanne Chassé and Pierre Rochon

Volume 12, Number 3, October 1993

Le renouveau des parcs à thèmes

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1077931ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1077931ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Chassé, S. & Rochon, P. (1993). Analyse de certaines variables stratégiques pour l'implantation d'un parc thématique au Québec. *Téoros*, 12(3), 10–14.
<https://doi.org/10.7202/1077931ar>

Analyse de certaines variables stratégiques pour l'implantation d'un parc thématique au Québec

Suzanne Chassé et Pierre Rochon*

Plusieurs variables stratégiques doivent être analysées en détails préalablement à l'implantation d'un parc thématique (localisation et accessibilité, taille, clientèle, calibrage des investissements, rentabilité, impact sur l'environnement, etc.).

Cet article aborde sommairement certaines de ces variables dans une perspective québécoise.

La taille d'un parc thématique

La taille d'un parc thématique est un facteur qui influence, entre autre, sa localisation et cela de deux façons possibles :

- D'une part, la taille d'un parc a une incidence directe sur les espaces requis pour son exploitation, auxquels il est nécessaire de greffer une réserve foncière pour parer aux développements futurs. La disponibilité de ces superficies devient un critère important dans le choix d'une localisation.
- D'autre part, la taille même d'un parc (qui est fonction de son niveau d'investissement) est un déterminant majeur de sa force d'attraction. Bien que cette relation ne soit pas linéaire, plus la taille d'un parc est grande, plus son pouvoir d'attraction est élevé. Ainsi un parc de plus grande taille permet une plus grande liberté dans le choix de sa localisation. En effet, les clientèles seront prêtes à faire un effort supplémentaire pour s'y rendre, compte tenu de son pouvoir d'attraction.

À titre d'exemple, le tableau 1 présente la superficie de certains parcs. On peut faire ainsi un lien entre l'aire de rayonnement de l'attractivité du parc et sa superficie (tableau 2).

* Madame Suzanne Chassé est professeure en tourisme au Collège de Granby et associée-expert chez Zins, Beauchesne et Associés. Monsieur Pierre Rochon est économiste, M.B.A., associé sénior chez Zins, Beauchesne et Associés.

Tableau 1

Parcs	Superficie actuelle du parc (acres)	Espace tampon prévu (acres)
Canada Wonderland, CDN	370	- nd -
Zoo de Granby, CDN	70	100
Heritage Park, CDN	163	- nd -
Six Flags, USA	100 à 200	- nd -
Darien Lake, USA	100	- nd -
Bush Garden, USA	350	- nd -
Astérix, France	108	310
Futuroscope, France	370,5	1 235

Tableau 2

Envergure des parcs

Parc d'intérêt local	moins de 200 acres
Parc d'intérêt provincial	200 à 250 acres
Parc d'intérêt national	300 à 400 acres
Parc d'intérêt international	plus de 400 acres

Tableau 3

Affectations des espaces du parc Astérix	Superficie (acres)
• Parc de loisirs	45,2
• Extension du parc	24,7
• Stationnement	48,7
• Extension stationnement	12,4
• Stationnement personnel	6,2
• Entretien, aire de service	7,4
• Zone de protection	49,4
• Zone hôtelière	29,6
• Espace boisé	103,7
• Voies d'accès	91,4
Total	418,7

Plus particulièrement, l'exemple du parc Astérix, en banlieue de Paris, nous permet de cerner les besoins en espace pour un parc thématique (tableau 3).

Les prévisions d'achalandage

Les prévisions d'achalandage constituent une variable stratégique majeure dans la décision de créer un parc thématique. Ultimement, la rentabilité financière du projet est directement fonction de cette variable.

Pour la région de Montréal, le marché potentiel de visiteurs dans un rayon de 400 km, plus la clientèle touristique déjà présente, s'exprime comme le présente le tableau 4.

Les prévisions d'achalandage peuvent être estimées en appliquant des taux de pénétration à chacun des segments de clientèle potentielle.

Taux de pénétration comparatifs

La firme américaine Economic Research Association (ERA) a établi pour le marché américain des taux de pénétration pour les différents marchés. Ces ratios varient selon deux facteurs : l'éloignement de l'attrait et la valeur des immobilisations.

Les ratios de ERA correspondent au marché américain. Les investisseurs européens qui ont utilisé ces taux lors d'études de faisabilité se sont vite aperçus, après quelques années d'exploitation, qu'ils ne pouvaient appliquer ces ratios dans le contexte européen. L'utilisation de ces ratios a eu comme effet de surévaluer la fréquentation des parcs et les revenus prévisionnels.

Le tableau 5 détermine la fourchette de taux de pénétration, pour chacun des marchés.

Le marché américain est donc beaucoup plus réceptif que le marché européen, mais la croissance exceptionnelle entre les années 1970 et 1980 de la clientèle des parcs américains, a diminué de beaucoup dans les décennies 1980 et 1990.

Scénarios de fréquentation pour un parc thématique à proximité de Montréal

Pour établir les prévisions d'achalandage d'un parc thématique à

Tableau 4

Clientèle potentielle d'un parc thématique situé dans les environs de Montréal⁽¹⁾

Zones	Population
. 0-50 km	3 280 000
. 51-200 km	3 200 000
. 201-400 km	9 600 000
. Marché touristique (tous buts de voyage)	5 800 000
Total	21 900 000

Tableau 5

Ratios comparatifs de taux de pénétration

Marché	Investissement inférieur à 100 millions \$ ⁽²⁾ (Parc moyen)		Investissement supérieur à 100 millions \$ ⁽²⁾ (Parc majeur)	
	Ratio É.-U.	Ratio É.-U.	Ratio Europe ⁽³⁾	
. 0-50 km	15 à 28 %	20 à 45 %	25 %	
. 51-200 km	5 à 11 %	10 à 15 %	2 %	
. 201 à 400 km	1 à 6 %	2 à 35 %	4 %	
. Marché touristique	-----	2 à 35 %	4 %	

Tableau 6

Prévisions d'achalandage pour un parc à Montréal⁽⁴⁾ (Nombre de visiteurs)

	Scénario minimal		Scénario maximal	
	% de rétention	Nombre absolu	% de rétention	Nombre absolu
. 0-50 km	15 %	492 000	20 %	656 000
. 51-200 km	6 %	193 000	10 %	322 000
. 201-400 km	1 %	96 000	3 %	288 000
. Marché touristique	1 %	58 000	2 %	116 000
Total		839 000		1 382 000

Montréal, l'hypothèse des ratios minimaux de l'ÉRA a été retenue (tableau 6).

En fonction de ces hypothèses, l'achalandage annuel du parc pourrait varier entre 839 000 et 1 382 000 visiteurs. Le scénario réaliste estime à un million de visiteurs, la fréquentation potentielle du parc probable.

Le calibrage des investissements

La méthodologie retenue pour calibrer les investissements, s'est appuyée sur une analyse de différents sites comparables afin d'établir un ratio de la valeur des immobilisations en fonction de la fréquentation. Ces sites comparables ont été sélectionnés principalement en fonction de leur vocation et de leur niveau de fréquentation.

Rapport entre la valeur des immobilisations et la fréquentation

- Une analyse sommaire de différents sites comparables à travers le monde permet de relever des écarts importants dans les ratios pour les différents pays. Les tableaux ci-dessous illustrent ces différences.

États-Unis

- Aux États-Unis, les attraits touristiques majeurs ont investi, en moyenne, 64,80 \$ (dollars canadiens de 1992) pour attirer un visiteur (tableau 7).

France

- Du côté de la France, le ratio est beaucoup plus élevé; il s'établit à 168 \$/visiteur. Cette moyenne a été calculée sur les trois sites présentés au tableau 8.

Canada

- Au Canada, le même exercice, réalisé à partir d'un échantillon plus diversifié d'attraits ou de projets, permet d'établir le ratio moyen investissement/visiteur à 113 \$ (tableau 9).
- À partir de ces informations, il apparaît clairement que les investissements requis par visiteur demeurent importants (tableau 10).
- Une partie importante des écarts entre ces ratios est sûrement attribuable à des facteurs propres aux différents pays concernés. Les États-Unis, par exemple, bénéficient d'une densité de population et de touristes nettement plus grande qu'au Canada. Parallèle-

Tableau 7

Ratios immobilisations/fréquentation des parcs américains

Attraits	\$ US 1983/visiteur	\$ CA - 1992/visiteur ⁽⁵⁾
Magic mountain	32,7 \$	58,3 \$
Cedar Point	37,0 \$	66,0 \$
King island	37,0 \$	66,0 \$
Great adventure	36,4 \$	64,9 \$
Great america	38,5 \$	68,7 \$
Moyenne	36,32 \$	64,8 \$

Tableau 8

Ratios d'immobilisations/fréquentation des parcs français

Attraits	\$ CA - 1992 / Visiteur
Astérix	136 \$
Futuroscope	200 \$
Wallaby-Schtroumph	168 \$
Moyenne	168 \$

Tableau 9

Ratio immobilisations/fréquentation des attraits canadiens

Attraits	Immobilisations (millions \$ CA 1992)	Fréquentation (millions de visiteurs)	ratio \$/ visiteur
Zoo de Granby	80	,5	160 \$
Heritage Park (Calgary)	60	,435	138 \$
Village d'Antan (Drummondville)	10	,106	94 \$
Musée science et technologie (Projet à Montréal)	100	1,1	91 \$
Canada Wonderland (Ontario)	250	2,2	114 \$
La Ronde	100	1,2	83 \$
Moyenne			113 \$

Tableau 10

Moyenne des ratios d'immobilisations en fonction de la fréquentation

Pays	Ratio (\$ CA 1992/visiteur)
U.S.A.	65 \$
France	168 \$
Canada	113 \$
Moyenne	115 \$

Tableau 11

Évaluation des investissements pour un parc thématique dans la région de Montréal

scénarios	fréquentation (millions \$ CA 1992)	investissements (millions de visiteurs)	
		minimun (100 \$/visiteur)	maximun (125 \$/visiteur)
minimal	0,84	84 \$	105 \$
intermédiaire	1,0	100 \$	125 \$
maximal	1,4	140 \$	175 \$

Tableau 12

Sources des revenus d'exploitation

Sources des revenus	% des revenus totaux d'exploitation
Entrées	50 à 55 %
Restaurants	15 à 20 %
Commerces	20 à 25 %
Divers	5 à 10 %

ment, en France, les ratios élevés sont explicables en partie par la faiblesse de la fréquentation due au peu de notoriété et de crédibilité de ces attraits auprès de la population; ils sont considérés comme des sous-produits culturels et sont souvent boycottés par l'élite et la presse.

Les données canadiennes sont donc sûrement plus représentatives pour un éventuel projet de création de parcs

thématiques au Québec et elles situeraient le ratio d'investissement par visiteur à 113 \$.

Calibrage des investissements pour un parc thématique dans la région de Montréal

Afin de calibrer les investissements, deux variables seront retenues pour le calcul: l'investissement par visiteur et

le nombre de visiteurs prévus (tableau 11).

Tel que discuté précédemment, l'investissement pour l'implantation d'un attrait touristique majeur à Montréal pourrait se chiffrer entre 100 \$ et 125 \$ par visiteur.

Par ailleurs, en se référant aux scénarios de fréquentation établis initialement, les investissements requis pourraient donc être évalués entre 84 millions \$ et 175 millions \$.

Si le parc thématique avait une fréquentation moyenne de 1 million de visiteurs par année, un investissement minimum de 100 millions \$ devrait être envisagé.

Le nombre de visiteurs pourrait être plus élevé, si l'originalité de l'attrait et les efforts marketing consentis étaient plus importants, permettant ainsi d'augmenter le pouvoir d'attractivité sans en augmenter les coûts.

Pour limiter l'investissement à 100 millions \$ tout en maintenant un objectif de fréquentation de l'ordre de 1 million de visiteurs, les promoteurs et les partenaires d'un tel parc devraient nécessairement être plus «performants» que la moyenne dans la conception, le développement, l'implantation et la mise en marché du parc.

La rentabilité des activités d'exploitation

L'analyse de la rentabilité des activités d'exploitation s'appuie sur les revenus estimés, les coûts prévus et la marge bénéficiaire.

Revenus

La structure des revenus d'exploitation d'un parc thématique prend généralement la forme présentée au tableau 12.

Ces moyennes constituent des données relativement stables d'un site à un autre. Le coût des entrées et les autres revenus sont par contre des données beaucoup plus variables.

Pour un parc ayant un prix moyen d'entrée par visiteur (adulte, enfant, âge d'or, groupes, etc.) de l'ordre de 15 \$ et un scénario de fréquentation de un million de visiteurs, les revenus découlant uniquement de l'exploita-

tion pourraient se chiffrer approximativement à 30 millions \$.

À ces revenus on pourrait ajouter :

- les commandites;
- les dons privés;
- les subventions de fonctionnement;
- etc.

Ces diverses sources de revenus sont toutefois très variables en fonction des pays, des sites, de la structure de propriété, des activités commerciales périphériques, etc.

Aux États-Unis, par exemple, les commandites constituent une source de revenus généralement très importante et représentent, dans certains cas, entre 10 % et 20 % des revenus totaux des attraits. Par contre, en Europe, les commandites pour les «attraits» touristiques ne sont pas très fréquentes. De même, au Canada, elles représentent généralement, une proportion beaucoup moins importante des revenus. Cette constatation pour le Canada est intimement liée à la structure de propriété, ou du moins à l'origine des fonds qui servent au financement des infrastructures.

Ainsi, au Canada, la grande majorité des attraits touristiques majeurs sont financés directement ou indirectement par l'État. Ils sont souvent gérés par des organismes «parapublics» ou «paramunicipaux». Les autres attraits sont administrés par des organismes sans but lucratif (musées, zoo, etc.).

Coûts

Tout comme pour les investissements, une analyse de certaines données financières relatives à des attraits comparables a été réalisée pour établir un ratio coûts d'exploitation/visiteur. Pour les fins de l'étude, les coûts d'exploitation incluent tous les coûts d'opération incluant les coûts directs des commerces générateurs de revenus, les frais d'administration et de marketing mais excluant les frais financiers et les remboursements de capital.

Sauf certaines exceptions, Astérix-France (35 \$/visiteur) et Wallaby-Belgique (18 \$/visiteur), les ratios de dépenses par visiteur se situent généralement entre 20 \$ et 30 \$; la moyenne est de 26 \$ par visiteur.

Pour le Canada, la moyenne apparaît légèrement supérieure et se situe aux

environs de 28 \$/visiteur. Ce ratio correspond exactement à la situation du Jardin Botanique de Montréal pour l'exercice financier de 1992.

Les coûts d'exploitation les plus importants sont les salaires (40 % à 50 %), la publicité (10 % à 15 %), les taxes (10 %). Il faut aussi tenir compte de la nécessité de créer une «provision» pour le renouvellement des équipements et attraits qui n'est pas incluse dans ces coûts d'exploitation.

Marge bénéficiaire

La marge bénéficiaire avant financement représente les liquidités annuellement disponibles pour assumer les coûts du service de la dette.

Aux États-Unis, où la majorité des attraits sont privés, les «disponibilités» financières annuelles permettent de financer une portion importante des immobilisations. Il faut toutefois rappeler que plusieurs facteurs «favorisent» ces investisseurs :

- le ratio investissement/visiteur est beaucoup moins élevé (la forte densité de touristes et de population permet une fréquentation plus élevée);
- les attraits ont été implantés par phase sur une longue période de temps;
- le marketing est agressif;
- les commandites sont une source très importante de revenus;
- plusieurs coûts d'exploitation (énergie, etc.) sont moins élevés.

En Europe, la situation est fort différente; il en coûte presque trois fois plus cher par visiteur pour implanter un attrait. Ainsi, en France par exemple, une forte proportion des sites touristiques majeurs sont largement financés par l'État (département, région, national) et à l'occasion totalement financés par l'un des paliers gouvernementaux (touriscope).

Les attraits touristiques majeurs implantés récemment en France et qui ont eu à supporter un financement bancaire important, n'arrivent tout simplement pas à rembourser ces emprunts. Le parc Astérix est l'exemple d'un site qui n'arrive pas à remplir ses engagements. Le financement bancaire est trop élevé car les prévisions de fréquentation n'ont pu être atteintes et conséquemment, la marge bénéficiaire dégagée n'est pas suffisante pour rembourser leurs emprunts.

Pourtant les promoteurs avaient investi l'équivalent de 40 % des immobilisations.

Au Canada, la situation s'apparente beaucoup plus à celle de la France qu'à celle des États-Unis. Les attraits touristiques majeurs (1 million de visiteurs et plus) sont soit publics ou financés très majoritairement par des fonds publics. Les marges bénéficiaires ne permettent pas de financer des emprunts bancaires importants.

Le financement

En se basant sur les analyses précédentes et en excluant les revenus «extraordinaires», un parc thématique au Québec devrait viser une structure de financement comportant un maximum de 15 % à 25 % d'investissement sous forme de dette remboursable pour assurer sa viabilité.

Ce scénario suppose une performance globale du site supérieure à la moyenne canadienne. Les liquidités générées annuellement par les opérations ne pourront servir exclusivement à financer les immobilisations «originales». Une partie de ces argentés devrait nécessairement être réinvestie pour renouveler les attraits au fil des ans afin d'assurer la viabilité à long terme du site (soit 10 % à 15 % des immobilisations de départ tous les deux ans).

Le financement d'un parc thématique au Québec peut donc difficilement se réaliser sans l'appui :

- de partenaires majeurs qui pourraient avoir l'opportunité de rentabiliser leur investissement non pas par les opérations du parc mais plutôt par les retombées «économiques» directes et/ou indirectes;
- des différents paliers gouvernementaux (municipal, provincial, fédéral).

Notes

- (1) Données de 1991.
- (2) Réactualisation des investissements en dollars canadiens de 1992 des ratios de la firme Economic Research Association.
- (3) Laurence Corriger, «Les parcs à thème», **Dossier Espace**, no 9, p. 31.
- (4) Données de 1991.
- (5) Taux moyen d'inflation 5 % - taux de change 15 %.