



Janvier 2017

La modernisation des stations de ski du Québec Prendre le virage de 2020



ASSOCIATION DES STATIONS DE SKI DU QUÉBEC

Par : Michel Archambault, Ph.D
Professeur émérite en tourisme
ESG UQAM

www.michelarchambault.com

Depuis plus de 20 ans, nous réalisons une étude comparative annuelle de la performance des stations de ski alpin du Québec. À cet effet, les stations acceptent de fournir leurs états financiers vérifiés. Les données recueillies sont fiables et reflètent bien la situation financière des exploitants. Au cours de ces 20 ans, l'industrie a eu de bonnes et de moins bonnes années. Bien qu'une faible majorité de stations privées soit en mesure de générer un profit, le bilan financier des stations de ski démontre que les rendements sont faibles. En effet, après 20 ans de suivi, on se rend bien compte que les flux monétaires générés assurent le remboursement des dettes, mais ne permettent pas des réinvestissements importants dans les infrastructures. Par exemple, le parc d'équipements aériens comprend 155 remontées. À l'heure actuelle, à peine une d'entre elles est remplacée annuellement, alors que le rythme devrait être normalement de cinq à sept.

Aujourd'hui, l'industrie lance un cri d'alarme au Gouvernement du Québec et aux municipalités. Le ski alpin au Québec a besoin de réinvestissements majeurs pour assurer sa survie et demeurer un produit concurrentiel.

Dans un contexte de changements climatiques, l'industrie québécoise du ski est favorisée selon plusieurs études, par sa situation géographique, face à ses proches concurrents du nord-est des États-Unis et de l'Ontario, à la condition qu'elle investisse pour s'y préparer et réponde ainsi adéquatement aux exigences des consommateurs.

LE SKI : UNE ACTIVITÉ QUI CRÉE DE LA RICHESSE

Le ski alpin est une activité pratiquée par près de 1,4 million de Québécois. En plus de contribuer à faire bouger nos concitoyens, l'industrie collabore très positivement à l'essor économique du Québec et à son rayonnement touristique.

Un bref portrait de l'industrie en 2015-2016 s'articule autour des caractéristiques suivantes :

- 75 stations réparties dans quinze régions touristiques du Québec. Bien que le nombre de stations ait diminué depuis les années 80 (116 à cette époque), la capacité totale des remontées mécaniques et le domaine skiable ont connu une légère hausse.
- Environ 20 % des stations du Québec sont considérées comme des stations dites de destination. Ces stations accaparent la grande majorité de l'achalandage généré au Québec ; 80 % des stations desservent une population davantage régionale ou locale (incluant les villégiateurs possédant une résidence secondaire) et une douzaine offrent des activités estivales, ce qui favorise le maintien de l'emploi sur une base annuelle.
- Le volume d'affaires hivernal moyen total des stations oscille autour de 220 M\$, excluant les activités immobilières connexes.
- Au cours de la décennie 2000-2010, la moyenne de l'achalandage oscillait autour

de 6,6 millions de jours-ski (MJS). Et depuis 2010, cette moyenne se situe à 5,9 MJS, soit une diminution de plus de 11 %. Les conditions climatiques changeantes et des redoux « records » ont influé grandement l'achalandage au cours des dernières années. Plus de 85 % des jours-ski sont effectués dans les 36 stations privées.

- Le profil des adeptes du ski a beaucoup changé au cours des 30 dernières années. La démographie s'est transformée de manière radicale au cours des décennies 80, 90 et 2010. Ainsi, des quelques 1,4 million de Québécois qui pratiquent le ski aujourd'hui, le taux de participation par groupe d'âge se présente comme suit (selon le Print Measurement Bureau – PMB –, pour chacune des années ci-dessous) :

**Skieurs et planchistes (en %) par groupe d'âge et
Population totale du groupe d'âge (000)**

Âge	1989 (en %) / Pop. totale du groupe (000)	1995 (en %) / Pop. du groupe (000)	2015 (en %) / Pop. totale du groupe (000)
5-11	-	-	15 % */ 615
12-17	49 % / 550	48 % / 588	30 % / 495
18-24	43 % / 734	41 % / 764	26 % / 750
25-34	23 % / 1312	25 % / 1059	15 % / 1106
35-49	19 % / 1523	20 % / 1723	19 % / 1162
50-74	5 % / 1456	6 % / 2020	11 % / 2680

* : Taux de participation pour les 5-11 ans estimé par l'auteur

Bien que le PMB ait modifié sa méthodologie, ce qui peut amener des distorsions dans les comparaisons, nous considérons que les tendances observées sont réelles. On remarque que le taux de participation des groupes d'âge 12 -17 et 18 - 24 a significativement baissé. L'abandon des sorties scolaires dans plusieurs régions pourrait expliquer cette baisse de même que le travail à temps partiel devenu maintenant la norme pour une grande majorité des étudiants. L'industrie note d'ailleurs une baisse de plus de 20 % des visites de groupes scolaires l'an dernier. D'autres hypothèses comme la pratique de nombreuses autres activités (certaines reliées à la technologie) et un noyau familial fort différent (famille monoparentale, recomposée, etc.) sont également à considérer. En contrepartie, le groupe des **50 ans et plus**, plus en forme que la génération précédente et constitué également de retraités davantage actifs soucieux de leur santé, a doublé ! **C'est le segment le plus important en nombre absolu avec près de 300 000 skieurs.**

L'IMPACT ÉCONOMIQUE DE L'INDUSTRIE DU SKI EST IMPORTANT ET JUSTIFIE PLEINEMENT UNE INTERVENTION GOUVERNEMENTALE

➤ **Emploi :**

L'industrie du ski procure des retombées significatives par les 33 000 emplois directs et indirects générés surtout lors de la saison hivernale avec une masse salariale de 367 M\$. Pour les travailleurs situés en région et, dans certains cas, avec une formation scolaire limitée, il s'agit souvent de la seule opportunité de travail.

➤ **Retombées économiques :**

Le secteur représente un impact économique de plus de 800 millions de dollars au PIB du Québec (dépenses d'exploitation et investissements des stations, achats et dépenses effectués par les skieurs : équipements, transport, restaurants et hébergement, souvenirs, divertissements ; fournisseurs et fabricants).¹ L'apport du ski équivaut, en 2014, à 6,4 % du PIB touristique du Québec.

RECETTES FISCALES

L'industrie génère des recettes fiscales annuelles de plus de 137 M\$ aux trois paliers de gouvernements et des effets directs et indirects fort importants pour plusieurs régions, et ce, au cours d'une saison plus difficile (l'hiver) en ce qui concerne le maintien ou la création d'emplois.

➤ **Contribution à la valeur foncière de municipalités :**

Le dynamisme de plusieurs stations québécoises contribue également à la progression de la valeur foncière moyenne de nombreuses municipalités. À titre d'exemples, on constate une progression de la valeur foncière dans plusieurs municipalités entre 2005 et 2015 (arrondis en millions de \$):

Ville	2005	2010	2015
Bromont	577	1 173	1 736
Saint-Côme	-	272	384
Sainte-Irène	13	16	31
Lac Sainte-Marie	103	220	250
Petite-Riv. St-F.	60	170	380
Les Éboulements	105	116	206
Baie Saint-Paul	334	588	945
Mont-Tremblant	2 369	3 586	3 697

¹ Source : Archambault, M. (2015) Les retombées économiques de l'industrie du ski alpin au Québec

Cette progression coïncide bien souvent avec les succès des stations de ski et de leurs nouveaux investissements. La station est le levier économique par excellence pour plusieurs municipalités. Cette croissance rapide a évidemment des effets sur l'ensemble du tissu urbain et sur les services municipaux. Dans plusieurs cas, on constate la construction d'une nouvelle école suite à l'accueil de nouvelles familles, l'arrivée de nouveaux centres de services et commerces, projets immobiliers, hébergement commercial, etc. On notera dans le tableau précédent que la progression de Mont Tremblant est significative entre 2005 et 2010 mais que le rythme de croisière a ralenti avec la crise économique de 2008. Cette dernière a freiné l'enthousiasme des Américains, conduisant à un report des investissements majeurs prévus dans la station de ski.

➤ **Le tourisme :**

Le Québec est surtout connu comme une destination nordique, avec quatre saisons distinctes, l'été et l'hiver s'avérant les plus significatifs du point de vue du volume touristique annuel² avec, en moyenne respectivement, 40 et 30 % des parts de marché. Les Québécois durant la saison hivernale représentent 70 % des touristes (une nuitée à l'extérieur) et 40 % des dépenses touristiques. [Chaque dollar dépensé pour l'achat d'un billet de ski par un skieur touristique engendre 4 à 7 dollars](#) dans les autres activités de consommation pour la destination : hébergement, restauration, boutique, divertissement, etc.

Les touristes de l'Ontario et des États-Unis comptent pour 16 % des jours-ski. Ces résultats se comparent très avantageusement à ceux de l'industrie des événements et des festivals, un volet culturel fort important pour le Québec.

[Toutefois, les gouvernements n'accordent pas au tourisme hivernal les sommes importantes qu'ils octroient aux événements et aux festivals \(plus de 110 M\\$ annuellement; dont plus de 80 % des activités se déroulent entre juin et octobre\).](#)

Bien que sommaire, cette description démontre qu'en plus d'être une activité sportive familiale prisée de nombreux Québécois, la pratique du ski contribue positivement à l'économie, dans une saison plus difficile pour l'emploi, et souvent dans des localités où le chômage est endémique. De plus, la présence des stations de ski permet d'accroître le taux d'occupation de nombreux établissements d'hébergement et la fréquentation de divers commerces dans de nombreuses régions touristiques, durant une saison qui pourrait même les contraindre de fermer leurs portes, si ce n'était de la présence de ces grands terrains de jeu d'hiver qui permettent de maintenir une activité économique substantielle durant la saison froide.

² Pour les fins de cette analyse, l'hiver inclut les mois de décembre, janvier, février et mars ; l'été, les mois de juin, juillet, août et septembre.

DES ENJEUX DE TAILLE !

Au cours des 10 prochaines années, l'industrie québécoise devra surmonter des défis sans précédent si elle veut rester vivante et en santé. On peut énumérer :

1. La **mise à niveau des remontées** : les équipements aériens ont un âge moyen de près de 30 ans, avec le doyen datant de 1954. Plus de 51 % des 155 remontées aériennes datent de plus de 30 ans, étant ainsi, considérées à la fin de leur vie utile.
2. Le **rattrapage d'un retard technologique** : par rapport à la concurrence du nord-est des États-Unis et de l'Ontario (entre autres pour la fabrication de la neige), le Québec a peu profité des innovations technologiques. Aucune station au Québec ne dispose d'un système automatisé de fabrication de neige.
3. Les **changements climatiques** : ils raccourcissent les saisons, provoquent des précipitations plus ou moins abondantes de neige, de grandes variations de température, ce qui influence la qualité des surfaces skiables et les périodes de fabrication de neige. Les stations majeures (8) et les grandes stations (10) représentent plus de 70 % de l'achalandage total. Leur rentabilité passe par une ouverture en début de saison pour être en exploitation pour les vacances des Fêtes. Pour ce faire, il devient impératif qu'elles saisissent toutes les fenêtres de froid pour fabriquer la neige. Une technologie de pointe et un bon pourcentage d'automatisation d'enneigement du domaine skiable pourraient contrer les effets du climat changeant.
4. Des **augmentations des coûts d'énergie** : souvent, elles vont au-delà de l'inflation et sont difficilement transférables sur le prix des billets, déjà jugé élevé selon la clientèle et affectent directement la rentabilité.
5. Des **défis règlementaires** à plusieurs niveaux : sanitaire, environnemental, utilisation de l'eau pour la production de neige, certification d'emplois, saisonnalité, impôt foncier, etc.
6. Le **transfert et la pérennité** de plusieurs stations de ski au Québec dus à un manque de relève et de capitaux.
7. Le renouvellement de la clientèle (les baby-boomers constituent le segment le plus important en nombre absolu) passe par la multiplication d'actions pour inciter les jeunes et la population multiethnique, surtout présente dans la région de Montréal, à adopter le ski sans oublier la promotion auprès des skieurs hors Québec.

Les prochaines années exigeront ainsi des investissements importants pour maintenir, au Québec, un produit de ski alpin de qualité, capable de satisfaire et de renouveler la clientèle, d'attirer des touristes et jouer pleinement son rôle récréotouristique.

LA SITUATION FINANCIÈRE DES STATIONS DE SKI

La dernière Étude économique et financière des stations de ski du Québec, publiée en décembre 2016 pour la saison 2015-2016, nous permet de tracer un portrait précis de la santé financière des stations à propriété privée et de leur capacité à faire face aux défis à venir. L'étude distingue les résultats des stations regroupées, sur le plan financier, en trois catégories aux fins de l'analyse : majeure, grande et intermédiaire. Elle se base sur les résultats financiers de 21 des 36 stations à propriété privée du Québec, représentant plus des 2/3 des jours-ski et du chiffre d'affaires de l'industrie.

Statistiques financières 2015-2016			
	Majeure	Grande	Intermédiaire
BAIIA (EBITDA)	4 773 000 \$	298 000 \$	72 000 \$
Immobilisations brutes	54 984 000 \$	10 790 000 \$	5 086 000 \$
Rendement sur l'Avoir	5 %	- 3 %	- 14,1 %
Niveau d'endettement (Dette/Avoir)	17,4 %	20,8 %	34,8 %

Source : Étude économique et financière des stations de ski du Québec, 2016

On remarque, dans ce tableau, que les rendements s'avèrent insuffisants et fragilisent plusieurs stations. Les flux monétaires générés servent à rembourser les dettes mais ne sont pas adéquats pour permettre de nouveaux investissements. Le parc d'équipement se dégrade globalement, ce qui, à terme, influera sur l'achalandage et éloignera les investisseurs. De meilleurs accès à des sources de financement pour faire face aux aléas climatiques et aux périodes de froid moins propices à la fabrication de neige au début de la saison pourraient améliorer la performance des stations.

Pour bien saisir la problématique et l'ampleur des investissements requis, le tableau suivant donne une estimation des coûts des principaux équipements d'une station :

COÛTS DES ÉQUIPEMENTS MAJEURS

Équipements	Coûts
Télécabine	Entre 8 et 15 M\$
Télesiège quadruple fixe ou débrayable	Entre 1,5 et 6,5 M\$
Chalet	Entre 1,5 et 5 M\$
Équipement de fabrication de neige	50 000 \$ à 55 000 \$ l'acre ³
Surfaceuse (dameuse)	Entre 250 000 et 550 000 \$

³ Pour une automatisation, il faut ajouter entre 18 000 \$ et 25 000 \$/acre.

Avec des systèmes plus performants (moins énergivores, permettant une fabrication de neige à plus haute température, avec une capacité de production augmentée), une station devrait produire environ 300 heures d'enneigement pour être en opération à Noël (avec les systèmes actuels, ce sont quelque 450 heures qui sont nécessaires en moyenne). Au Vermont, on a remplacé près de 3000 canons désuets grâce à un programme incitatif mis de l'avant par *Efficiency Vermont* (EV), se traduisant par une économie énergétique annuelle de plus de 2 millions de dollars. Au Québec, on devrait viser une automatisation de quelque 30 % des domaines skiables, dans les stations les plus fréquentées pour rencontrer les nouvelles normes et prendre le virage nécessaire afin de s'adapter aux exigences des changements climatiques. Ainsi, on s'assurera de conditions propices à la pratique de l'activité, et ce, à des moments stratégiques de haute fréquentation, dont la période des Fêtes.

Pour faire face aux défis de 2020, les stations devraient investir, au cours des cinq prochaines années, plus de 300 M\$, soit plus de 150 M\$ pour le renouvellement des remontées mécaniques aériennes, 100 M\$ pour les systèmes d'enneigement (pompage, distribution et automatisation), 30 M\$ pour les surfaceuses (damage), plus de 25 M\$ pour l'investissement d'équipement divers et la diversification d'activités. Le rythme annuel devrait alors se situer autour de 60 M\$, alors que la moyenne des dix dernières années est de l'ordre d'environ 23 M\$. L'effort s'avère colossal et apparaît au-delà de la capacité fortement réduite des stations à dégager des profits pour investir. Voici un inventaire des investissements de 2004 à 2014 :

Types d'investissement	Total 10 ans (2004-2014, en M\$)
Enneigement	38 072
Équipements de damage	32 364
Pistes	19 893
Remontées mécaniques	60 376
Infrastructures, autres équipements	82 831
TOTAL	233 536

DES SOLUTIONS LIMITÉES

L'industrie du ski a jusqu'ici déployé divers moyens pour assurer sa survie au cours des dernières années, mais les solutions mises en place par les stations ont elles aussi leurs limites.

❖ La diversification des activités

Pour maximiser l'utilisation des actifs et des ressources humaines, et répondre aux nouveaux besoins de la clientèle, certaines stations ont diversifié leurs activités surtout durant la période estivale : centre aquatique, vélo de montagne, réception pour événements et autres. Cette stratégie exige toutefois des investissements et donc des capitaux difficiles à trouver.

❖ Le regroupement de stations

Certaines stations ont été acquises par de plus grandes au cours des années. Cela permet d'offrir à la clientèle des expériences diversifiées et de profiter d'économie d'échelle. Cependant, une telle approche est difficile à mettre en œuvre sans une proximité des stations.

❖ Un modèle d'affaires basé sur la réalité géographique

En fonction de leur réalité géographique, des stations concentrent leurs efforts sur les besoins de la clientèle de proximité. Ski Mont Saint-Bruno a notamment mis en place, au fil des années, une école de glisse très performante qui alimente l'ensemble des services de la montagne. Ce modèle existe principalement à proximité des zones urbaines, là où des bassins importants de nouveaux skieurs peuvent être mobilisés.

❖ Le développement immobilier

Certaines stations majeures se sont développées grâce à des investissements importants dans l'immobilier aux pieds des pentes. C'est le cas de Mont-Saint-Sauveur et de la Station Mont-Tremblant. Cette solution a toutefois des limites. D'une part, le site doit être attrayant et propice à un tel développement dans son milieu (l'exemple du Mont Orford démontre que cette voie n'est pas applicable à tous). D'autre part, cette solution est tributaire de l'activité économique globale dont le plus bel exemple est la révision de la planification quant au développement du Versant Soleil de la Station Mont-Tremblant depuis la récession de 2008.

❖ Des investissements minimaux et coupures de dépenses

Pour répondre aux exigences de la clientèle, certains propriétaires ont dû investir au cours des années dans certains équipements pour conserver leur achalandage. Par exemple, plusieurs stations ont opté pour un équipement de remontée majeure (ex : télécabine, quadruple débrayable) et utilisent encore sur les pentes secondaires, des chaises de première génération. Les autres équipements tels les canons à neige et les surfaceuses dépassent souvent actuellement leur vie utile.

Cette stratégie nécessite beaucoup de maintenance. Elle entraîne des bris fréquents d'équipement. Sans toutefois mettre en danger la sécurité des clients, elle crée de l'insatisfaction et diminue l'attrait pour le consommateur, malgré l'excellent potentiel de la montagne.

À défaut de réinvestir dans le renouvellement des équipements et d'effectuer des entretiens adéquats en l'absence de moyens financiers, nous pourrions assister à la fermeture de certaines stations. Afin de maintenir leur rentabilité, les propriétaires n'ont pas le choix de faire une gestion serrée des dépenses. En 2010 notamment, le marketing a été le premier poste touché. Cette stratégie, si elle devait se maintenir à long terme, aurait sûrement un effet négatif sur la pratique du sport et la fréquentation touristique des stations de ski et des commerces qui en dépendent.

❖ Un partenaire financier

Les institutions financières sont réticentes à financer des actifs liés à une activité saisonnière et présentant un haut niveau de risque. Ce type de financement est ponctuel et est consenti avec des conditions visant une diminution du risque et une sortie rapide. De plus, les banques craignent la difficulté à réaliser des garanties sur ce type d'équipement. Ainsi, les exigences des prêteurs et les durées trop courtes des prêts obligent les exploitants à concentrer tous les flux monétaires disponibles au remboursement de dettes, quitte à oublier les autres investissements nécessaires et à couper dans les dépenses. En plus, dans les activités de loisir et du tourisme, les institutions limitent souvent les prêts entre 50 et 60 % de la valeur du bien obligeant l'exploitant à rassembler des mises de fonds considérables pour combler le 40 à 50 % restant. Pour d'autres secteurs, on parle plutôt d'une limite de 65 % de la valeur du bien.

L'APPUI DU GOUVERNEMENT : INDISPENSABLE !

Depuis la fin du programme d'investissement dans l'industrie du ski en 1987 et à la suite de l'abolition des tarifs spécifiques d'électricité, les propriétaires se sentent oubliés, voire injustement traités, notamment en comparant le soutien du gouvernement avec celui offert aux grands événements. De plus, les petits centres gérés par les municipalités ou par des OBNL ont accès à des programmes d'investissement qui favorisent leur modernisation contrairement aux stations privées. Notons tout de même que certains grands projets ont aussi bénéficié des supports gouvernementaux tels la Station Mont-Tremblant et Le Massif de Charlevoix dans les années 1990 et 2000.

Le gouvernement a bien tenté de proposer aux stations privées de nouveaux leviers financiers pour soutenir la modernisation des remontées mécaniques, mais cette initiative a donné très peu de résultats depuis sa mise en place en 2008. Le programme mettait à la disposition des stations privées une enveloppe de 56 M\$. Or, après trois ans, seulement 300 000 \$ avaient été versés par Investissement Québec, l'institution responsable du programme de prêts. Cette situation confirmait les appréhensions de l'industrie quant aux modalités du programme qui ressemblaient plutôt à des conditions traditionnelles bancaires. Pour atteindre de meilleurs niveaux d'investissement, il faudrait mieux s'adapter à la réalité des stations privées en offrant des **conditions flexibles** comme la possibilité de moratoire sur le remboursement des prêts en fonction des flux monétaires, des taux d'intérêt non liés à des rendements « normaux », la non-application de pénalités pour le retard d'un remboursement de capital, etc. Avec la mise en place du PADAT (Programme d'aide au développement des attraits touristiques) Investissement Québec a certes assoupli son programme pour mieux refléter la réalité du secteur. Nonobstant ces efforts d'amélioration, il y a place encore pour de l'innovation financière, compte tenu que l'industrie génère plus de 137 M\$ en recettes fiscales et un apport significatif à la croissance de la richesse foncière des municipalités où se situent les stations de ski, levier économique principal pour le tourisme hivernal.

Ainsi, malgré le fait que les stations à propriété privée représentent 85 % des jours-ski au Québec et fournissent la plus grande part des retombées économiques, elles sont laissées souvent pour compte en termes d'aide gouvernementale.

UNE AIDE ACCESSIBLE AUX OBNL...

Rappelons que plus de 50 % des stations de ski du Québec appartiennent déjà à des organismes à but non lucratif (OBNL), la plupart du temps en périphérie de la gestion municipale. Ce sont, pour le moment des stations davantage de catégorie « petite ou intermédiaire », situées en région, souvent éloignées des grands centres urbains. Les décideurs politiques impliqués reconnaissent ainsi, l'effet structurant de ces stations dans leur communauté, et ce, sur les plans économique et récréatif. Elles représentent 15 % des jours-skis effectués au Québec.

Grâce à ce statut juridique (OBNL), ces stations ont accès à des programmes d'investissement gouvernementaux (Infrastructure Québec-Municipalités ; Volet Collectivités de DEC ; Développement du sport et activité physique ; etc.). Depuis 2007, nous avons recensé 21 stations ayant bénéficié de subventions non remboursables de plus de 60 M\$ pour moderniser leurs installations (le ski accaparant la majeure partie des investissements : remontées mécaniques, enneigement, éclairage, pistes, chalet d'accueil, équipement de damage, etc.).

Exemples

- Station touristique Pin Rouge (New Richmond)
Développement et modernisation de la Station (2008)
- Centre plein air Mont Kanasuta (Rouyn-Noranda)
Construction du chalet d'accueil, amélioration du système d'enneigement (2010)
- Mont-Vidéo (Barraute)
Nouveau pavillon d'accueil (2010)
- Mont Édouard
Investissements (2014) de 1,6 M\$ pour améliorer ses installations
Investissements (2015) de 2 M\$ pour améliorer la configuration du domaine skiable (nouvelle piste, tapis roulant, ajout de canons)
- Station plein air Saint-Pacôme (Saint-Pacôme)
Plan de redressement de plus de 700 000 \$ (2008)
Plan de remise aux normes des remontées mécaniques (2016) : 300 000 \$
- Centre de glisse Mont-Apic inc. (Saint-Pierre-Baptiste)
299 082 \$ pour la réalisation des travaux d'amélioration aux infrastructures (2010)
- Gleason (Tingwick)
Modernisation des infrastructures (2010)
Agrandissement et améliorations du chalet principal (2014 et 2016) : 1,65 M\$
- Mont Orford
Première phase (2016) de 12 M\$ garantis par la MRC (16 municipalités) pour améliorer les infrastructures existantes, sentiers, belvédères, golf
- Mont Grand-Fonds (2016) : amélioration au chalet pour environ 1 M\$

- Centre de ski Mont-Béchervaise 2000 inc. (Gaspé)
500 000 \$ pour le rafraîchissement des installations (2009)
Amélioration (2016) du domaine (guichets, cafétéria, pistes, randonnées vélo et raquettes, un télésiège quadruple de 3 M\$ financé avec une subvention de 1,6 M\$)
- Parc du Mont Saint-Mathieu (Saint-Mathieu-de-Rioux)
3 M\$ pour projet d'expansion et de modernisation (2010)
- Mont Lac-Vert (Hébertville)
Projet de modernisation des installations et réfection du système d'enneigement artificiel (2010)
- Centre plein air du Mont Chalco (Chibougamau)
Construction d'un nouveau pavillon et d'un stationnement avec installation d'un système d'éclairage (2010)
- Parc régional de Val-d'Irène (Sainte-Irène-de-Matapédia)
Installation d'un télésiège quadruple, d'un tapis d'embarquement et d'un système d'enneigement artificiel. Agrandissement et réaménagement du chalet principal (2009)
- Centre municipal de ski La Tuque (La Tuque)
2 M\$ pour la consolidation et le développement des infrastructures (2009)
- Station touristique Mont-Citadelle (Saint-Honoré-de-Témiscouata)
Projet d'investissement de 10,8 M\$ pour le développement de la station (2008)
- Val Saint-Côme (2010)
Club de ski (Centre d'excellence : projet d'aménagement d'une piste dédiée à l'entraînement et à la compétition mondiale du ski acrobatique, enneigement et chalet : 2,5 M\$)
- Autres : Mont-Gallix (300 000 \$ pour le chalet, 2016) ; Mont-Castor (325 000 \$ / an de la ville) ; Mont-Avalanche (300 000 \$ pour le chalet, 2016) ; Club Tobo-Ski (266 000 \$ pour améliorations des installations, 2012)

LES STATIONS PRIVÉES EN 2016

Le contexte actuel s'avère difficile sur le plan financier pour les stations de ski :

- ❖ le nombre de skieurs stagne d'année en année ; la croissance de l'achalandage proviendra surtout de la capacité d'attirer des skieurs touristiques hors Québec et des communautés culturelles
- ❖ les consommateurs recherchent une expérience de ski de qualité. Pour eux, la qualité et l'entretien des pistes, la qualité des remontées mécaniques et des structures d'accueil, de même que les prix figurent dans les premiers facteurs influençant le choix de

- leur station, selon un sondage CROP effectué en 2015
- ❖ la majorité des stations privées a besoin de renouveler des équipements à la fin de leur vie utile
 - ❖ les changements climatiques et la protection de l'environnement nécessitent des équipements plus sophistiqués, moins énergivores et à la fine pointe de la technologie
 - ❖ les caprices du climat rendent la rentabilité annuelle incertaine et augmentent les coûts d'exploitation
 - ❖ les profits générés pour l'exploitant rémunèrent mal le capital investi et limitent les dépenses en marketing et les investissements
 - ❖ les institutions financières traditionnelles considèrent l'industrie à un niveau de risque élevé
 - ❖ l'industrie saisonnière est soumise à un environnement réglementaire très exigeant (lois, normes, politiques réglementaires, etc.)

Face à ces constats, les exploitants de stations privées ont un besoin urgent d'aide pour répondre aux défis qui se posent devant eux. L'expérience du Mont Orford prouve que le secteur privé ne peut supporter à lui seul les investissements requis. La fermeture de la station Gray Rocks, autrefois un modèle de centre de villégiature bien connu des touristes d'ici et d'ailleurs, surtout américains, démontre bien qu'une station qui n'investit pas est vouée à disparaître. Plusieurs autres sont susceptibles de suivre.

STRATÉGIE D'INTERVENTION

L'industrie du ski alpin n'est pas la première ni la seule industrie, avec un impact économique non négligeable, à avoir besoin d'un coup de pouce de l'État dans des périodes cruciales de son évolution. Pensons aux investissements dans le secteur de l'aéronautique, de la foresterie et des entreprises de technologie. Le gouvernement a la plupart du temps su se montrer présent lorsque des emplois étaient en jeu et le risque de perte bien circonscrit. Dans le cas des stations de ski, il s'agit d'emplois directs et indirects en région aussi importants tant pour les travailleurs spécialisés que pour ceux ayant moins de formation. Peu d'industries ont un tel impact dans toutes les régions du Québec.

Il ne s'agit pas de mettre en place un programme de subventions non remboursables mais plutôt d'intervenir en favorisant l'investissement dans les stations pour des équipements de pointe, en répondant aux préoccupations environnementales, en favorisant la pratique du sport malgré les changements climatiques et en appuyant la stratégie du tourisme hivernal du Québec, dont le ski constitue l'épine dorsale.

Il faut aussi aider au développement de la clientèle par des actions auprès de la population et des communautés culturelles, plus particulièrement, pour les inciter à bouger en hiver. Par exemple, le Mont-Royal pourrait devenir une véritable pépinière pour initier de nouveaux adeptes au sport.

Sans le ski, le Québec souffrirait d'une baisse d'investissements immobiliers de la part des villégiateurs ainsi que d'un plus grand déficit touristique. En effet, les périodes de congé telles les Fêtes et la relâche scolaire pourraient en inciter plusieurs à fuir encore davantage vers les destinations hors Québec.

À l'image du programme en place depuis 2008, une nouvelle initiative pour les stations pourrait prendre la forme de prêts en :

- tenant compte des flux monétaires générés par les stations en permettant d'allonger les prêts et d'avoir des modes de remboursement flexibles
- permettant d'augmenter les montants d'emprunt jusqu'à 85 % de la valeur des équipements
- réduisant les taux d'intérêt à des niveaux plus réalistes face à la situation financière des stations avec des périodes de congé pendant un certain nombre d'années (ex. : 3 à 5 ans) pour débloquer les investissements souhaités (la garantie de prêt n'est pas adaptée au contexte du secteur)
- envisageant une partie du prêt sous forme de subventions non remboursables à l'image de programme mis de l'avant par *Efficiency Vermont* pour l'acquisition des les canons à neige par exemple

Ce programme devrait s'adresser à toutes les stations privées qui veulent faire des investissements majeurs visant à :

- rajeunir leurs infrastructures par l'installation d'équipements neufs pour la montagne et l'accueil
- améliorer leur bilan énergétique ou environnemental
- s'adapter aux changements climatiques avec des outils de fabrication et de travail de la neige efficaces et modernes

Le Gouvernement devrait exiger que les stations :

- démontrent une bonne capacité de gestion par, entre autres, des flux monétaires minimaux à générer et une relève, s'il y a lieu, identifiée et compétente
- présentent un plan d'affaires et d'investissement sur 5 ans viable et assurant sa survie
- aient les liquidités ou une mise de fonds minimale nécessaire pour combler la différence entre le prêt et la valeur des équipements
- aient un plan de formation des employés pour l'utilisation efficace des nouveaux équipements
- mettent en place des investissements durables en conformité avec les exigences du ministère du Tourisme

Les municipalités visées, dont la richesse foncière a doublé ou triplé dans certains cas depuis la dernière décennie, pourraient participer elles aussi à l'effort en offrant des [accommodements fiscaux de taxes](#) pour la durée du prêt.

[Hydro-Québec](#), à l'instar d'*Efficiency Vermont* (EV), devrait encourager, par un programme de subventions, la substitution d'équipements non performants et énergivores, comme le [remplacement des canons à neige](#), par une technologie à la fine pointe qui favorise une qualité d'enneigement à des températures plus élevées.

Cette aide gouvernementale ciblée s'avère essentielle pour remettre l'industrie à niveau et assurer sa pérennité.

CONCLUSION

Si rien n'est entrepris à très court terme, les exploitants n'auront d'autre choix que d'envisager la fermeture. Des municipalités perdront alors des infrastructures importantes de loisirs, d'attraits touristiques, d'emplois et de revenus de taxes.

Ce constat peut causer un impact néfaste majeur sur une région. À l'hiver 2009-2010, les Cantons-de-l'Est ont vécu la fermeture de la station Montjoye jumelée à la menace de fin des activités du Mont Orford et à un manque de précipitations de neige. Même si la situation a tourné favorablement pour le Mont Orford – devenu un OBNL – avec l'injection de subventions municipales, et que les conditions météorologiques ont été plus favorables par la suite, nonobstant la saison 2015-2016, il est certain que l'industrie ne réussira pas à garder l'intérêt des skieurs, faute de conditions de pratique adéquates.

L'avenir du ski passerait-il par la municipalisation des stations à l'instar du Mont Orford. Plus récemment, Val Neigette voyait sa situation financière se détériorer dramatiquement. À défaut de l'appui tangible du secteur public, et des organismes financiers gouvernementaux, qui a mis de l'avant un programme hautement stratégique dans les années 80 pour relancer le ski, le Québec risque une partie importante de son patrimoine hivernal et ne prendra pas le virage alors nécessaire à la santé du secteur et des régions.