

ÉTUDE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

DES STATIONS DE SKI DU QUÉBEC



SAISON 2015 • 2016

Prix de la copie pour les membres de l'ASSQ : 100 \$
(Prix pour non-membre : 125 \$)

Des copies additionnelles peuvent être obtenues auprès de :

L'Association des stations de ski du Québec (ASSQ)
1347, rue Nationale
Terrebonne (Québec)
J6W 6H8

Téléphone : 450 765-2012
Télécopieur : 450 765-2025
Courriel : ski@assq.qc.ca

Pour tout renseignement additionnel, communiquez avec :

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

Téléphone : +1 514 987-7882
Courriel : archambault.michel@uqam.ca
www.michelarchambault.com

Tous droits réservés © Copyright, décembre 2016
Michel ARCHAMBAULT, Doan NGUYEN, Jean MORIN
et l'ASSQ

REPRODUCTION INTERDITE SANS L'AUTORISATION
DES AUTEURS ET DE L'ASSOCIATION DES STATIONS DE SKI DU QUÉBEC

AVANT-PROPOS

C'est avec plaisir que je vous présente les résultats de la saison 2015-2016. Ces derniers ne sont certes pas réjouissants. En effet, l'Étude économique et financière des stations de ski du Québec confirme une baisse d'achalandage des visites de plus de 11 % due essentiellement à un début et une fin de saison éprouvants. Décembre a enregistré des températures hors de l'ordinaire à la hausse réduisant la fabrication de neige à son minimum. Ainsi, plusieurs stations étaient fermées ou n'offraient que peu de pistes lors de la période stratégique du début du temps des Fêtes. En outre, les conditions climatiques printanières n'ont également pas favorisé la pratique d'un ski de printemps recherché par plusieurs pour clore la saison de façon positive.

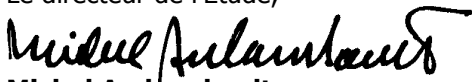
Nonobstant ces épisodes de temps doux et de pluies récurrentes, le volume d'affaires hivernal affiche une baisse de 6,4 % avec plus de 213 millions de dollars uniquement dans les stations. Avec chaque visite d'un skieur qui rapporte, en moyenne, à la station même près de 41 dollars, les stations de ski conservent cette capacité de générer des revenus par leurs activités. Ainsi, l'industrie au total, contribue au PIB du Québec pour plus de 800 millions de dollars avec des recettes fiscales de 137 M\$ pour les deux niveaux de gouvernement et un apport au PIB touristique de 6,4 % (2014).

Face aux changements climatiques indéniables et à leur influence sur la pratique des activités hivernales, dont le ski, il s'avère judicieux d'encourager les stations à diversifier leur offre et à investir massivement dans leur infrastructure, plus particulièrement, dans des systèmes d'enneigement de haute performance et à la fine pointe technologique. Les résultats depuis les vingt dernières années confirment la relation entre les variabilités du climat et l'affluence sur les pistes.

Ce rapport est le fruit d'une participation constante des stations à l'étude : elles représentent, cette année, plus de 95 % des jours-ski. C'est aussi grâce à la collaboration de l'Association des stations de ski du Québec, dont le président de son conseil d'administration, monsieur Daniel Rochon et monsieur Yves Juneau, le président-directeur général de même que les membres de l'ASSQ. Je tiens à souligner le travail professionnel de mes collaborateurs Doan Nguyen et Jean Morin de même que les précieux conseils de Kate Germain. Je les remercie toutes et tous pour leur confiance et leur appui.

Nous vous souhaitons une nouvelle saison de ski très fructueuse. Bonne lecture !

Le directeur de l'Étude,



Michel Archambault

Directeur de l'Étude
Professeur émérite en tourisme
Fondateur de la Chaire de tourisme Transat
ESG UQAM

MOT DU PRÉSIDENT

J'ai le plaisir de vous présenter la vingt-huitième édition de l'Étude économique et financière (EEF) de l'Association des stations de ski du Québec. La saison 2015-2016 sera reconnue comme l'une des plus difficiles des vingt dernières années pour une grande majorité des membres de l'ASSQ. En effet, les conditions météorologiques de la dernière saison furent défavorables, ayant pour effet de retarder l'ouverture pour la plupart des stations et de forcer une fin hâtive des opérations au printemps. Malgré cet état de fait, nous constatons que la pratique du ski demeure très populaire au Québec.

Le portrait de la dernière saison met en lumière l'importance capitale d'offrir un domaine skiable plus vaste pour la période des Fêtes. Ce temps de l'année, si névralgique à la santé financière des stations de ski, s'est conclu avec une perte d'achalandage de plus de 13 % par rapport à l'an dernier.

Ces résultats nous rappellent la dépendance des opérations aux facteurs climatiques et démontrent les besoins d'accroître nos capacités de production de neige en fonction des fenêtres de froid disponibles. En conséquence, l'EEF révèle que les coûts de production de neige sont en croissance, un constat qui illustre les besoins de l'industrie pour obtenir des assouplissements de son fournisseur d'électricité.

D'autre part, la présente édition démontre les efforts déployés par les gestionnaires notamment pour assurer une saine gestion de leur entreprise. À titre d'exemple, malgré la baisse importante d'achalandage, les revenus des stations de ski sont demeurés stables ou ont subi une diminution moindre que le ratio des jours-ski. Permettez-moi en terminant de saluer tous les artisans qui ont contribué à la réalisation de l'étude 2015-2016, notamment le personnel des stations de ski qui complète les questionnaires ainsi que l'équipe de recherche composée de Michel Archambault, Jean Morin, Doan Nguyen et Kate Germain. Je leur adresse, au nom du conseil d'administration de l'Association des stations de ski du Québec, mes plus sincères remerciements.

J'aimerais également profiter de cette opportunité pour souligner la contribution financière du ministère du Tourisme dans la réalisation de ce document par le biais du programme de soutien aux associations touristiques sectorielles.

Bonne lecture à tous !



Daniel Rochon, Président du conseil d'administration de l'ASSQ
Vice-président et directeur général, région de l'Est
Stations Mont-Sainte-Anne et Stoneham

TABLE DES MATIÈRES

LEXIQUE.....	2
1. PORTRAIT DE LA SAISON 2015-2016 DES STATIONS DE SKI ALPIN DU QUÉBEC.....	3
1.1 Les faits saillants de la saison.....	3
1.2 Le volume d'affaires de l'industrie.....	5
1.3 L'achalandage en Amérique du Nord.....	10
1.4 L'achalandage au Québec par région touristique.....	10
1.5 La fréquentation selon les périodes clés.....	12
1.6 La provenance de la clientèle.....	13
1.7 La billetterie.....	15
1.8 L'école de ski.....	19
1.9 La période d'exploitation.....	20
1.10 Le domaine skiable et la capacité d'enneigement.....	21
1.11 Les investissements en marketing.....	22
1.12 La rétrospective.....	23
2. ANALYSE FINANCIÈRE DES STATIONS DE SKI DU QUÉBEC.....	25
2.1 Les remarques préliminaires.....	25
2.2 Les principaux indicateurs de performance.....	25
2.3 L'état des résultats détaillés.....	29
2.4 La répartition des revenus hivernaux.....	33
2.5 La marge brute hivernale.....	34
2.6 La marge brute par activité.....	35
2.7 Les revenus par employé.....	43
2.8 Le bilan.....	44
2.9 L'analyse des ratios financiers.....	46
3. COMPARAISON DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES STATIONS DU QUÉBEC AVEC LES STATIONS DU NORD-EST AMÉRICAIN.....	49
3.1 L'état des résultats.....	49
3.2 Le bilan.....	51
4. DONNÉES STATISTIQUES.....	53
4.1 La fréquentation.....	53
4.2 Les jours d'exploitation et tarif moyen affiché.....	57
4.3 Le marketing.....	58
4.4 Les investissements dans les stations participantes.....	60
4.5 L'école de ski.....	61
4.6 Le domaine skiable et le système d'enneigement.....	62
BIBLIOGRAPHIE.....	64
ANNEXE 1 OVERVIEW OF THE 2015-2016 QUEBEC DOWNHILL SKI SEASON.....	65
ANNEXE 2 LA LISTE DES GRAPHIQUES ET DES TABLEAUX.....	67
ANNEXE 3 LA MÉTHODOLOGIE ET L'ÉCHANTILLONNAGE.....	69
ANNEXE 4 LES CRITÈRES DE CLASSIFICATION.....	70
ANNEXE 5 LES STATIONS PARTICIPANTES.....	71
ANNEXE 6 INFORMATION COMPLÉMENTAIRE.....	72

LEXIQUE

Abonnement de saison : aussi appelé passe, il permet aux détenteurs de skier durant la saison de ski, avec ou sans restriction, par exemple en semaine, en tout temps, de soirée, 5 jours/7 soirs, etc.

Billet journalier : tous les types de billets à la journée (jour, soir, bloc d'heures, demi-journée, etc.), en promotion ou non.

Catégorie de station : les stations de ski du Québec sont regroupées en quatre catégories aux fins de cette étude : Petite, Intermédiaire, Grande et Majeure. Elles sont classifiées selon deux critères : le revenu de la billetterie et la capacité de la station (MVPH) (voir Annexe 4). Pour le portrait financier, uniquement les stations privées à but lucratif sont retenues. Ce regroupement diffère pour la comparaison avec la région du Nord-Est américain (NEA). Aux fins de comparaison avec les stations du NEA, cet échantillon spécifique se base sur le MVPH et n'inclut que les stations à but lucratif.

Degré-jour de gel : On compte un degré-jour de gel pour chaque degré dont la température moyenne quotidienne est inférieure à 0°C. Par exemple, une température moyenne quotidienne de -5°C équivaut à 5 degrés-jours de gel. La température moyenne quotidienne est la moyenne arithmétique de la température maximale et de la température minimale d'une journée donnée. Les degrés-jours de gel permettent de mesurer le cumul de froid d'une saison à l'autre.

Jour-ski (JS) : terme référant à chaque visite à la station pour skier, en provenance des abonnés ou des skieurs à la journée (tous types de billets). Les jours-ski totaux d'une station de ski (ou fréquentation/achalandage) reflètent l'ensemble des visites effectuées à la station.

Mètre vertical personne/heure (MVPH) : le MVPH permet de classer les stations selon leur capacité. Il multiplie la dénivelée en mètre vertical et le nombre de personnes transportées à l'heure, selon les spécifications du fabricant. L'addition du MVPH de chacune des remontées mécaniques forme le MVPH total de la station.

Revenus billetterie tous types/JS : ce ratio calcule les revenus de la billetterie (abonnement de saison et billet journalier) divisés par le nombre de jours-ski de la station ou de la catégorie de station.

Revenus abonnements/JS : ce ratio compile les revenus des abonnements de saison selon le nombre de jours-ski relié aux abonnements de saison de la station ou de la catégorie de station.

Revenus billetterie quotidienne/JS : ce ratio calcule les revenus de la billetterie journalière divisés par le nombre de jours-ski relié à la billetterie journalière de la station ou de la catégorie de station.

Taux de conversion : nombre de fois qu'un abonné skie à la station. Par exemple, si la station estime qu'un abonnement de soirée génère 8 visites, le taux de conversion est ainsi de 8 pour ce cas précis. Le taux de conversion permet de calculer le nombre total de jours-ski.

Yield Ratio : ce ratio mesure le niveau de performance d'une station (ou de sa catégorie) quant à la capacité de générer des revenus réels par jour-ski comparativement au prix maximal qu'exige une station (ou une catégorie) pour une journée de ski (prix adulte affiché pour une journée de ski en fin de semaine). Il mesure l'écart entre le prix affiché et le revenu réel de la billetterie tous types par jour-ski. Ainsi, avec un taux de 55 %, cela signifie que notre revenu par jour-ski réellement réalisé correspond à 55 % du prix maximal affiché pour une journée de ski. L'objectif vise à optimiser ce ratio et éviter d'escompter les billets de remontée. En résumé, le *yield ratio* évalue l'ampleur des rabais accordés à la clientèle pour maintenir ou augmenter l'achalandage de la station.

Yield Ratio = (Revenus billetterie tous types / JS) ÷ Tarif du billet adulte de journée de fin de semaine (avant tax.)

1. PORTRAIT DE LA SAISON 2015-2016 DES STATIONS DE SKI ALPIN DU QUÉBEC

1.1 LES FAITS SAILLANTS DE LA SAISON

La performance des stations de ski est étroitement liée aux conditions climatiques qui prévalent. Au Québec, durant l'hiver 2015-2016, les épisodes de température douce et de pluies récurrentes ont marqué la saison de plusieurs régions du Québec. Leurs effets, causés entre autres par El Niño, ont certes influé sur la fréquentation des stations de ski. Le début et la fin de la saison ont été particulièrement difficiles en termes d'achalandage global. Néanmoins, on enregistre des résultats très différents selon les diverses régions du Québec (Figure 1).

Les jours-ski totaux s'élevèrent à près de 5,2 millions, soit une diminution de 11,3 % par rapport à la saison 2014-2015. En comparant avec la moyenne des vingt dernières années qui s'établit à 6,2 millions de jours-ski, c'est une baisse de 16,7 %. De façon plus spécifique, les résultats compilés se situent au plus bas depuis les débuts de l'étude en 1988-1989. La figure 2 illustre la compilation depuis l'année 1995-1996.

Nonobstant cette baisse de fréquentation, le volume d'affaires total ne diminue que de 3,9 % comparativement à la saison 2014-2015. Bonne nouvelle, le chiffre d'affaires provenant des activités des autres saisons que l'hiver augmente de 10,3 %. Les revenus hivernaux de 213 M\$ enregistrent une diminution de 6,4 %. La billetterie représente 60 % des revenus hivernaux, en baisse de 6,7 %. Les stations conservent tout de même la capacité de générer des revenus par visite positifs. Ainsi, au total, le dollar par jour-ski (\$/JS) des revenus hivernaux atteint un sommet de 40,98 \$ (+5,5 %) et la billetterie (abonnements de saison et billets journaliers) génère 24,31 \$/JS (+5,2 %).

Les stations ont opéré en moyenne entre 53 et 122 jours selon la catégorie durant la saison 2015-2016 (-17 % ou -18 jours en moyenne). La météo non clémente pour la pratique du ski est la principale cause de fermeture, sans compter une ouverture tardive pour la grande majorité des stations.

La saison 2015-2016 : faits saillants

- 5,2 millions de jours-ski (-11,3 %)
- 244 347 abonnements de saison (-7,2 %; 51 % des JS)
- 2,6 M de billets journaliers vendus (-11 %) avec un revenu par jour-ski en hausse de 2 %
 - ↑ 13 % du nombre de billets « demi-journée »
- École de ski : revenu en baisse (-1,9 %)
- 7 stations sur 10 génèrent des flux d'exploitation positifs
- La clientèle québécoise représente 83 % du marché (4,3 MJS) suivie par les Ontariens (12 %) et les Américains (3 %).
- 6 M\$ en publicité et promotion, dont 39 % consacré au Web (excluant les

FIGURE 1. NOMBRE DE VISITES REGROUPÉES PAR GRANDES RÉGIONS DU QUÉBEC

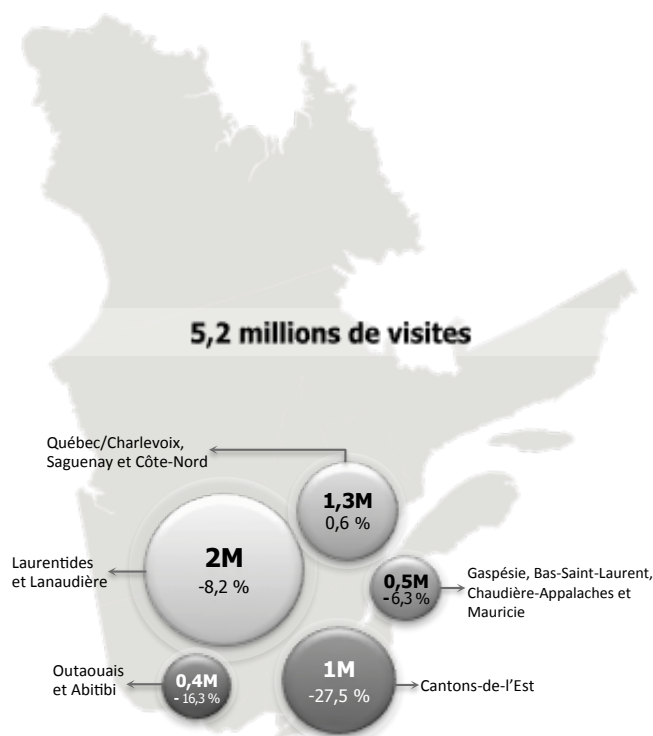
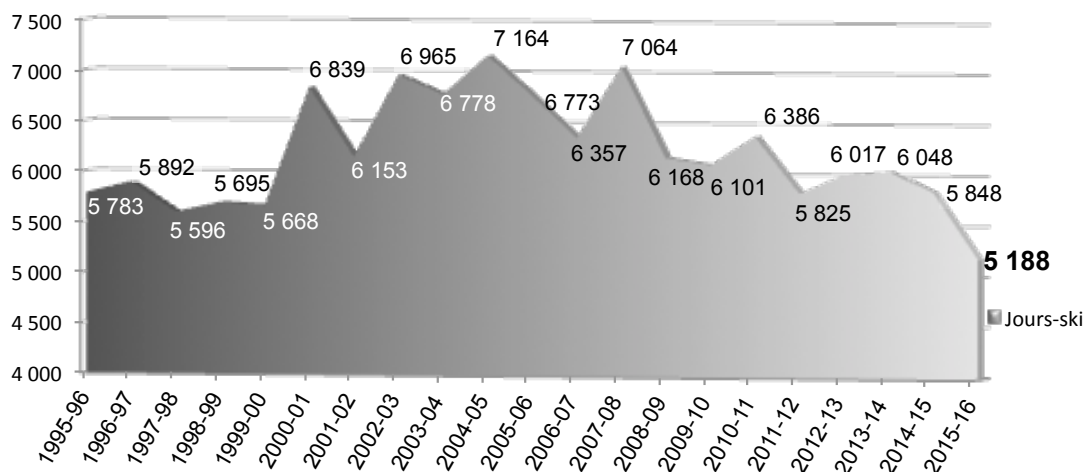


FIGURE 2. ÉVOLUTION DE L'ACHALANDAGE DEPUIS 1995
(MILLIERS DE JS)



Tout comme le Québec et l'Ontario, le Nord-Est américain (NEA) enregistre une perte d'achalandage qui se situe à près de 28 %, causée essentiellement par des conditions climatiques défavorables. Pour le NEA, l'hiver 2015-2016 se situe à la 4^e position des mauvaises saisons.

Au Québec, la baisse de l'achalandage influe assurément sur la performance financière. Seulement 40 % des stations privées ont enregistré un bénéfice net et 7 sur 10 génèrent des flux d'exploitation positifs (bénéfice net + amortissement). Les revenus provenant des abonnements permettent de maintenir une stabilité financière. Une bonne gestion des dépenses d'exploitation contribue également à diminuer les pertes de bénéfices. Parmi les stations les plus importantes, la capacité de diversifier l'offre est un puissant levier financier qui permet d'atténuer la baisse de revenus.

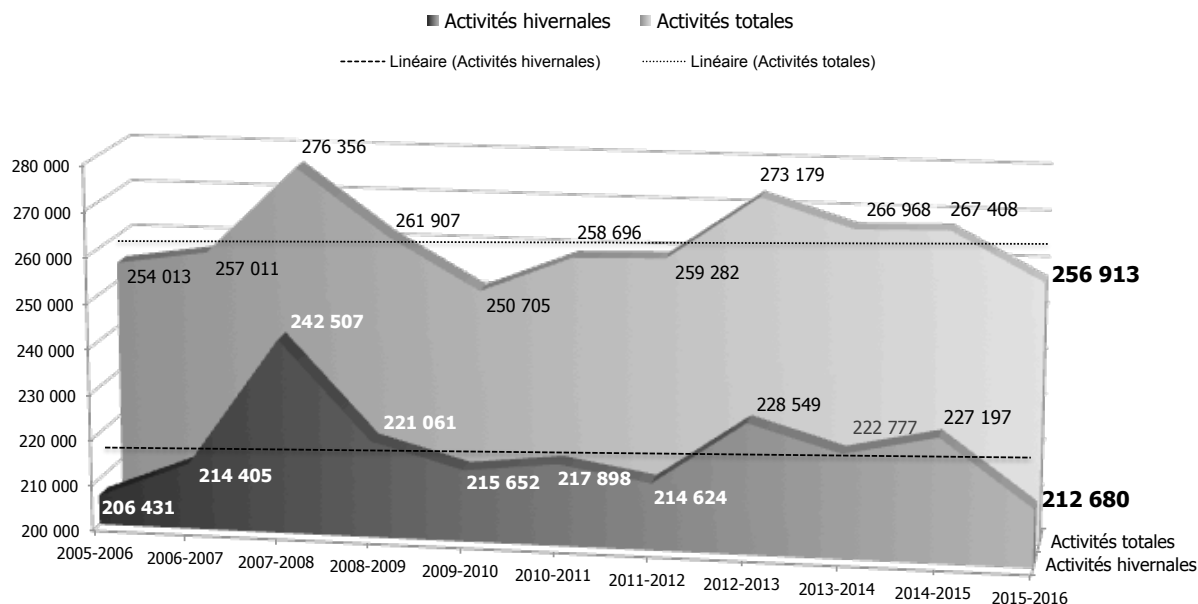
Globalement, sur la base de la moyenne des jours-ski par rapport aux revenus hivernaux moyens de la période entre 2010 et 2016, la perte de revenu estimée se situe, pour les stations uniquement, à quelque 26 millions de dollars pour la saison 2015-2016. En comparaison avec l'achalandage moyen de la période 2000 à 2010, le manque à gagner s'élèverait plutôt à 45 M\$ pour l'industrie.

Les nouveaux investissements dans les 54 stations participantes totalisent 12,2 M\$, soit une augmentation de 960 000 \$ (+8%) comparativement à la saison 2014-2015. Par ordre d'importance, 29 % vont à la construction ou à l'amélioration des bâtiments et équipements divers, 23 % dans les systèmes d'enneigement, 21 % pour les remontées mécaniques et 19 % dans les équipements de damage.

1.2 LE VOLUME D'AFFAIRES DE L'INDUSTRIE

Au cours de la décennie 2005-2015, c'est la saison 2007-2008 qui a profité de conditions climatiques des plus propices à la pratique du ski pour enregistrer le plus fort volume d'affaires. La saison 2015-2016 se classe au 9^e rang. Ainsi, les revenus totaux, comparativement à l'an passé, diminuent de 3,9 % pour s'établir à quelque 257 millions \$. En outre, les revenus provenant des activités hivernales¹ subissent une forte décroissance de 6,4 %, passant de 227 millions en 2014-2015 à un peu moins de 213 millions. Globalement sur les dix dernières années, les activités hivernales présentent un taux de croissance annuel moyen de 0,3 % et les revenus totaux, de 0,1 % (Figure 3).

FIGURE 3. VOLUME D'AFFAIRES TOTAL DE L'INDUSTRIE, EN 000 \$, EXCLUANT L'IMMOBILIER



¹ Les revenus hivernaux incluent les activités de la saison, soit le ski, la restauration, la boutique et la location, l'hébergement, les autres activités hivernales, etc.

Par rapport à 2014-2015, les résultats concernant les revenus totaux de l'industrie diffèrent beaucoup d'une région à l'autre. Si l'Est⁴ de la province enregistre des revenus à la hausse (+31,2 %), le Centre⁵ présente une perte de 32,4 %. L'Outaouais et l'Abitibi de même que les Cantons-de-l'Est affichent également des résultats négatifs (-21 % et -17,2 %). Les régions de Québec – Charlevoix et Saguenay – Lac-Saint-Jean (+1,7 %) arrivent à parité avec les régions des Laurentides et Lanaudière (+1,7 %; Figure 4).

La Figure 5 présente le poids des mêmes régions. Ainsi, les Laurentides et Lanaudière accaparent 53,1 % des revenus de l'industrie. Leur variation affecte plus de la moitié du volume d'affaires. L'Est qui enregistre une hausse 31,2 % ne représente que 3,1 % de part de marché. Québec – Charlevoix avec le Saguenay – Lac-Saint-Jean (18 %) atteignent des niveaux similaires de revenus que les Cantons-de-l'Est (18 %). Suivent l'Outaouais et l'Abitibi avec 5,2 % des revenus et le Centre avec 2,5 %.

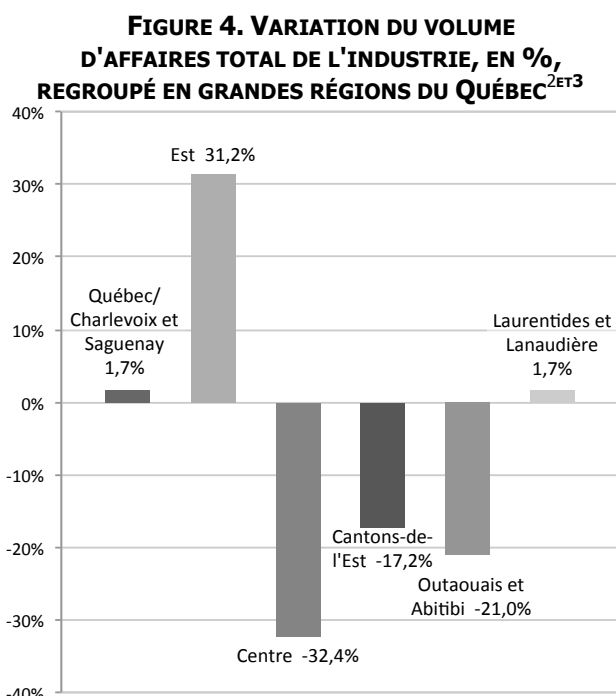
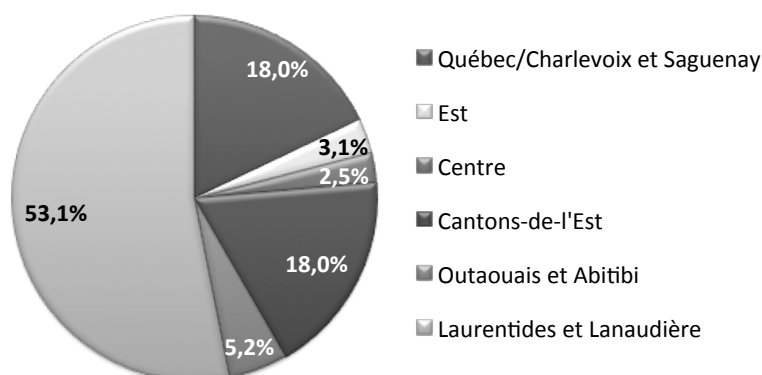


FIGURE 5. PROPORTION DU VOLUME D'AFFAIRES TOTAL DE L'INDUSTRIE, EN %, SELON LES GRANDES RÉGIONS DU QUÉBEC



En moyenne, chaque visite génère 24,31 \$ (+5,2 %) de revenu de billetterie. En ajoutant l'ensemble des activités et des services offerts durant la saison hivernale, chacune des visites se traduit par des revenus de 40,98 \$ (+5,5 %) en 2015-2016. C'est la meilleure performance des dix dernières années (Figure 6 et Tableau 1).

² Échantillon comparable

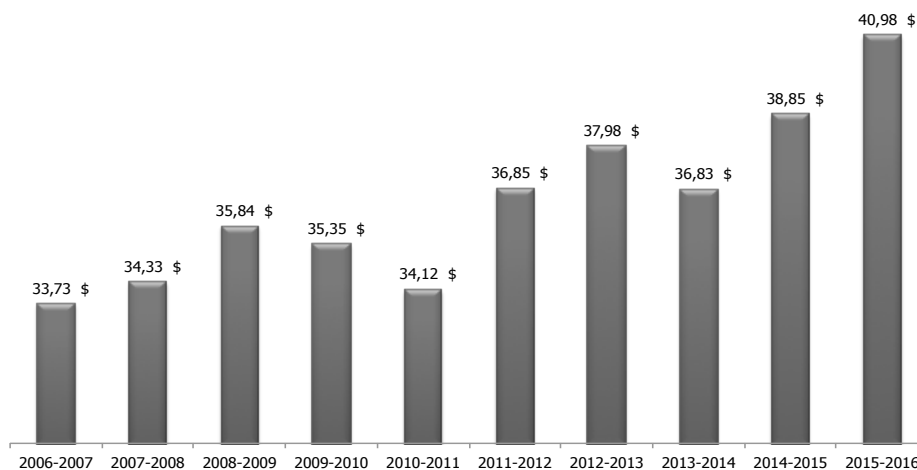
³ Pour les Figures 4 et 5, les stations situées dans la Montérégie sont regroupées soit dans la région des Cantons-de-l'Est ou des Laurentides (voir Annexe 4 pour une explication détaillée).

⁴ Pour les Figures 4 et 5, l'Est représente les régions de la Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent

⁵ Pour les Figures 4 et 5, le Centre représente les régions des Chaudière-Appalaches et de la Mauricie – Centre-du-Québec

Ainsi, malgré la baisse du chiffre d'affaires hivernal (environ 6 %), le revenu par jour-ski augmente. Durant la saison 2015-2016, le manque de conditions propices à la pratique du ski et la diminution du nombre de jours d'exploitation se sont répercutés sur le nombre de visites de la part des abonnés (-11,5 %), contribuant ainsi à faire croître le revenu par visite. D'autre part, quelques stations ont repris la gestion de certaines activités qui, auparavant, étaient des concessions telles que l'école de ski, la boutique et l'hébergement. Ces nouvelles sources de revenus agissent positivement sur l'augmentation du dollar par visite (Figure 6 et Tableau 38).

FIGURE 6. ÉVOLUTION DES REVENUS HIVERNAUX TOTAUX PAR JOUR-SKI, QUÉBEC, 2006-2016



TABEAU 1. VOLUME D'AFFAIRES DE L'INDUSTRIE DU SKI, COMPARAISON SUR DEUX ANS^{6 ET 7}

Revenus	Écart %	2015-2016 000 \$	2014-2015 000 \$
Billetterie	-6,7	126 727 \$	135 206 \$
Autres hiver	-5,9	86 542 \$	91 992 \$
Autres été	10,3	44 232 \$	40 112 \$
Revenus totaux de l'industrie	-3,9	256 913 \$	267 309 \$
Jours-ski et \$/jour-ski			
Jours-ski	-11,3	5 188	5 848
Revenus billetterie/jour-ski	5,2	24,31 \$	23,12 \$
Revenus hivernaux/jour-ski	5,5	40,98 \$	38,85 \$
Revenus totaux/jour-ski	8,3	49,52 \$	45,72 \$

Les trois plus grandes catégories de station présentent une baisse des revenus totaux (Majeure : -1,8 %; Grande : -6,4 %; Intermédiaire : -17,2 %)⁸. Seule la catégorie « Petite » enregistre une hausse de 16 %. Les revenus totaux liés à cette catégorie de station étant plus modestes, une croissance de la part de ces derniers se traduit par une hausse en pourcentage plus significative. Cela étant, cette augmentation résulte principalement d'une forte croissance des revenus estivaux par une station et d'une plus grande participation à l'étude. En lien avec la Figure 7 ci-après, ce sujet sera traité avec plus de détails (Tableau 2).

⁶ Excluant l'immobilier

⁷ Plus d'une station ont réévalué les revenus sur 12 mois pour la saison 2014-2015. Cela crée d'importants changements quant au volume d'affaires et aux revenus par jour-ski.

⁸ Veuillez vous référer à la section Critères de classification (Annexe 4) pour plus d'information sur les catégories de station.

Quant aux revenus par jour-ski, ils augmentent pour les Majeures, les Grandes et les Petites. Seules les Intermédiaires enregistrent une baisse (-10,9 %). Les Majeures se partagent 68 % des revenus totaux de l'industrie.

TABLEAU 2. REVENUS TOTAUX ET REVENUS D'HIVER PAR JOUR-SKI, PAR CATÉGORIE

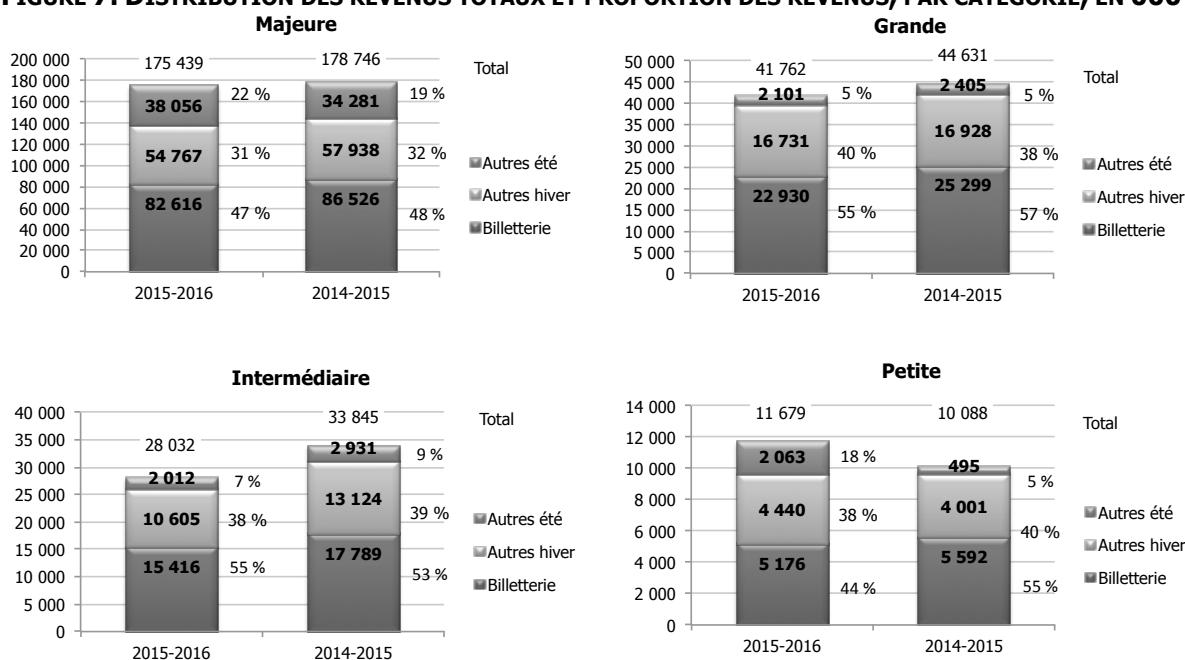
	Écart total, %	Écart \$/JS, %	2015-2016		2014-2015	
			Total 000 \$	\$ hiver/JS	Total 000 \$	\$ hiver/JS
Majeure	-1,8	9,2	175 439	56,57 \$	178 746	51,80 \$
Grande	-6,4	8,8	41 762	32,66 \$	44 631	30,03 \$
Intermédiaire	-17,2	-10,9	28 032	24,55 \$	33 845	27,56 \$
Petite	15,8	9,7	11 679	19,81 \$	10 088	18,06 \$
Total	-3,9	5,5	256 913	40,98 \$	267 309	38,85 \$

Globalement, la billetterie représente 49 % du **chiffre d'affaires total**, les activités et les services hivernaux connexes, 34 %, et les activités estivales, 17 % (Figure 7).

En observant la distribution des revenus annuels, par catégorie, la billetterie représente encore la part de revenu la plus importante pour toutes les catégories de station. La proportion de la billetterie varie entre 44 % et 55 %. Les autres revenus hivernaux varient entre 31 % et 40 %.

- Les Intermédiaires subissent la plus grande perte de revenus totaux (-17 %). Plus précisément, mentionnons les revenus estivaux, en baisse de 31 %, les revenus hivernaux, -19 % et la billetterie, -13 %.
- Les Majeures et les Petites ont augmenté leurs revenus estivaux (+11 % et +317 %) contribuant ainsi à accroître leur importance par rapport aux revenus de la billetterie et aux autres revenus hivernaux (+ 3 points et + 15 points).
- Comme mentionné précédemment, les stations de la catégorie « Petite », en plus d'enregistrer des revenus estivaux plus élevés, ont été plus nombreuses à participer cette saison. Pour des fins d'analyse, un échantillon comparable est retenu. Ainsi, l'augmentation des revenus d'été s'établit plutôt à 178 %, ce qui demeure significatif.

FIGURE 7. DISTRIBUTION DES REVENUS TOTAUX ET PROPORTION DES REVENUS, PAR CATÉGORIE, EN 000 \$



En relation uniquement avec le **volume d'affaires hivernal**, la billetterie varie entre 54 % et 60 % des revenus hivernaux, selon la catégorie. Les revenus des abonnements de saison représentent de 39 % à 44 % des ventes de la billetterie, toutes catégories confondues, mais représentent sur le plan des jours-ski une plus grande proportion : de 47 à 52 % (Tableaux 3, 38 et Figure 8).

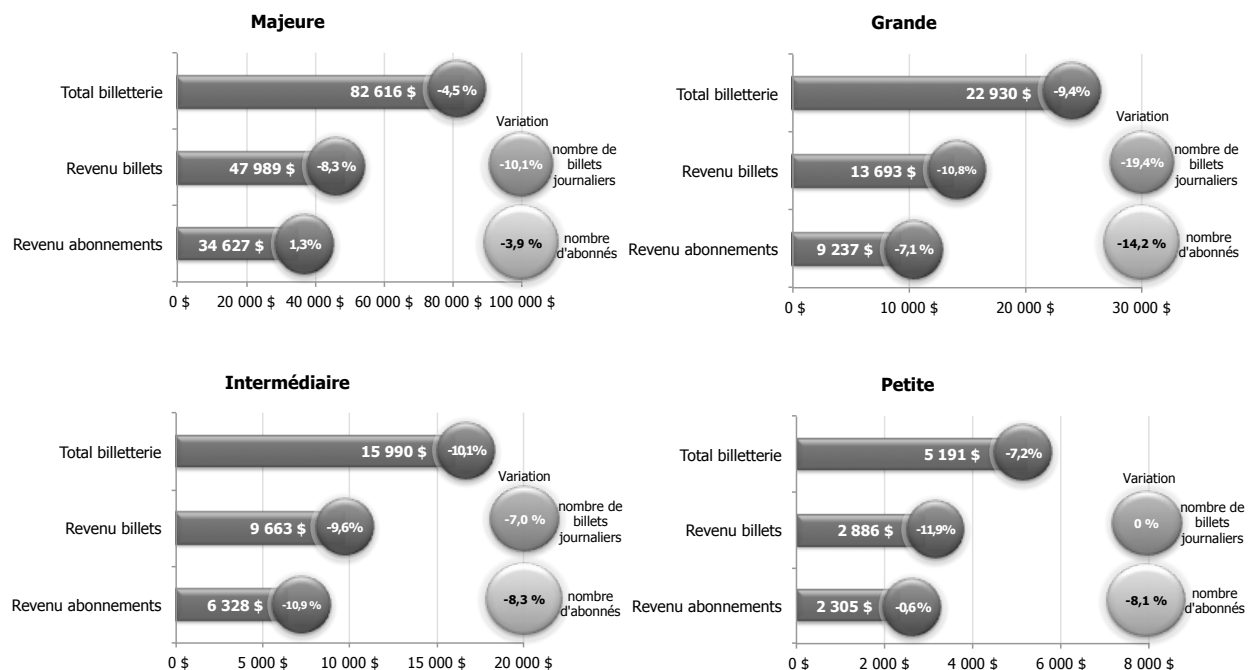
TABLEAU 3. PROPORTION DES REVENUS HIVERNAUX, EN %
2015-2016

	2015-2016			2014-2015		
	Billetterie	Autres hiver	Total 000 \$	Billetterie	Autres hiver	Total 000 \$
Majeure	60%	40%	137 383	60%	40%	144 464
Grande	58%	42%	39 661	60%	40%	42 227
Intermédiaire	62%	38%	26 020	58%	42%	30 913
Petite	54%	46%	9 616	58%	42%	9 593
Total	60%	40%	212 680	60%	40%	227 197

La Figure 8 ci-après présente les revenus de la billetterie ainsi que les écarts respectifs par rapport à 2014-2015. Puis, le tout est comparé à la variation réelle du nombre de skieurs à la journée et d'abonnés en 2015-2016. La relation entre la variation des revenus et la variation du nombre de skieurs ne va pas systématiquement dans le même sens.

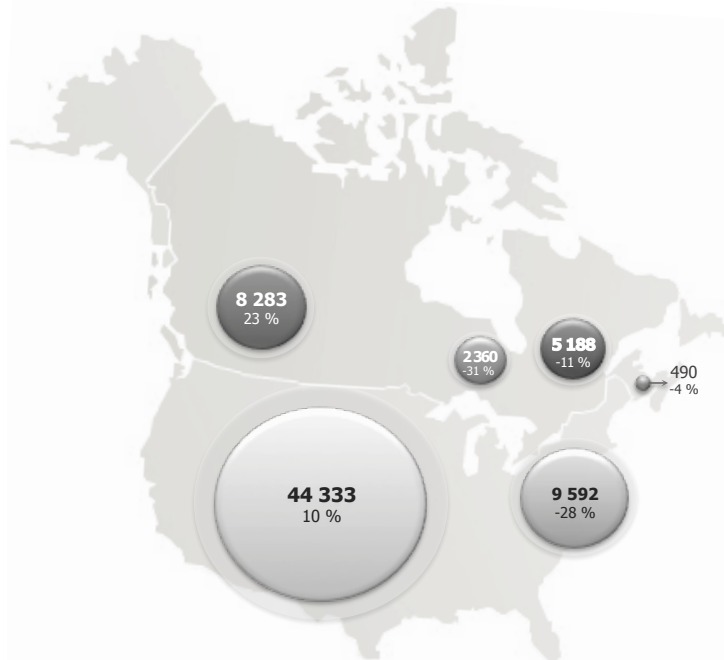
- Les Majeures perdent 3,9 % de leurs abonnés bien que les revenus d'abonnement soient en hausse de 1,3 %.
- Les Grandes perdent deux fois plus de skieurs que de revenus.
- Pour les Petites, le revenu des billets journaliers présente une situation inverse : il n'y a pas de baisse du nombre de skieurs, mais les revenus chutent de près de 12 %.

FIGURE 8. VARIATION DES REVENUS DE LA BILLETTERIE EN COMPARAISON AU NOMBRE DE SKIERS À LA JOURNÉE ET D'ABONNÉS, PAR CATÉGORIE, EN 000 \$⁹



⁹ La variation du nombre d'abonnements et de billets exclut les gratuits et les abonnements dont bénéficient les employés.

1.3 L'ACHALANDAGE EN AMÉRIQUE DU NORD

FIGURE 9. MARCHÉ NORD-AMÉRICAIN, EN JS (000)¹⁰


Tout comme le Québec, l'Amérique du Nord, sous l'effet d'El Niño, présente des résultats aussi hétérogènes. L'Ouest canadien augmente ses visites de l'ordre de 23 %, un regain en force des pertes enregistrées en 2014-2015 (-13 %). À l'exception du Nord-Est américain, les autres régions des États-Unis reçoivent une hausse de 10 % des visites tout en augmentant leur part de marché (+5,7 %). L'Ontario et le Nord-Est américain subissent des baisses de 31 % et 28 %; leurs parts de marché suivent la même direction avec -1,6 point et -5,2 points respectivement.

Le Québec quant à lui, perd moins de 1 % de part de marché pour -11,3 % de visites.

Dans l'ensemble, l'Amérique du Nord présente une légère hausse de 0,2 % (Figure 9 et Tableau 4).

TABLEAU 4. MARCHÉ NORD-AMÉRICAIN, EN JS (000)

	Écart %	2015-2016		2014-2015	
		JS (000)	Part de marché %	JS (000)	Part de marché %
Québec	-11,3	5 188	7,4	5 848	8,3
Ontario ¹¹	-31,0	2 360	3,3	3 420	4,9
Ouest canadien ¹²	23,0	8 283	11,8	6 976	9,9
Autres provinces canadiennes ¹³	-4,8	718	1,0	510	0,7
Nord-Est américain ¹⁴	-27,8	9 592	13,6	13 277	18,8
Reste des États-Unis ¹⁵	10,0	44 333	62,9	40 300	57,2
Total	0,2	70 474	100	70 331	100

1.4 L'ACHALANDAGE AU QUÉBEC PAR RÉGION TOURISTIQUE

Le Saguenay – Lac-Saint-Jean et la Gaspésie sont les seules régions qui affichent un résultat positif (+7,7 % et + 5,5 %). Les Cantons-de-l'Est, stables depuis 2012-2013, perdent près de 375 000 visites, soit un recul de 27,5 % comparativement à la saison précédente. Cette région voit ainsi sa part de marché reculer de 4,3 points. Les régions de l'Outaouais, Mauricie – Centre-du-Québec, Lanaudière et les « autres » régions subissent de fortes baisses également (entre -19,5 % et -10,1 %). La région la plus

¹⁰ L'Ouest canadien inclut la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba et le Yukon.

¹¹ Ontario Snow Resorts Association (OSRA; via le Conseil canadien de ski).

¹² Inclut l'Alberta, la Colombie-Britannique et le Yukon; Canada West Ski Areas Association (CWSAA).

¹³ Inclut le Manitoba, la Saskatchewan et les provinces de l'Atlantique; Atlantic ski Areas Association (ASAA; via le Conseil canadien de ski).

¹⁴ National Ski Areas Association.

¹⁵ Id.

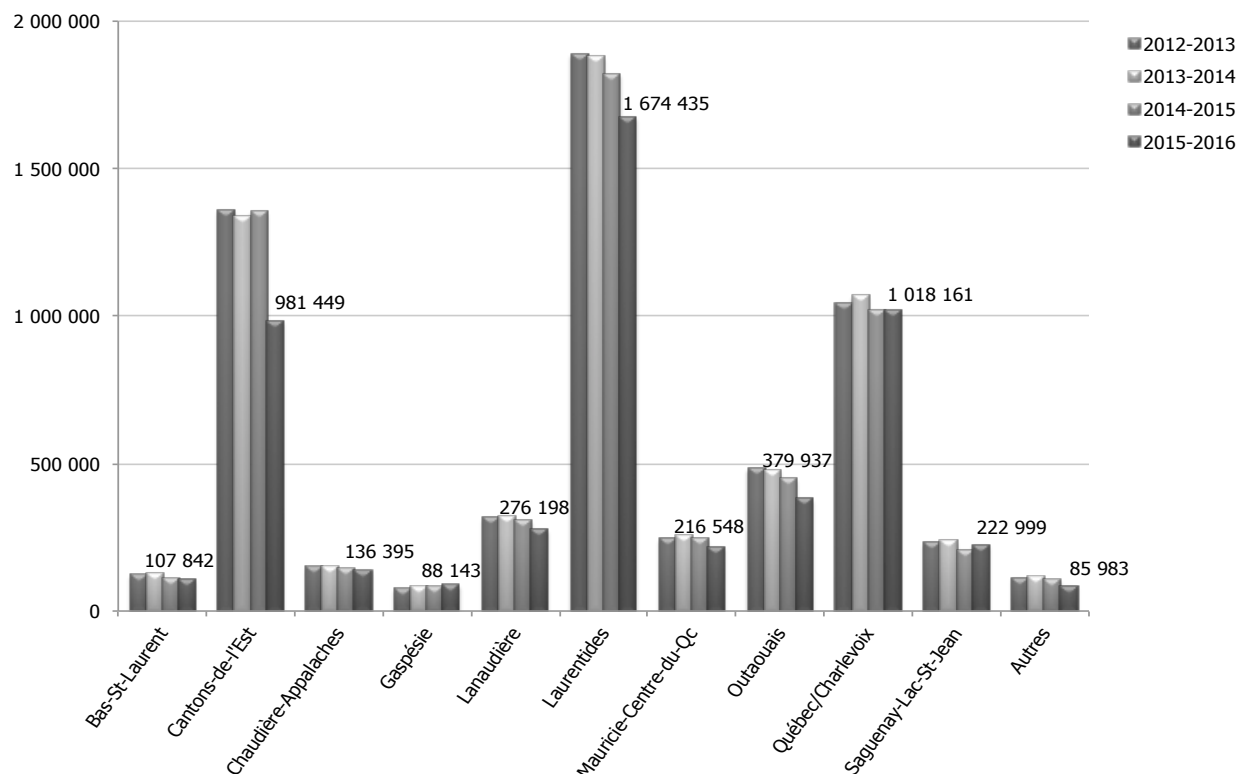
achalandée, les Laurentides, essuie une perte de près de 8 % (-145 000 JS), mais sa part de marché augmente de 1,2 point, Chaudière-Appalaches et le Bas-Saint-Laurent s'en tirent un peu mieux, mais les résultats demeurent négatifs (-5,1 % et -3,6 %). Finalement, malgré une baisse de seulement 0,3 %, Québec – Charlevoix augmente sa part de marché à 19,6 % (+2,1 points; Tableau 5 et Figure 10).

Les trois plus grands marchés pour le ski au Québec, soit les Laurentides, Québec – Charlevoix et les Cantons-de-l'Est regroupent 70,8 % des jours-ski

TABEAU 5. FRÉQUENTATION TOTALE PAR RÉGION TOURISTIQUE

	Écart %	2015-2016		2014-2015		2013-2014	
		000 JS	%	000 JS	%	000 JS	%
Bas-Saint-Laurent	-3,6	108	2,1	112	1,9	130	2,2
Cantons-de-l'Est	-27,5	981	18,9	1 355	23,2	1 334	22,8
Chaudière-Appalaches	-5,1	136	2,6	144	2,5	148	2,5
Gaspésie	5,5	88	1,7	84	1,4	85	1,5
Lanaudière	-10,1	276	5,3	307	5,3	320	5,5
Laurentides	-7,9	1 674	32,3	1 819	31,1	1 877	32,1
Mauricie – Centre-du-Québec	-12,1	217	4,2	246	4,2	256	4,4
Outaouais	-14,9	380	7,3	447	7,6	477	8,2
Québec – Charlevoix	-0,3	1 018	19,6	1 022	17,5	1 068	18,3
Saguenay—Lac-Saint-Jean	7,7	223	4,3	207	3,5	236	4,0
Autres régions ¹⁶	-19,5	86	1,7	107	1,8	116	2,0

FIGURE 10. RÉPARTITION DE L'ACHALANDAGE ANNUEL SELON LES RÉGIONS TOURISTIQUES¹⁷



¹⁶ Les « autres » régions comprennent l'Abitibi – Témiscamisque et la Côte-Nord.

¹⁷ Id.

Globalement, plus de 70 % des stations ont connu une baisse des jours-ski. Par catégorie, les Grandes connaissent la plus grande diminution de l'achalandage (-13,6 %) suivies des Majeures (-12,9 %). Ces deux catégories, au nombre de 18 stations, cumulent ensemble 70,2 % des visites. Les Intermédiaires (20 stations) et les Petites (35 stations) se partagent le segment restant dans une proportion de 20,4 % et 9,4 % (Tableau 6).

TABLEAU 6. FRÉQUENTATION TOTALE PAR CATÉGORIE DE STATION

	Écart %	2015-2016		2014-2015		2013-2014	
		000 JS	%	000 JS	%	000 JS	%
Majeure	-12,9	2 428	46,8	2 789	47,7	2 837	46,9
Grande	-13,6	1 214	23,4	1 406	24,0	1 444	23,9
Intermédiaire	-5,5	1 060	20,4	1 122	19,2	1 205	19,9
Petite	-8,6	486	9,4	531	9,1	562	9,3
Total	-11,3	5 188	100	5 848	100	6 048	100

1.5 LA FRÉQUENTATION SELON LES PÉRIODES CLÉS

➤ **Avant le 19 décembre 2015**

Décembre 2015 est qualifié de « mois des records »¹⁸. C'est le mois le plus doux enregistré depuis plus d'un siècle, soit depuis le début des mesures climatiques. Les chutes de neige étaient sous la moyenne (90 %). Mais plus particulièrement, les précipitations de pluie (35 mm) étaient largement plus abondantes (+235 %) que la normale. Il en a résulté une incapacité pour les stations de ski de mettre en marche les systèmes de fabrication de neige et une baisse drastique de l'achalandage (-62,9 % ou -226 000 JS). La moyenne de visites des deux saisons précédentes (2013-2014 et 2014-2015) s'élève à 358 000 visites durant cette même période. En date du 19 décembre 2015, 28 stations, sur les 53 répondantes, étaient en opération avec 134 000 jours-ski compilés (Tableau 31).

➤ **Période des Fêtes**

Les chaleurs et les précipitations sous forme de pluie de décembre auront eu un impact sur l'accumulation de la neige. La période des Fêtes était marquée par un Noël vert. Ainsi, la veille, le 24 décembre 2015, 36 stations étaient en mesure d'accueillir les skieurs et avec seulement 16,6 % du domaine skiable disponible pour l'ensemble du Québec. Quant à la fréquentation pour cette période, elle recule de 13,2 % (-108 000 JS).

➤ **Janvier et février**

Durant ces deux mois, Dame nature poursuit ses soubresauts. La température atteint les normales de saison à la fin de janvier seulement. Finalement, à la fin de février, la neige est enfin persistante au sol pour l'ensemble du Québec. Les stations ont presque atteint le même nombre de visites durant cette période comparativement à la saison précédente (2014-2015). Les 55 000 jours-ski en moins représentent un écart de 2,3 % avec la saison 2014-2015.

➤ **Relâche scolaire et la fin de saison**

La période de la relâche scolaire de 2016 comporte sept jours de plus que les années précédentes. Cet ajustement permet d'inclure la semaine de relâche ontarienne. Conséquemment, la « fin de saison » 2016 est écourtée comparativement aux années précédentes. Ainsi, au Tableau 31, les écarts pour ces deux périodes non comparables ne sont pas déterminés.

Pour des fins d'analyse, nous estimons une baisse de 1 % pour la période de la relâche scolaire et de -33,8 % pour la fin de saison 2016. La météo, au printemps 2016, offrait une alternance de temps chaud et de temps froid. Cette instabilité ne fut pas favorable au ski de printemps.

¹⁸ Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. Faits saillants.

Un regard sur les différentes catégories de station permet de constater que la baisse de l'achalandage du début et de la fin de la saison a fait place à une certaine reprise pour les périodes entre janvier et la relâche scolaire pour toutes les catégories (Tableau 32).

- Les grandes stations reçoivent près de la moitié des visites durant les mois de janvier et février. Cela représente une moyenne 59 600 jours-ski par station (-6,1 %).
- Les petites stations ont perdu près de 80 % de leur achalandage durant le début de la saison et de 35 % de leur achalandage durant le temps des Fêtes. Les autres catégories de station enregistrent une baisse entre 55 % et 75 % et entre 13 % et 16 % respectivement pour les mêmes périodes.
- Les Majeures ont enregistré un mince recul de 1,3 % durant les mois de janvier et février. Les stations des autres catégories présentent une baisse oscillant entre 5 et 15 %.

La journée de la semaine la plus achalandée demeure le samedi (30,4 %). Les vendredis et les dimanches diminuent quelque peu en popularité (-0,6 % et -2,1 %). Les lundis aux jeudis reçoivent une légère hausse de fréquentation (+0,2 %; Tableau 33).

- La ventilation par catégorie indique que l'ensemble des catégories de stations a perdu des visites les vendredis et les dimanches; cependant les samedis ont vu l'achalandage augmenter (Tableau 34).
- Les Majeures et les Grandes ont reçu une légère augmentation de visites les lundis aux jeudis (+0,3 % et +0,2 %).
- La fin de semaine compte pour 47 % de l'achalandage pour les Majeures comparativement à 61 % pour les Grandes et les Intermédiaires et 69 % pour les petites stations.

Le samedi 5 mars 2016 suivi du samedi 16 janvier 2016 sont les deux journées les plus achalandées pour plusieurs stations. La température moyenne au Québec s'affichait à -6°C et -14°C respectivement.

- Plus de 117 000 skieurs et planchistes auraient dévalé les pentes à travers le Québec le samedi 5 mars 2016.

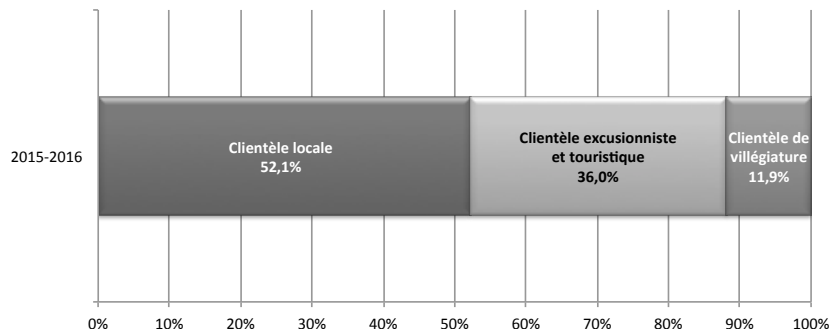
1.6 LA PROVENANCE DE LA CLIENTÈLE

Selon les estimations des stations, les Québécois demeurent la clientèle majoritaire pour le ski (82,6 % ou 4,3 MJS). La proportion hors Québec augmente légèrement (+0,2 % pour atteindre 17,4 %). Globalement, ces deux segments de clientèle conservent sensiblement le même ratio (Tableau 35).

- Parmi la clientèle hors Québec, malgré la baisse de fréquentation (-98 000 JS), les Ontariens demeurent la portion la plus élevée (12,4 %). Les Américains sont fidèles (174 000 JS) et occupent une proportion légèrement plus élevée avec 3,4 % (+0.4 point).
 - Les Majeures compilent une légère diminution du segment québécois (78,1 % versus 79,3 %) pendant que la proportion de la clientèle des États-Unis augmente à 5,9 % (+0,9 %; Tableau 36).
 - La clientèle québécoise a cru pour les Grandes et les Intermédiaires. Tandis que pour les Petites, ce sont les clientèles de l'Ontario et des Maritimes qui ont augmenté. Tant l'Abitibi que la Gaspésie profitent de la proximité des provinces voisines.

FIGURE 11. PROVENANCE DE LA CLIENTÈLE QUÉBÉCOISE SELON LES ESTIMATIONS DES STATIONS DE SKI, EN %

Le marché québécois se segmente en 3 catégories : la clientèle locale¹⁹, la clientèle excursionniste et touristique²⁰ et la clientèle de villégiature²¹. Selon une estimation des stations de ski, 52,1 % des clients sont composés de locaux et 36 % d’excursionnistes ou de touristes puis 11,9 % de villégiateurs (Figure 11).

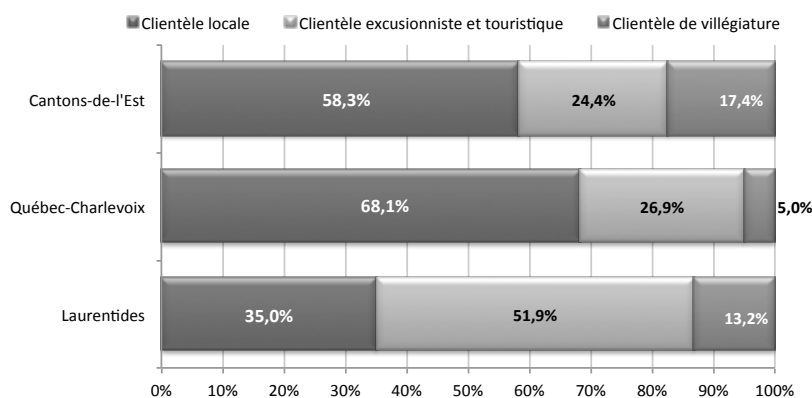


Depuis la reformulation de la question qui inclut la clientèle de villégiature, la clientèle locale a diminué de 15 % en relation avec la saison précédente, les villégiateurs comptent maintenant pour 12 % et les excursionnistes ont augmenté de 3 %. Ainsi, 48 % de la clientèle est composée de villégiateurs, d’excursionnistes et de touristes.

Toujours selon l’estimation des stations, un regard sur les trois plus grandes régions du Québec, soit les Cantons-de-l’Est, Québec – Charlevoix et les Laurentides, permet de cerner les particularités de chacune (Figure 12).

- Les locaux ou résidents permanents de la région composent 58,3 % de la clientèle des stations des Cantons-de-l’Est. Les excursionnistes et touristes comptent pour 24,4 % et les villégiateurs pour 17,4 %.
- Québec – Charlevoix accueille peu de villégiateurs (5 %) en comparaison avec les deux autres régions. Ainsi, cette région dépend plutôt de sa clientèle locale (68,1 %).
- À l’inverse, les Laurentides attirent un grand nombre d’excursionnistes et de touristes (51,9 %). En incluant les villégiateurs, le segment des non-résidents permanents de la région atteint 65,1 %.

FIGURE 12. PROVENANCE DE LA CLIENTÈLE QUÉBÉCOISE SELON LES ESTIMATIONS DES STATIONS DE SKI, POUR LES TROIS GRANDES RÉGIONS DU QUÉBEC, EN %



¹⁹ La clientèle locale réside de façon permanente à un rayon de 40 km ou moins de la station de ski.

²⁰ Un excursionniste est une personne qui effectue un voyage aller-retour dans la même journée à l’extérieur de sa ville, dont la distance à l’aller est d’au moins 40 kilomètres. Un touriste est une personne qui fait un voyage d’une nuit ou plus, mais d’une durée de moins d’un an, à l’extérieur de sa ville et qui a utilisé un hébergement commercial ou privé.

²¹ La clientèle de villégiature possède une résidence secondaire dans la région de la station de ski.

1.7 LA BILLETTERIE

Les 75 stations du Québec comptent 244 347 abonnés en 2015-2016 et 2,55 millions de billets journaliers (tous types confondus) ont été vendus dans les stations du Québec

Par rapport à la saison précédente, soit 2014-2015, les abonnements sont en baisse (-19 000 passes). Les billets journaliers diminuent également (- 317 000 billets; Tableaux 7 et 38).

Les visites sans restriction, soit les abonnés réguliers (tout temps) et les skieurs à la journée (plein tarif et en réduction) composent 56 % (+1 %) des visites en station.

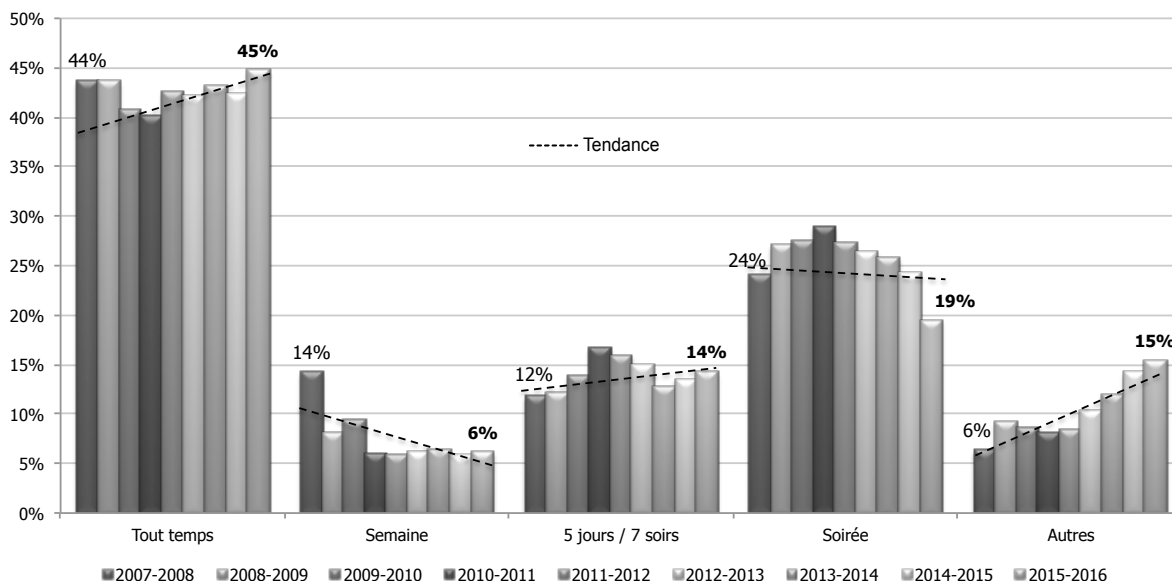
Les abonnements

- À l'exception des abonnements de type « autres » (+0,6 %), tous les autres abonnements subissent une baisse comparativement à la saison 2014-2015 (Tableau 7).
- Les passes sans restriction ou « tout temps » comptent 99 566 abonnés (-1,3 %). En incluant les passes gratuites pour les employés et les promotions, le total s'élève à 109 327 abonnés, soit une baisse de 1,9 %.
 - Malgré une baisse d'adeptes pour ces passes en 2015-2016, elles conservent tout de même, depuis 2007-2008, une tendance à la hausse (Tableau 7 et Figure 13).
 - Les passes gratuites pour les employés et les promotions représentent 4 % des abonnements totaux.
- La stabilité des dernières années des abonnements de soirée est ébranlée par une forte baisse (-25,5 %) pour s'établir à 47 567, soit le plus bas nombre d'abonnements depuis 2007-2008.
- Les abonnements valides les jours de semaine étaient également relativement stables ces dernières années. Cependant, depuis 2007-2008, la tendance indique une décroissance moyenne de 7 %.
- À l'inverse, les abonnements de type « autres » (incluant, entre autres les cartes de type fidélité) présentent une forte croissance depuis 2007-2008. Ces passes incluent les abonnements de la semaine de relâche, de fin de saison et plusieurs types sur-mesure (ex. M2J à Ski Bromont ou la T-66 à Tremblant). Plus d'une quinzaine de stations offrent des abonnements personnalisés.

Les abonnements sans restriction représentent 45 % de l'ensemble, suivis des soirées « illimitées » (19 %; Figure 13).

TABLEAU 7. NOMBRE D'ABONNEMENTS TOTAUX AU QUÉBEC

	Écart %	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Tout temps	-1,3	99 566	100 851	102 710
<i>Gratuit - promo, employés</i>	-7,8	<i>9 761</i>	<i>10 588</i>	<i>7 901</i>
Semaine	-0,3	15 019	15 062	16 194
5 jours / 7 soirs	-2,2	34 854	35 623	32 539
Soirées	-25,5	47 567	63 857	66 129
Autres	0,6	37 580	37 343	30 642
Total	-7,2	244 347	263 324	256 115

FIGURE 13. ÉVOLUTION DES PROPORTIONS D'ABONNEMENTS DE SAISON PAR CATÉGORIE DE BILLETS


Globalement, les visites des abonnés contribuent à 51 % des jours-ski totaux en 2015-2016, soit la même proportion que la saison précédente²²

Par catégorie, les abonnements totalisent 52 % des jours-ski des Majeures, 50 % des Grandes, 47 % des Intermédiaires et 51 % des Petites. Les résultats se déclinent différemment selon la catégorie de station.

- Les Intermédiaires et les Petites enregistrent une baisse des abonnements « tout temps » payants²³ (-3,5 % et -8,9 %). Tandis que pour les Majeures et les Grandes, le nombre d'abonnements augmente (+1,1 % et +0,9 %; Tableau 37).
- Les Intermédiaires présentent la plus grande croissance pour les abonnements de semaine (+11,4 %) pendant que les Majeures et les Grandes affichent des diminutions de 1 % et 2,5 %.
- Les résultats pour les passes « 5 jours / 7 soirs » sont très variés. Les Grandes et les Intermédiaires cumulent des baisses de 45,4 % et de 15,8 %. Toutefois, pour les Majeures, c'est une hausse de 8,7 %.
- Les abonnements de soirée sont en déclin pour toutes les catégories de station, soit entre -13,5 % et -32 % selon la catégorie.
- Les abonnements de type « autres » sont globalement en légère croissance (0,6 %), mais pour les Majeures et les Intermédiaires, c'est un recul de 8,2 % et de 9,4 % respectivement (Tableaux 7 et 37). Contrairement aux catégories de station précédentes, les Grandes enregistrent un haut taux de croissance de 35,3 % pour ce type de passe²⁴. Cela vient combler les diminutions encourues par les autres catégories de station.
- Le plus grand écart se situe dans les passes gratuites pour les employés et les promotions. Les Majeures ont réduit l'émission de ces passes de 39,4 %. Les Intermédiaires quant à eux, en ont émis 27,5 % de pus.
- Une station majeure type compte, en moyenne, 17 363²⁵ abonnés; une grande station en détient moins que le tiers (5 309); l'Intermédiaire environ 1 850, et la Petite, 438.

²² Tableau 38

²³ En excluant les abonnements gratuits pour les employés et les promotions.

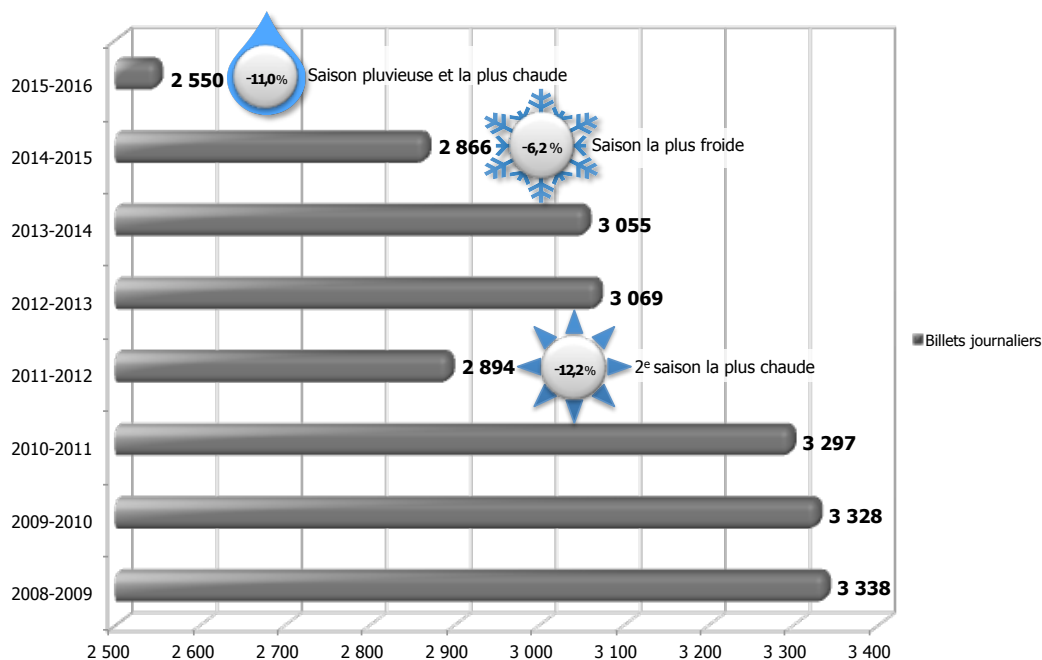
²⁴ Un abonnement de type sur mesure occupe près de 40 % des abonnements d'une station.

²⁵ Cette catégorie affiche des écarts importants en termes d'abonnements. À titre informationnel, la médiane se situe à environ 10 800, c'est-à-dire que la moitié des stations majeures se situe en deçà et la moitié au-dessus.

Les billets journaliers

Le cocktail météorologique de la saison 2015-2016 s'est aussi répercuté sur le nombre total de billets journaliers. De plus, contrairement à la saison 2014-2015, les conditions climatiques n'étaient pas favorables au ski de printemps. La saison se termine avec 2,55 millions de billets journaliers, soit une baisse de 11 %. Depuis 2008, la saison 2015-2016 s'avère la saison la plus chaude, détrônant la saison 2011-2012 au 2^e rang. Ainsi, en 5 ans, deux saisons hivernales les plus douces ont été enregistrées (Figure 14 et Figures 32 à 34 sur les degrés-jours de gel).

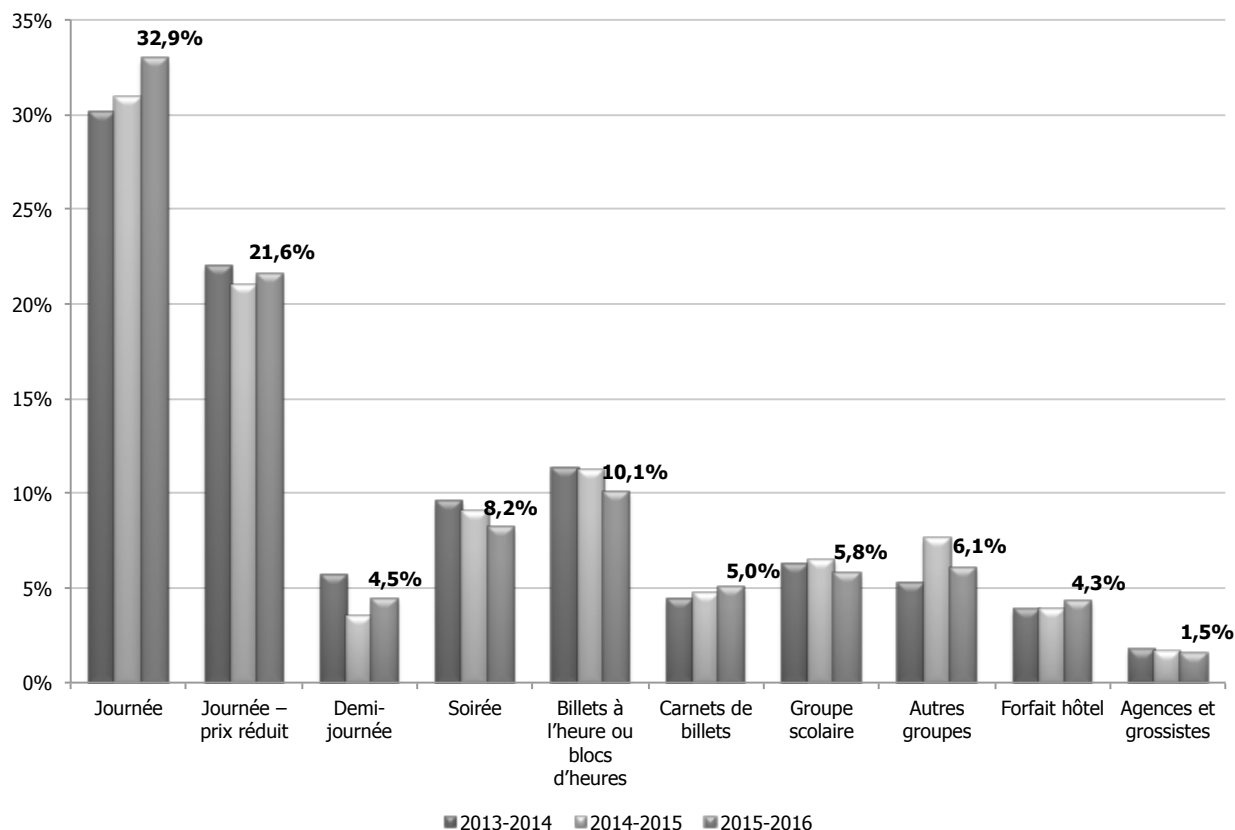
FIGURE 14. ÉVOLUTION DU NOMBRE DE BILLETS JOURNALIERS, EN MILLIERS, ET VARIATION EN % POUR TROIS SAISONS DE RÉFÉRENCE (2011-2012, 2014-2015 ET 2015-2016) PAR RAPPORT À LA SAISON PRÉCÉDENTE



Parmi les billets journaliers, 54,5 % permettent un accès à la journée (à tarif régulier ou en promotion), 10 % sont des billets à l'heure ou des blocs d'heures et 8 %, des billets de soirée (Figure 14 et Tableau 38).

- Les segments de groupes scolaires et autres sont les plus affectés cumulant -25 % ou -101 000 billets en comparaison avec la saison 2014-2015 (Tableau 38).
- Les billets à l'heure ou par bloc d'heures suivent avec -19,3 % ou -65 000 entrées.
- Les billets de soirée, aussi, n'ont pas eu la cote. Les résultats s'affichent à -19,3 % ou -50 000 billets.
- Tous les autres types de billets (à la journée, carnet de billets, forfait hôtelier, agence et grossiste) chutent entre 1,6 % et 17,7 %.
- Seuls les billets « demi-journée » progressent de 13,3 %, soit 14 000 entrées supplémentaires.

FIGURE 15. RÉPARTITION GLOBALE DU VOLUME DES BILLETS JOURNALIERS, SUR TROIS SAISONS

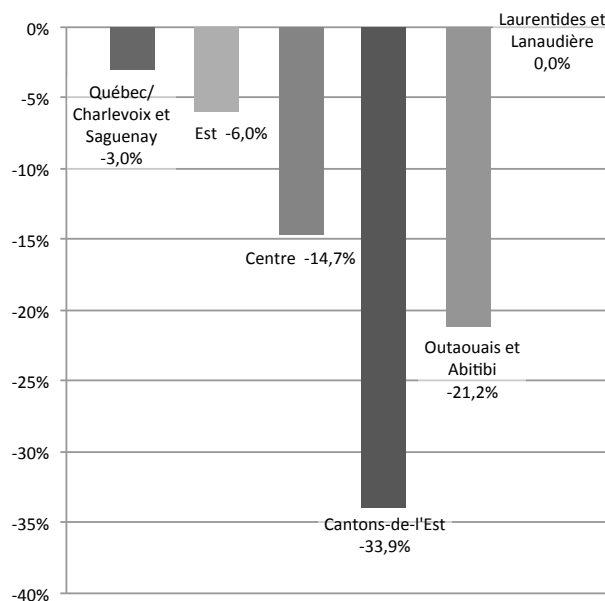


L'écart global de fréquentation lié aux billets journaliers par rapport à la saison précédente est de -11 % (Tableau 38). L'éclatement des résultats par grandes régions du Québec permet de mieux distinguer les différences. Ainsi, les régions des Laurentides et de Lanaudière maintiennent le statu quo sur le plan des billets journaliers (0%) comparativement aux autres régions qui cumulent d'importantes baisses (Figure 16).

Les Cantons-de-l'Est ont subi la plus grande perte de fréquentation liée aux billets journaliers (-33,9 %). Son écart total de fréquentation, incluant les jours-ski d'abonnement, se situe à -27,5 %.

Les autres régions cumulent des pertes entre 3 et 21,2 %.

FIGURE 16. VARIATION DES BILLETS JOURNALIERS ENTRE LES SAISONS 2014-2015 ET 2015-2016, PAR GRANDES RÉGIONS DU QUÉBEC, EN %²⁶



²⁶ L'Est comprend les régions de Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent; le Centre, les régions des Chaudière-Appalaches et de Mauricie-Centre-du-Québec; les stations situées dans la Montérégie sont regroupées soit dans la région des Cantons-de-l'Est ou des Laurentides (voir Annexe 4 pour une explication détaillée).

Le tarif de la billetterie

Le tarif du billet de journée adulte de fin de semaine s'affiche à 67,45 \$ pour les Majeures, 42,99 \$ pour les Grandes, 38,96 \$ pour les Intermédiaires et 25,82 \$ pour les Petites. Toujours pour le même type de billet, le tarif moyen pour le Québec, toutes catégories de station confondues, est de 39,30 \$. Comparativement au Nord-Est américain (82,43 \$), le tarif moyen du Québec est deux fois moins élevé (Tableau 41).

Le tarif des abonnements « tout temps » se détaille entre 1 068,75 \$ pour les Majeures et 371,52 \$ pour les petites stations. Globalement, le prix moyen d'un abonnement « tout temps » est de 563,90 \$.

- Les Majeures ont diminué leur tarif moyen des abonnements de semaine et des abonnements de soirée (-5 % et -4,5 %). Les Intermédiaires ont également baissé le tarif des abonnements en semaine, mais seulement de 3 %.
- Les petites stations présentent la plus grande augmentation de tarif variant entre 11 % et 18 % pour les billets journaliers de soirée ainsi que pour les abonnements « tout temps » et de soirée.

Les cartes d'accès au parc à neige

Sur les 54 participants, 8 stations exploitent un parc à neige à **accès restreint**, soit une station de moins que 2014-2015. Au total, 7 224 cartes d'accès ont été émises par les 8 stations. En comparaison avec les 13 588 cartes de la saison précédente, c'est une baisse de 47 %.

La glissade sur tube

25 stations proposent la glissade sur tube. Cette activité connexe rapporte un total de 1,2 M\$ en revenus pour 103 525 billets journaliers et 510 abonnements.

1.8 L'ÉCOLE DE SKI

L'école de ski a généré 17,5 M\$ de revenus totaux parmi les 45 stations répondantes, la moyenne étant de 388 609 \$. En 2014-2015, c'était une recette de 18 M\$ pour 37 stations, soit une moyenne de 485 498 \$ par école. L'écart entre les deux saisons sur le revenu moyen par école de ski est de -20 %.

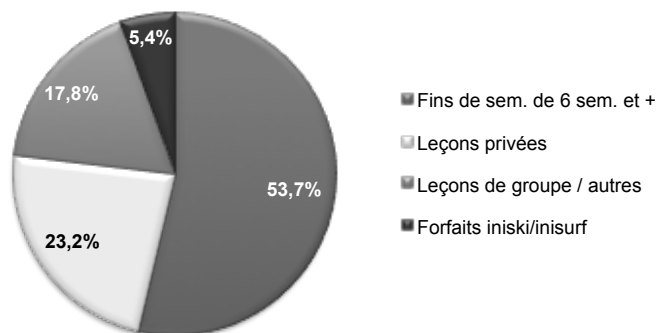
Afin de présenter une analyse comparable entre ces deux années, un échantillon de stations identique est conservé. C'est-à-dire que ce sont les résultats des mêmes stations qui sont retenus sur les deux saisons pour présenter le constat suivant : l'ensemble des stations n'enregistre qu'un **mince recul de 1,9 % sur le revenu** (Tableau 48).

- Les Grandes génèrent un revenu moyen de 529 000 \$, mais avec la plus grande baisse, soit -4,9 %.
- Les Majeures conservent un revenu similaire à 2014-2015 (moyenne de 1 554 M\$, -0.1 %)
- Les Intermédiaires et les Petites subissent des baisses de 3,8 % et 1,7 %. Leurs revenus moyens sont de 219 500 \$ et 24 800 \$ respectivement.

En 2015-2016, 144 680 forfaits totaux ont été émis par toutes les écoles de ski répondantes. Les revenus sont déclinés selon la proportion des différents types de forfaits à la Figure 17.

- Ainsi, les forfaits de 6 fins de semaine et plus génèrent près de 54 % des revenus (+6 points). Plus spécifiquement pour les Grandes, ce taux augmente à 71 %.
- Pour les leçons privées, c'est 23 % (-2 points) des revenus; ce ratio représente bien la situation pour toutes les catégories (variant entre 20 % et 25 %)
- Les leçons de groupe et autres leçons, 18 % (-3 points). Ce type de forfait est la deuxième source de revenus pour l'école de ski des Majeures.
- Les forfaits iniski/inisurf conservent sensiblement le même ratio de 5 % (Figure 17 et Tableau 49).

FIGURE 17. PROPORTION DE REVENUS POUR LES TYPES DE FORFAITS DE L'ÉCOLE DE SKI EN 2015-2016, EN %



Les revenus par forfait varient entre 191,57 \$ et 420,17 \$ pour le programme de 6 fins de semaine et plus et entre 29,74 \$ et 121,31 \$ pour les leçons privées. Les stations de ski qui offrent le forfait iniski/inisurf pour initier les débutants génèrent entre 40 \$ et 56 \$ par forfait (Tableau 49).

Globalement, 4 287 moniteurs ont travaillé dans les 46 stations de ski répondantes, soit 93 en moyenne (-13,6 %). Entre 65 et 525 moniteurs enseignent dans les grandes stations et les Majeures; et entre 13 et 177 dans les Intermédiaires et les Petites (Tableau 50).

Le « Terrain-Based Learning » ou TBL²⁷

Onze (11) stations offrent un parc d'apprentissage de type TBL aux skieurs débutants, avec 5 stations qui opèrent un concept selon les critères d'aménagement de l'entreprise *Snow Operating*. Les autres stations exploitent un secteur débutant qui s'apparente à la méthode américaine, soit d'autres modèles sans les critères du TBL de *Snow Operating*. La capacité desservie par ces secteurs d'apprentissage totalise 69 385 m² ou 6 308 m² en moyenne.

1.9 LA PÉRIODE D'EXPLOITATION

La saison de ski 2015-2016 a débuté tardivement. En effet, 35 stations déclarent un report de leur date d'ouverture. Les Majeures et les Intermédiaires cumulent environ 10 jours de retard. Pour les Grandes, c'était plutôt 11 jours et 13 jours pour les petites stations.

La durée d'exploitation de la saison varie entre 53 et 122 jours en moyenne, selon la catégorie. Toutes présentent une baisse des jours d'exploitation (entre -10 % et -17 %). Quant aux soirées, les petites stations ont réduit la durée d'exploitation de 38 % ou de 17 soirées, soit le plus haut taux de décroissance parmi toutes les catégories. Les autres catégories affichent des baisses entre 12,5 % et 19 %. En comparaison avec la moyenne des cinq dernières années, la diminution prend des proportions moindres, soit entre -6,5 \$ et -10 % pour les journées et entre -4,5 % et -24 % pour les soirées (Tableau 40).

Pour des raisons météorologiques ou techniques, les stations de ski ont fermé entre 1 et 21 journées ainsi qu'entre 1 et 29 soirées. En moyenne, toutes catégories confondues, les stations ont fermé 6 jours et 6 soirs.

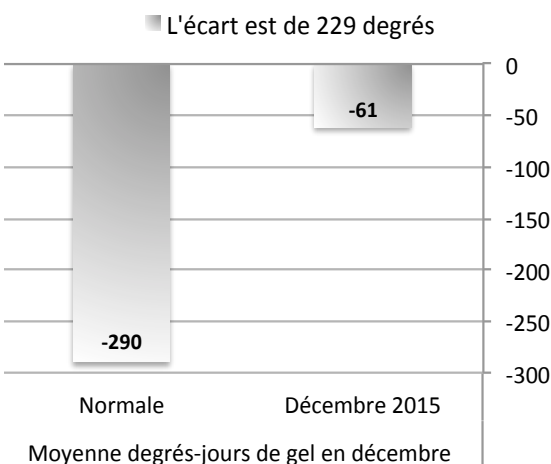
Concernant la météo, pour une cinquième année consécutive, la pluie est l'évènement le plus évoqué pour une fermeture momentanée de la station. Au total, 29 stations ont cité cette cause contre 21 stations en 2014-2015. Quatre (4) stations ont mentionné le verglas et 2 le manque de neige. Le vent et le froid ont été soulignés 1 seule fois en 2015-2016. Toujours en lien avec les conditions climatiques uniquement :

- 1 station a dû fermer une demi-journée

²⁷ TBL : Terrain-Based Learning, marque de commerce appartenant à l'entreprise *Snow Operating*.

- 21 stations ont fermé 1 journée entière
- 10 stations ont fermé 2 jours ou plus, dont une station jusqu'à 16 jours et 14 soirs.
- Les gestionnaires évaluent la perte de revenus liée à ces fermetures entre 1 000 \$ et 375 000 \$, soit une moyenne de 47 000 \$ par station répondante. En y ajoutant les autres coûts (salaires, coûts de réparation, etc.), la perte s'élève à 1,3 million \$ pour 26 stations. La moyenne se situe à 55 600 \$. C'est près de 60 % d'augmentation par rapport à la moyenne de l'année précédente (34 800 \$; 18 stations répondantes et un total de 627 000 \$). Pour comparer avec les saisons précédentes, regardons quelques résultats :
 - En 2013-2014, c'est un coût total de 633 000 \$ pour 25 stations (moyenne de 25 320 \$)
 - En 2012-2013, plus de 700 000 \$ pour 26 stations (moyenne de 26 923 \$)
 - 2011-2012, une saison particulièrement douce, les coûts estimés atteignaient plus d'un million \$ pour 22 stations (moyenne de 50 642 \$).

FIGURE 18. ÉCART DES DEGRÉS-JOURS DE GEL POUR DÉCEMBRE 2015, EN DEGRÉ CELSIUS



Les **degrés-jours** de gel, compilés depuis 2012, sont un indicateur qui totalise le cumul de froid (en dessous de 0°C) pour les trois dernières saisons (de décembre à mars) en comparaison avec la normale climatique de 1971-2000. Les figures 32 à 34 et le Tableau 59 de l'Annexe 6 confirment une saison hivernale entièrement sous la moyenne climatique²⁸ tant à la station météorologique de Sherbrooke, de Québec que de Mont-Tremblant (Saint-Jovite).

Globalement, décembre 2015 présente le plus grand écart avec la normale climatique. Seize (16) jours avec des températures au-dessus de 0°C causent un déficit de 229 degrés-jours de gel (290°C – 61°C = 229°C). Cela signifie que pour atteindre la normale de saison, il aurait fallu cumuler au moins 229°C en dessous du point de congélation durant le mois de décembre. En répartissant 229°C sur les 31 jours du mois, on constate qu'il manque plus de 7°C en dessous de 0°C par jour par rapport à la température enregistrée (Figure 18).

1.10 LE DOMAINE SKIABLE ET LA CAPACITÉ D'ENNEIGEMENT²⁹

Parmi les répondants, 17 stations (35 %) ont apporté des améliorations au système d'enneigement, 12 stations ont ajouté des canons à neige; 5 ont augmenté la capacité des pompes; et 4 ont procédé à un agrandissement du domaine enneigé. Voici les détails du domaine skiable par catégorie (Tableau 19 - Section 2.6) :

- Les stations **majeures** offrent un dénivelé skiable en continu de 504 mètres en moyenne et une superficie de 368 acres. Un travail mécanique est effectué sur 71 % de la superficie de la montagne et l'enneigement sur 57 %. Une moyenne de 175 acres (48 %) est éclairée dans 4 stations qui l'offrent. Au cours de la dernière saison, le nombre d'heures d'opération du système a augmenté de 314 heures passant de 1 094 heures à 1 408 heures pour cette catégorie. Les coûts globaux liés la fabrication de neige ont augmenté à l'exception de l'entretien et la réparation.

²⁸ La moyenne climatique des degrés-jours de gel mesure le cumul de froid. Plus la moyenne climatique est élevée, plus il fait froid. Lorsque les résultats sont en dessous de la moyenne climatique, cela signifie que les températures enregistrées étaient chaudes.

²⁹ Depuis la saison 2015-2016, les questions sur le domaine skiable et le système d'enneigement sont ouvertes à toutes les stations. Avant cette saison, seulement les données sur les stations privées étaient compilées.

- Les **grandes** stations offrent un dénivelé skiable en continu de 252 mètres en moyenne avec une médiane de 200 mètres³⁰. La superficie est de 108 acres. Un travail mécanique est effectué sur 89 % de la montagne et l'enneigement sur 88 %. Une moyenne de 57 acres (53 %) est éclairée dans 4 stations. Deux stations ont ajouté des canons à neige à leur parc d'équipement. Cette catégorie a opéré son système pendant 615 heures en 2015-2016, soit une diminution de 224 heures par rapport à la saison précédente.
- La catégorie « **Intermédiaire** » comporte plus de répondants cette saison étant donné la participation de l'ensemble des stations (privées ou non). Ainsi, les résultats présentent un écart par rapport à la saison précédente. Ces stations offrent un dénivelé skiable en continu de 337 mètres en moyenne avec une médiane de 252 mètres³¹. La superficie est de 147 acres. Un travail mécanique est effectué sur 70 % de la montagne et l'enneigement sur 58 %. Une moyenne de 45 acres (30 %) est éclairée dans 5 stations. Cette catégorie a opéré son système environ 617 heures cette saison.
- Les **petites** stations offrent un dénivelé skiable en continu de 208 mètres en moyenne et une superficie de 68 acres. Un travail mécanique est effectué sur 54 % de la montagne et l'enneigement sur 29 %. Une moyenne de 12 acres (18 %) est éclairée dans 3 stations. Cette catégorie a opéré son système pendant 469 heures durant la saison 2015-2016.

1.11 LES INVESTISSEMENTS EN MARKETING

Les stations de ski du Québec ont investi 6 M\$ en publicité et en promotion, soit 3 % de leur chiffre d'affaires. **Le budget total baisse de près de 2 M\$ par rapport à la saison 2014-2015**. La valeur des contrats échangés est évaluée à 836 000 \$.

En y ajoutant les salaires, le budget marketing s'élève à 10,6 M\$ ou **4,1 % du chiffre d'affaires** (Tableaux 8 et 42).

TABLEAU 8. TOTAL DES INVESTISSEMENTS EN MARKETING

	Écart %	2015-2016		2014-2015	
		000 \$	% du C.A. ³²	000 \$	% du C.A. ³³
Publicité et outils promo	-24,4	6 046	2,4	7 997	3,0
Valeur contrat échange	-16,7	836	0,3	1 003	0,4
Salaires	13,7	3 764	1,5	3 310	1,2
Budget marketing total	-13,5	10 646	4,1	12 310	4,6

En cohérence avec la provenance de la clientèle, le marché québécois demeure la principale cible d'investissement à 76,3 %. C'est une augmentation de 7,8 points au détriment du marché américain (-5,8 points) qui conserve à peine la moitié de son ratio. Le marché ontarien perd légèrement sa proportion passant de 20 % à 17,8 % (Tableau 43).

- Les Intermédiaires et les petites stations investissent massivement dans le marché québécois (85 % et 88 %) (Tableau 44).
- Les Majeures diminuent la proportion allouée au marché américain (-8,6 points), les Intermédiaires augmentent leur budget de 1,8 point.
- Les petites stations sont les seules à investir jusqu'à 10 % dans le marché des Maritimes (quelques stations des régions de la Gaspésie). Pour les autres catégories, ce segment de marché est quasi inexistant en raison de la localisation géographique.

³⁰ C'est-à-dire que la moitié des stations offrent un dénivelé en deçà et l'autre moitié au-dessus.

³¹ Id.

³² Pourcentage du chiffre d'affaires, excluant l'immobilier.

³³ Id.

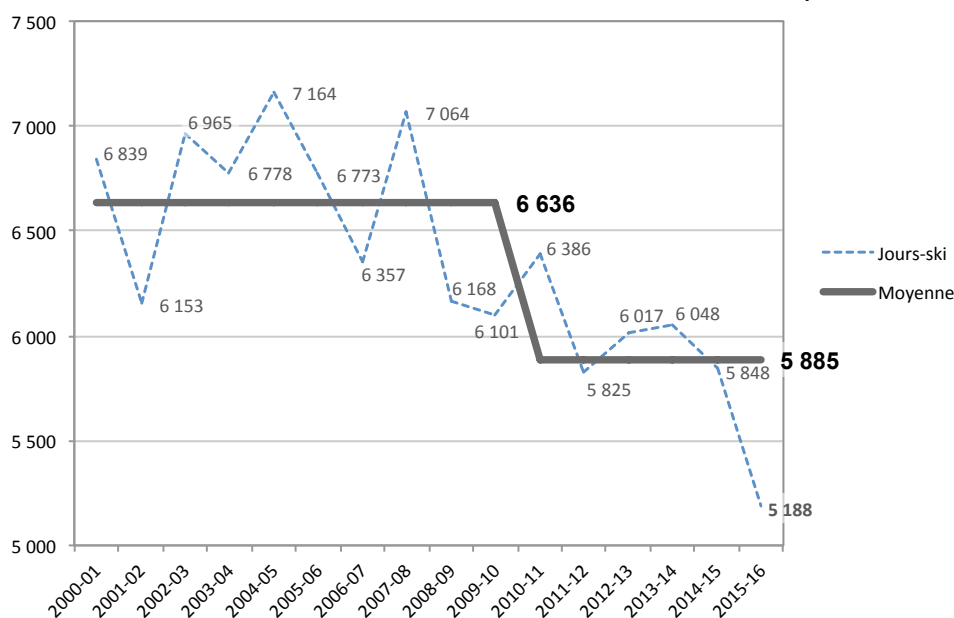
Malgré une diminution de près de 25 % du budget en publicité et outils promotionnels (excluant les salaires), les **investissements Web demeurent en constante progression**. Ils atteignent 38,7 % du budget (2,3 M\$), dont 45 % (1 M\$) reliés au placement média Web et au placement comportemental³⁴. Les brochures, les promotions (rabais de type Tuango, etc.), les salons et les foires ainsi que les autres outils tels que des articles promotionnels et les événements se maintiennent. L'ensemble de ces outils accapare 21,6 % du budget (1,3 M\$). Les autres médias (radio, télévision, etc.) occupent un ratio de moindre importance dans le budget total de marketing comparativement à la saison 2014-2015 (Tableaux 8 et 45).

- Les Majeures, comme les autres catégories de station, investissent majoritairement dans le Web (38,7 %), mais plus particulièrement dans le placement média Web, les stratégies de médias sociaux et le placement comportemental. L'affichage extérieur compte aussi parmi les médias privilégiés (16,3 % ou 78 000 \$). De plus, sous l'effet de quelques stations qui réduisent leur budget de plus de la moitié, le budget moyen de marketing de cette catégorie diminue de 32 % pour se chiffrer à 485 000 \$ (Tableau 46).
- Les Grandes investissent un total 3,9 % de leur chiffre d'affaires³⁵. C'est le plus petit ratio parmi toutes les catégories avec une moyenne de 162 000 \$ par station.
- Les Intermédiaires et les Petites sont encore portées vers les médias plus traditionnels tels que la radio, la télévision, les journaux et les brochures. Les proportions varient entre 8 et 20 % pour les Intermédiaires et entre 9 et 26 % pour les Petites. Leur budget de marketing moyen est de 55 000 \$ et 15 000 \$ respectivement.

1.12 LA RÉTROSPECTIVE

Une rétrospective sur 15 ans permet de constater que la moyenne de fréquentation de la période entre 2000 et 2010 s'établissait à 6,6 millions de jours-ski. Celle entre 2010 et 2016 se fixe à 5,9 millions de jours-ski, soit un écart de -11,3 % avec la période précédente. La période entre 2010 et 2016 comporte déjà trois saisons en dessous de la moyenne, soit 2011-2012, la 2^e saison la plus chaude, 2014-2015, la saison la plus froide et 2015-2016, une saison au climat instable et extrême avec un mois de décembre le plus chaud depuis plus d'un siècle (Figure 19).

FIGURE 19. MOYENNE DES JOURS-SKI ENTRE 2000-2010 ET 2010-2016, EN MILLIERS JS



³⁴ Traduit de l'anglais, le « behavioral targeting » permet de cibler un public spécifique selon son comportement sur le Web, souvent à l'aide de « cookies », pour lui proposer des messages qui correspondent à ses intérêts ou habitudes.

³⁵ Excluant l'immobilier

La moyenne des revenus totaux entre la période de 2000 et 2010 se situait à 240 M\$. La moyenne pour la période 2010 à 2016 augmente de 23,7 M\$, soit +9,8 %. Les revenus hivernaux sont également en hausse (20 M\$, +10 %) et représentent 84 % de l'augmentation totale (Figures 19 et 20).

La baisse de visites moyennes (-11,3 %) et l'augmentation des revenus hivernaux moyens (+10 %) contribuent à la hausse des revenus par visite (\$/JS). Ainsi, les revenus hivernaux générés par visite de la période entre 2000 à 2010 étaient de 30,22 \$ en moyenne. Depuis 2010, les stations reçoivent 37,49 \$/JS en moyenne, soit une augmentation de 24 %.

La baisse de visites durant la saison 2015-2016 (-11,3 %) équivaut à un manque à gagner de quelque 45 millions de dollars pour les stations uniquement (en comparant avec la moyenne de la décennie 2000-2010) ou de plus de 26 M\$ avec la moyenne 2010-2016 (Figures 19, 20 et 21).

FIGURE 20. MOYENNE DES REVENUS TOTAUX ENTRE 2000-2010 ET 2010-2016, EN MILLION \$

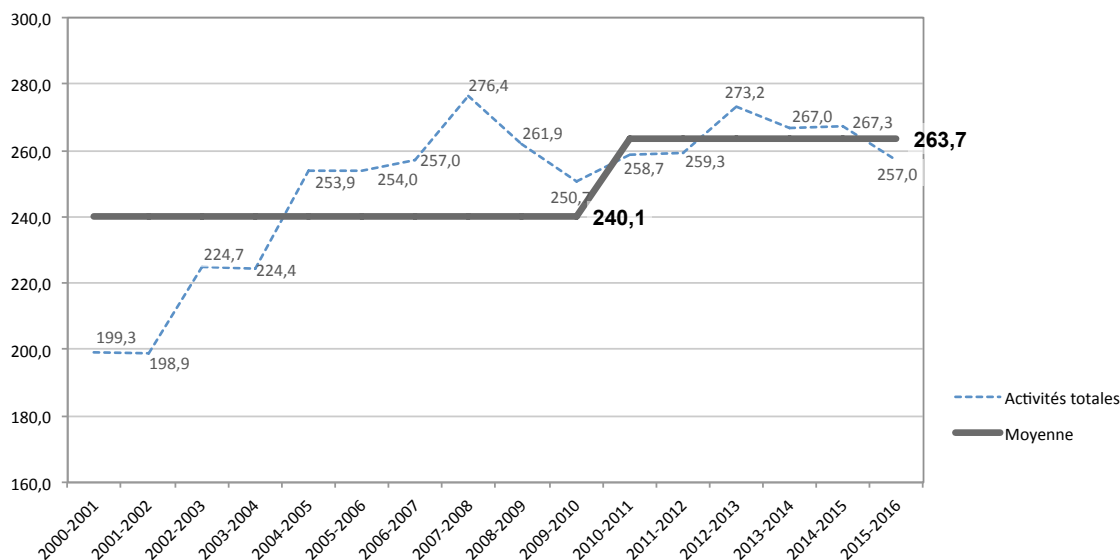
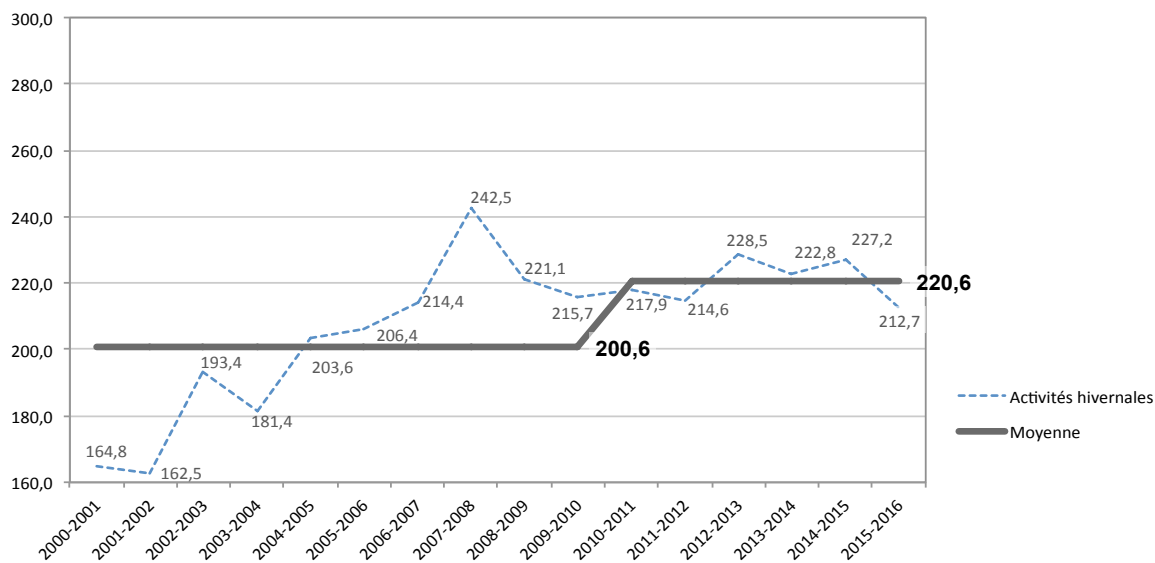


FIGURE 21. MOYENNE DES REVENUS HIVERNAUX 2000-2010 ET 2010-2016, EN MILLION \$



2. ANALYSE FINANCIÈRE DES STATIONS DE SKI DU QUÉBEC

2.1 LES REMARQUES PRÉLIMINAIRES

L'analyse détaillée³⁶ de la situation financière des stations de ski porte sur les saisons 2015-2016 et 2014-2015. Pour la présente étude, il est important d'observer les changements suivants quant à la composition des catégories :

- 21 stations de ski à but lucratif (stations privées) ont été retenues dans l'échantillon représentant 67 % de l'achalandage total des stations de ski du Québec.
- Les caractéristiques de classification comprennent deux volets : soit les revenus de la billetterie et la capacité de la station exprimée en MVPH. Consulter l'annexe 4 pour les détails.
- La comparaison et la validité des données financières sont cruciales pour assurer la pertinence de l'analyse. Les stations se répartissent ainsi, par catégorie, de la façon suivante :
 - ✓ Intermédiaire : 6 stations
 - ✓ Grande : 8 stations
 - ✓ Majeure : 7 stations
- Le nombre de stations par catégorie est petit, ce qui peut invalider les conclusions sur la base des moyennes.
- Certaines stations d'une même catégorie se distinguent sensiblement entre elles par leurs immobilisations et leurs opérations, notamment en ce qui concerne :
 - ✓ Les activités estivales
 - ✓ Les concessions pour la restauration, les boutiques, etc.
 - ✓ Les transactions financières entre les entreprises d'un même groupe, plus précisément sur le plan du financement de leurs investissements
- Les données financières analysées dans les différents tableaux n'incluent pas les activités liées au développement immobilier des stations.

2.2 LES PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE

Le tableau 9 présente quelques indices qui décrivent sommairement la performance financière des différentes catégories de stations de ski du Québec au cours des trois dernières saisons. Les indicateurs les plus révélateurs des résultats comparatifs sont les suivants :

- ▶ l'achalandage
- ▶ les revenus totaux annuels répartis en revenus hivernaux et estivaux
- ▶ le BAIIA (EBITDA)
- ▶ les revenus par jour-ski (JS) selon différents types de billet ou d'abonnement
- ▶ le ratio de « rendement réalisé » ou *Yield Ratio*

Le tableau 10 présente la variation en pourcentage de ces différents volets au cours des deux dernières saisons.

³⁶ Comprend une analyse des postes de l'état des résultats, du bilan et des ratios financiers (voir sections 2.3 à 2.9)

L'achalandage moyen de toutes les catégories de stations connaît une baisse de **fréquentation**³⁷ en 2015-2016 comme indiqué ci-dessous :

- ✓ la catégorie 3 Majeure -13,0 % avec une moyenne de 322 503 jours-ski
- ✓ la catégorie 2 Grande -19,3 % avec une moyenne de 101 069 jours-ski
- ✓ la catégorie 1 Intermédiaire -7,6 % avec une moyenne de 55 280 jours-ski

Cette variation de l'achalandage se répercute de façon différente sur les résultats financiers des stations (Tableau 9). Par rapport à la saison 2014-2015, les variations de la saison 2015-2016 se présentent ainsi :

➤ **La catégorie 3 — Majeure :**

- Revenus totaux : -0,5 % avec des revenus moyens totaux de 24,164 M\$ en 2015-2016. Notons que la baisse de revenus totaux s'explique par la diminution de 2,6 % des revenus hivernaux (-509 000 \$) compensée par une hausse de 8,1 % des revenus estivaux et annuels (+396 000 \$).
- BAIIA : une petite hausse de 0,9 % du bénéfice d'exploitation avant intérêt, impôt et amortissement moyen pour atteindre 4,773 M\$ en 2015-2016 (versus 4 732 M\$ en 2014-15). Cela reflète un bon contrôle des dépenses d'exploitation qui ont diminué de 0,8 % en 2015-16. Mentionnons par contre que cette performance étonnante s'explique par la nette amélioration des résultats de deux stations majeures de la catégorie. Les cinq autres stations de la catégorie ont connu une diminution de leur BAIIA en 2015-16.
- Revenus hivernaux par JS : une forte hausse de 11,2 % avec un revenu par jour-ski de 61,22 \$ en 2015-2016 (55,05 \$ en 2014-15).
- Autres revenus hivernaux par JS : +13,9 % des « autres revenus hivernaux » par jour-ski qui atteignent 26,21 \$ comparativement à 23,02 \$ en 2014-15. Les « autres revenus hivernaux par jour-ski » représentent 42,8 % des revenus totaux par jour-ski en 2015-2016, en légère hausse par rapport à l'an dernier (41,8 %).
- Ratio de « rendement réalisé », *Yield Ratio* : une forte hausse du ratio passant de 47,5 % en 2014-2015 à 51,5 % du prix affiché en 2015-2016.

➤ **La catégorie 2 — Grande :**

- Revenus totaux : - 7,0 % avec des revenus moyens totaux de 3,895 M\$ en 2015-2016.
- BAIIA : -49,8 % avec un bénéfice d'exploitation avant intérêt, impôt et amortissement moyen de 298 000 \$ en 2015-16 comparativement à 593 000 \$ en 2014-15.
- Revenus hivernaux par JS : +12,3 % avec un revenu par jour-ski de 37,07 \$.
- Autres revenus hivernaux par JS : +17,9 % pour les autres revenus hivernaux par jour-ski avec un montant de 17,81 \$ (ce qui représente 48,0 % des revenus hivernaux en 2015-2016, une hausse légère par rapport à 2014-2015 avec 45,8 %).
- Ratio de « rendement réalisé », *Yield Ratio* : une légère hausse de 1,2 % pour atteindre un taux de 44,1 % en 2015-16.

➤ **La catégorie 1 — Intermédiaire :**

- Revenus totaux : -7,4 % avec des revenus moyens totaux de 1,773 M\$ en 2015-2016.
- BAIIA : -45,9 % avec un bénéfice d'exploitation avant intérêt, impôt et amortissement moyen qui est passé de 133 000 \$ en 2014-2015 à 72 000 \$ en 2015-16.
- Revenus hivernaux par JS : -1,1 % avec un revenu par jour-ski de 31,46 \$.
- Autres revenus hivernaux par JS : -1,1 % pour les autres revenus hivernaux par jour-ski avec un montant de 14,94 \$ (ce qui représente 47,5 % des revenus hivernaux pour les deux dernières saisons).
- Ratio de « rendement réalisé », *Yield Ratio* : ce ratio a légèrement diminué à 39,5 % en 2015-16 (41,1 % en 2014-15).

³⁷ Dans cette section, la moyenne des jours-ski a été calculée selon l'échantillon financier pour assurer une cohérence des résultats.

TABLEAU 9. INDICATEURS DE PERFORMANCE SUR TROIS SAISONS, EN MOYENNE³⁸

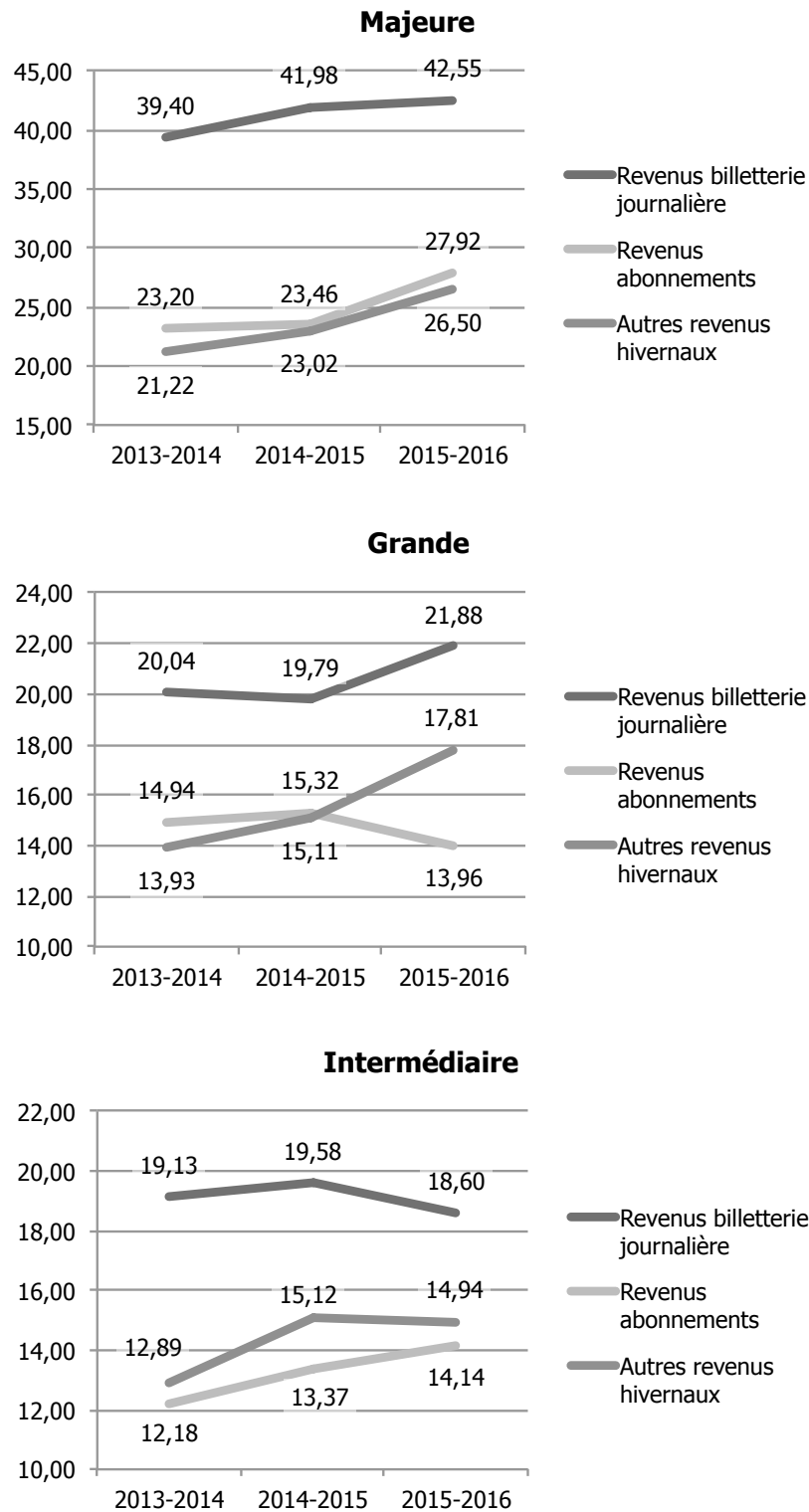
CATÉGORIE MAJEURE		Écart ³⁹	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Fréquentation (JS)		-13,0	322 503	370 617	376 800
		%	000 \$	000 \$	000 \$
Revenus hivernaux		-2,6	18 891	19 400	18 790
Revenus estivaux et annuels		8,1	5 274	4 878	3 515
Revenus totaux		-0,5	24 164	24 278	22 305
Dépenses		-0,8	19 391	19 545	18 720
BAIIA (EBITDA)		0,9	4 773	4 732	3 585
		%	\$	\$	\$
Revenus hivernaux/JS (1)		11,2	61,22	55,05	52,04
Revenus billetterie tous types/JS		9,3	35,01	32,03	30,82
Revenus abonnements/JS		19,0	27,92	23,46	23,20
Revenus billetterie journalière/JS		1,4	42,55	41,98	39,40
Autres revenus hivernaux/JS		13,9	26,21	23,02	21,22
Yield Ratio (%)		-	51,5	47,5	47,5
CATÉGORIE GRANDE		Écart	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Fréquentation (JS)		-19,3	101 069	125 264	125 296
		%	000 \$	000 \$	000 \$
Revenus hivernaux		-7,4	3 636	3 926	3 896
Revenus estivaux et annuels		-1,4	258	262	273
Revenus totaux		-7,0	3 895	4 188	4 169
Dépenses		0,0	3 597	3 595	3 260
BAIIA (EBITDA)		-49,8	298	593	909
		%	\$	\$	\$
Revenus hivernaux/JS (1)		12,3	37,07	33,01	31,88
Revenus billetterie tous types/JS		7,6	19,26	17,91	17,95
Revenus abonnements/JS		-8,9	13,96	15,32	14,94
Revenus billetterie journalière/JS		10,6	21,88	19,79	20,04
Autres revenus hivernaux/JS		17,9	17,81	15,11	13,93
Yield Ratio (%)		-	44,1	42,9	43,7
CATÉGORIE INTERMÉDIAIRE		Écart	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Fréquentation (JS)		-7,6	55 280	59 797	65 513
		%	000 \$	000 \$	000 \$
Revenus hivernaux		-8,5	1 659	1 813	1 830
Revenus estivaux et annuels		12,4	114	101	117
Revenus totaux		-7,4	1 773	1 914	1 947
Dépenses		-4,5	1 701	1 781	1 739
BAIIA (EBITDA)		-45,9	72	133	208
		%	\$	\$	\$
Revenus hivernaux/JS (1)		-1,1	31,46	31,80	28,87
Revenus billetterie tous types/JS		-1,0	16,51	16,69	15,98
Revenus abonnements/JS		5,8	14,14	13,37	12,18
Revenus billetterie journalière/JS		-5,0	18,60	19,58	19,13
Autres revenus hivernaux/JS		-1,1	14,94	15,12	12,89
Yield Ratio (%)		-	39,5	41,1	40,2

- (1) Ce calcul exclut les jours-ski liés aux abonnements de saison pour les revenus de location d'équipements
(2) L'échantillon de 2013-2014 comportait une station Intermédiaire en moins.

³⁸ Les revenus hivernaux incluent la billetterie de ski, la restauration, le bar, l'école de ski, la boutique et la location, les autres activités hivernales, l'hébergement hivernal et d'autres revenus (hiver). Les revenus estivaux et annuels incluent l'hébergement estival, la restauration et le bar en période estivale, les glissades d'eau, le golf et d'autres activités et événements estivaux. Les revenus abonnement / JS incluent seulement les jours-ski liés aux abonnements et les revenus billetterie journalière / JS incluent uniquement les jours-ski liés à la billetterie journalière (plein tarif, demi-journée, bloc d'heure, groupes, etc.)

³⁹ L'écart correspond à la comparaison entre les saisons 2015-2016 et 2014-2015.

FIGURE 22. REVENUS DE BILLETTERIE, D'ABONNEMENT ET D'AUTRES REVENUS PAR JOUR-SKI, SUR TROIS ANS, PAR CATÉGORIE, EN \$⁴⁰



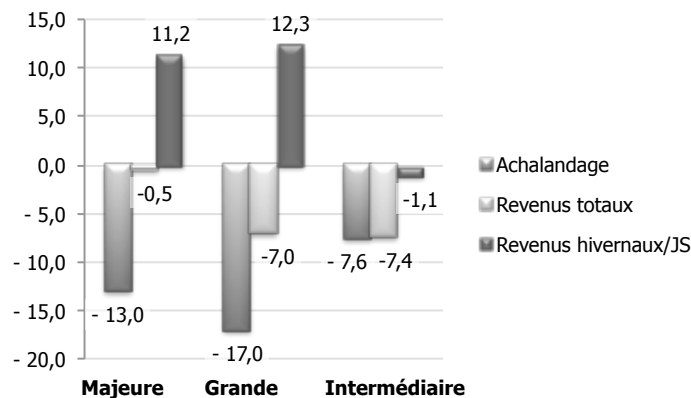
⁴⁰ L'échantillon de 2013-2014 comportait une station Intermédiaire en moins.

Il est intéressant d'observer que la baisse importante de l'achalandage en 2015-2016 n'a pas eu un impact aussi grand sur les revenus surtout pour les plus importantes stations en 2015-16. Deux phénomènes expliquent cette situation. Premièrement, les revenus d'abonnement assurent une plus grande stabilité de revenus aux stations et leur permettent de partager avec leur clientèle le risque d'une saison moins enneigée. Aussi, certaines stations ont bénéficié de la diversification de leur offre touristique, notamment au niveau de l'hébergement et des activités estivales (golf, parc aquatique vélo de montagne), ce qui leur a permis de compenser les revenus plus faibles de leurs activités hivernales en 2015-2016.

TABLEAU 10. ÉCART ENTRE LES SAISONS 2014-2015 ET 2015-2016, EN %

	MAJEURE	GRANDE	INTERMÉDIAIRE
Achalandage	-13,0	-17,0	-7,6
Revenus totaux	-0,5	-7,0	-7,4
BAIIA	0,9	-49,8	-45,9
Revenus hivernaux/JS	11,2	12,3	-1,1
Revenus billetterie tous types/JS	9,3	7,6	-1,0
Revenus abonnements/JS	19,0	-8,9	5,8
Revenus billetterie journalière/JS	1,4	10,6	-5,0
Autres revenus hivernaux/JS	13,9	17,9	-1,1

FIGURE 23. VARIATION DE L'ACHALANDAGE, DES REVENUS TOTAUX ET DES REVENUS HIVERNAUX ENTRE LES SAISONS DE 2014-2015 ET 2015-2016, PAR CATÉGORIE, EN %



2.3 L'ÉTAT DES RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Les tableaux **11**, **12** et **13** présentent l'état des résultats détaillé (tableau des résultats) de chacune des catégories de station pour la saison 2015-2016. En plus des montants en milliers de dollars, chaque poste de l'état des résultats est converti en pourcentage par rapport aux revenus totaux et en dollar par visite (jour-ski).

Globalement, les observations suivantes peuvent être mentionnées :

- 40 % des stations de notre échantillon réalisent des bénéfices au cours de la saison 2015-2016 comparativement à 75 % au cours de la saison précédente
- Les stations ayant généré des flux d'exploitation positifs (bénéfice net + amortissement) représentent 70 % des stations de notre échantillon en 2015-2016 comparativement à 85 % en 2014-2015.
- La majorité des stations ont connu une saison difficile, plus particulièrement celles qui dépendent exclusivement de leurs activités hivernales, ce qui représente la majorité des stations de notre échantillon. À ce niveau, la catégorie des Majeures, plus diversifiée dans leurs activités, s'en tire mieux que les deux autres groupes.

Pour les **stations majeures**, certaines réflexions ressortent particulièrement du tableau 11 :

- Les activités non hivernales représentent 21,8 % des revenus totaux en 2015-2016, en légère hausse comparativement à la saison précédente (20,1 %).
- Les activités hivernales maintiennent un bon niveau de marge brute (45,4 %) alors que les activités estivales et annuelles connaissent une hausse de 4 % de cette marge pour atteindre 28,9 % en 2015-2016 (comparativement à 24,8 % en 2014-2015). On obtient ainsi un bénéfice brut total moyen de 41,8% en 2015-2016, une légère augmentation de 1 % par rapport à la saison précédente.
- Les dépenses d'administration représentent 17,2 % des revenus, une légère hausse par rapport à la saison précédente (16,5 %); les charges en marketing se maintiennent à quelque 1,16 M\$ au cours des deux saisons et représentent 4,8 % des revenus totaux.
- Le bénéfice avant intérêt, impôt et amortissement (BAIIA) correspond à 19,8 % des revenus totaux, soit un montant global moyen de 4,773 millions de dollars ou de 14,80 \$ par jour-ski, une performance similaire, pour plusieurs indices, à celle de la saison 2014-2015 (19,5 %, 4 732 M et 12,77 \$ par jour-ski).
- Les flux autogénérés par l'exploitation (bénéfice avant impôt + amortissement) représentent 4 380 millions de dollars pour cette saison (soit 2,119 M\$ + 2,261 M\$ = 4,380 M\$) ou 18,2 % des revenus totaux, équivalant à 13,58 \$ par jour/ski, une bonne performance comparativement aux résultats de l'an dernier (1 779 M\$ + 2 337 = 4 116 M\$, soit 16,9 % des revenus totaux, ce qui équivaut à 11,10 \$ par jour/ski).

TABLEAU 11. ÉTAT DES RÉSULTATS MOYENS (MAJEURE)

MAJEURE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu total	-0,5	24 164	100,0	N/A	24 278	100,0	N/A
Hiver	-2,6	18 891	78,2	61,22 \$	19 400	79,9	55,05 \$
Été et annuel	8,1	5 274	21,8	N/A	4 878	20,1	N/A
Dépenses exploitation							
Hiver	-3,8	10 314	42,7	32,60 \$	10 716	44,1	29,54 \$
Été et annuel	2,2	3 751	15,5	N/A	3 668	15,1	N/A
<i>Bénéfice brut hiver</i>	<i>-1,2</i>	<i>8 577</i>	<i>45,4</i>	<i>28,61 \$</i>	<i>8 684</i>	<i>44,8</i>	<i>25,51 \$</i>
<i>Bénéfice brut été et annuel</i>	<i>25,9</i>	<i>1 523</i>	<i>28,9</i>	<i>N/A</i>	<i>1 209</i>	<i>24,8</i>	<i>N/A</i>
Bénéfice brut	2,1	10 100	41,8	31,32 \$	9 894	40,8	26,69 \$
Administration							
Salaires	0,1	1 726	7,1	5,35 \$	1 724	7,1	4,65 \$
Dépenses administratives	14,5	1 610	6,7	4,99 \$	1 406	5,8	3,79 \$
Assurances	-19,0	311	1,3	0,96 \$	383	1,6	1,03 \$
Taxes municipales et scolaires	-3,9	401	1,7	1,24 \$	418	1,7	1,13 \$
Autres frais généraux	44,8	118	0,5	0,37 \$	82	0,3	0,22 \$
Total administration	3,8	4 166	17,2	12,92 \$	4 013	16,5	10,83 \$
Ventes et marketing							
Salaires	-5,0	443	1,8	1,37 \$	467	1,9	1,26 \$
Dépenses marketing	5,2	717	3,0	2,22 \$	682	2,8	1,84 \$
Total ventes et marketing	1,0	1 161	4,8	3,60 \$	1 149	4,7	3,10 \$
BAIIA							
Amortissement	0,9	4 773	19,8	14,80 \$	4 732	19,5	12,77 \$
Frais financiers	-3,2	2 261	9,4	7,01 \$	2 337	9,6	6,30 \$
Bénéfice avant impôt	-18,2	504	2,1	1,56 \$	616	2,5	1,66 \$
	19,1	2 119	8,8	6,57 \$	1 779	7,3	4,80 \$

Dans le groupe des **grandes stations**, on observe, à partir du tableau 12, que :

- seulement 6,6 % des revenus totaux proviennent des activités non hivernales (comparativement à 6,3 % en 2014-2015).
- Les revenus des activités hivernales ont connu une forte baisse qui s'est répercutée au niveau de leur marge brute hivernale qui a diminué à 1 114 000 \$, soit un pourcentage de 30,6 % en 2015-2016 comparativement à 1 442 000 \$ et un taux de 36,7 % la saison précédente. Nous observons une tendance à la baisse de la marge brute depuis plusieurs saisons pour cette catégorie.
- Les dépenses d'administration représentent 687 000 \$, soit 17,6 % des revenus totaux comparativement à 17,1 % (718 000 \$) en 2014-2015, ce qui démontre néanmoins un bon contrôle compte tenu de la forte baisse de revenus au cours de la dernière saison.
- Le bénéfice d'exploitation (BAIIA) connaît une chute importante en 2015-2016 et ne représente que 298 000 \$, équivalant à 7,7 % des revenus totaux ou 2,95 \$ par jour-ski. En effet, le BAIIA en 2014-2015 était de 593 000 \$, soit 14,2 % des revenus totaux et 4,87 \$ par jour-ski.
- Les flux autogénérés par l'exploitation (bénéfice avant impôt + amortissement) représentent 210 000 \$, soit 5,4 % des revenus totaux ou 2,08 \$ par jour-ski, en forte baisse comparativement à la saison précédente avec 495 000 \$, soit 11,8 % ou 4,06 \$ par jour-ski.

TABEAU 12. ÉTAT DES RÉSULTATS MOYENS (GRANDE)

GRANDE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu total	-7,0	3 895	100,0	N/A	4 188	100,0	N/A
Hiver	-7,4	3 636	93,4	37,07 \$	3 926	93,7	33,01 \$
Été et annuel	-1,4	258	6,6	N/A	262	6,3	N/A
Dépenses exploitation							
Hiver	1,5	2 522	64,8	24,72 \$	2 485	59,3	20,13 \$
Été et annuel	-1,6	234	6,0	N/A	238	5,7	N/A
<i>Bénéfice brut hiver</i>	-22,7	1 114	30,6	12,35 \$	1 442	36,7	12,89 \$
<i>Bénéfice brut été et annuel</i>	0,8	25	9,5	N/A	24	9,3	N/A
Bénéfice brut	-22,3	1 138	29,2	11,26 \$	1 466	35,0	12,03 \$
Administration							
Salaires	-4,3	303	7,8	3,00 \$	317	7,6	2,60 \$
Dépenses administratives	-8,3	151	3,9	1,50 \$	165	3,9	1,35 \$
Assurances	4,6	120	3,1	1,18 \$	114	2,7	0,94 \$
Taxes municipales et scolaires	-10,3	100	2,6	0,99 \$	112	2,7	0,92 \$
Autres frais généraux	30,9	13	0,3	0,13 \$	10	0,2	0,08 \$
Total administration	-4,3	687	17,6	6,80 \$	718	17,1	5,89 \$
Ventes et marketing							
Salaires	-12,8	38	1,0	0,37 \$	43	1,0	0,35 \$
Dépenses marketing	2,9	115	3,0	1,14 \$	112	2,7	0,92 \$
Total ventes et marketing	-1,5	153	3,9	1,51 \$	155	3,7	1,28 \$
BAIIA	-49,7	298	7,7	2,95 \$	593	14,2	4,87 \$
Amortissement	4,6	307	7,9	3,04 \$	294	7,0	2,41 \$
Frais financiers	-10,2	88	2,3	0,87 \$	98	2,3	0,80 \$
Bénéfice avant impôt	-148,4	-97	-2,5	(0,96) \$	201	4,8	1,65 \$

Dans le groupe des **stations intermédiaires** (Tableau 13), on retient que :

- Seulement 6,4 % des revenus totaux, soit 114 000 \$, proviennent des activités non hivernales (comparativement à 5,3 % pour 101 000 \$ en 2014-2015).
- Les revenus des activités hivernales ont connu une forte baisse qui s'est répercutée au niveau de leur marge brute passant à 463 000 \$, soit un pourcentage de 27,9 % en 2015-2016 comparativement à 577 000 \$ et un taux de 31,8 % la saison précédente. Nous observons aussi une tendance à la baisse de la marge brute depuis plusieurs saisons pour cette catégorie.
- Les dépenses d'administration représentent 371 000 \$ soit 20,9 % des revenus totaux, en baisse légère comparativement à la saison précédente (407 000 \$ et 21,3 %). Les charges de marketing demeurent marginales et ne représentent que 72 000 \$ soit 4,1 % des revenus en 2015-2016, un niveau similaire à celui de la saison précédente.
- Le bénéfice d'exploitation (BAIIA) est demeuré anémique au cours de la dernière saison. Il correspond à 4,1 % des revenus totaux avec un montant moyen de 72 000 \$ par station, équivalant à 1,31 \$ par jour-ski (comparativement à 4,6 %, 88 000 \$ et 1,47 \$ par jour-ski en 2014-2015).
- Les flux autogénérés par l'exploitation (bénéfice avant impôt + amortissement) se chiffrent à 19 000 \$ (1 % des revenus totaux) équivalant à 0,34 \$ par jour-ski. Les résultats de la saison 2014-2015 étaient comparables avec des flux autogénérés de 73 000 \$ (3,8 % des revenus totaux) correspondant à 1,22 \$ par jour-ski.
- Globalement, la performance de cette catégorie demeure préoccupante, n'atteignant pas le point mort d'exploitation et réussissant à peine à générer des flux d'exploitation.

TABLEAU 13. ÉTAT DES RÉSULTATS MOYENS (INTERMÉDIAIRE)

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu total	-7,4	1 773	100,0	N/A	1 914	100,0	N/A
Hiver	-8,5	1 659	93,6	31,46 \$	1 813	94,7	31,80 \$
Été et annuel	12,4	114	6,4	N/A	101	5,3	N/A
Dépenses exploitation							
Hiver	-3,3	1 196	67,4	21,37 \$	1 236	64,6	20,46 \$
Été et annuel	24,8	62	3,5	N/A	50	2,6	N/A
<i>Bénéfice brut hiver</i>	-19,7	463	27,9	10,09 \$	577	31,8	11,34 \$
<i>Bénéfice brut été et annuel</i>	0,3	52	45,3	N/A	51	50,8	N/A
Bénéfice brut	-18,0	515	29,0	9,31 \$	628	32,8	10,50 \$
Administration							
Salaires	21,8	154	8,7	2,78 \$	126	6,6	2,11 \$
Dépenses administratives	-47,1	72	4,1	1,30 \$	136	7,1	2,27 \$
Assurances	-8,6	74	4,2	1,35 \$	81	4,3	1,36 \$
Taxes municipales et scolaires	-0,6	34	1,9	0,62 \$	34	1,8	0,58 \$
Autres frais généraux	23,8	36	2,1	0,66 \$	29	1,5	0,49 \$
Total administration	-9,0	371	20,9	6,70 \$	407	21,3	6,81 \$
Ventes et marketing							
Salaires	-29,4	9	0,5	0,16 \$	12	0,6	0,20 \$
Dépenses marketing	-15,9	64	3,6	1,15 \$	76	4,0	1,27 \$
Total ventes et marketing	-17,7	72	4,1	1,31 \$	88	4,6	1,47 \$
BAIIA	-45,9	72	4,1	1,30 \$	133	7,0	2,23 \$
Amortissement	-32,5	153	8,6	2,76 \$	186	9,7	3,11 \$
Frais financiers	-11,2	53	3,0	0,96 \$	60	3,1	1,00 \$
Bénéfice avant impôt	3,4	-134	-7,6	(2,42) \$	-113	-5,9	(1,89) \$

2.4 LA RÉPARTITION DES REVENUS HIVERNAUX

Le Tableau 14 répartit les revenus hivernaux entre les différentes activités. Quelques observations en découlent :

- La répartition des revenus hivernaux pour toutes les catégories demeure sensiblement la même au cours des deux dernières saisons.
 - Le revenu de ski représente environ 53,6 à 59,9 % des revenus totaux hivernaux, un pourcentage similaire à la saison précédente. Mais en termes de dollars, toutes les catégories ont connu une baisse à ce niveau en 2015-2016.
 - Le pourcentage des revenus provenant des activités « Nourriture et boisson », « École » et « Boutique et location » s'avère relativement stable au cours des deux dernières saisons et oscille entre 6,5 à 15,8 % des revenus totaux.
- Du côté des Majeures, la répartition des revenus diffère quelque peu des autres catégories :
 - Le revenu de ski représente le plus haut pourcentage de toutes les catégories avec 59,9 % des revenus hivernaux totaux en 2015-2016.
 - Elles maintiennent un niveau important de revenus de boutique et location (stable avec 12,7 % des revenus hivernaux qui représentent 2,398 M\$), suite à la prise de gestion depuis quelques saisons de cette activité par plusieurs stations, auparavant en concession.
 - L'importance des autres revenus (avec un montant de 2,2 M\$, soit 11,7 % des revenus hivernaux) résulte de l'activité d'hébergement beaucoup plus significative pour cette catégorie (en légère hausse comparativement à la saison 2014-2015 avec un revenu de 2,134 M\$ soit 11 % des revenus hivernaux).

Le dollar (\$) par jour-ski pour la location tient compte seulement des jours-ski liés aux billets journaliers (excluant ainsi les jours-ski issus des abonnements de saison).

TABLEAU 14. REVENUS HIVERNAUX MOYENS PAR TYPE DE STATION (INCLUANT LES CONCESSIONS)

MAJEURE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	Rev/visite	000 \$	%	Rev/visite
Ski	-3,7	11 323	59,9	35,01 \$	11 752	60,6	32,03 \$
Nourriture et boisson	-7,1	1 738	9,2	5,39 \$	1 870	9,6	5,05 \$
École de ski	2,0	1 221	6,5	3,79 \$	1 197	6,2	3,23 \$
Boutique et location	-2,0	2 398	12,7	10,18 \$	2 446	12,6	8,98 \$
Autres	3,6	2 211	11,7	6,86 \$	2 134	11,0	5,76 \$
Total revenus hivernaux	-2,6	18 891	100	61,22 \$	19 400	100	55,05 \$

GRANDE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	Rev/visite	000 \$	%	Rev/visite
Ski	-11,9	1 949	53,6	19,26 \$	2 211	56,3	17,91 \$
Nourriture et boisson	-12,8	492	13,5	4,87 \$	564	14,4	4,63 \$
École de ski	2,3	533	14,7	5,27 \$	521	13,3	4,28 \$
Boutique et location	3,2	389	10,7	4,96 \$	377	9,6	4,12 \$
Autres	8,4	274	7,5	2,71 \$	253	6,4	2,08 \$
Total revenus hivernaux	-7,4	3 636	100	37,07 \$	3 926	100	33,01 \$

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	Rev/visite	000 \$	%	Rev/visite
Ski	-8,5	913	55,0	16,51 \$	998	55,0	16,69 \$
Nourriture et boisson	-11,1	222	13,4	4,01 \$	249	13,8	4,17 \$
École de ski	-4,1	263	15,8	4,75 \$	274	15,1	4,58 \$
Boutique et location	-7,8	182	11,0	4,74 \$	198	10,9	4,79 \$
Autres	-15,2	80	4,8	1,44 \$	94	5,2	1,57 \$
Total revenus hivernaux	-8,5	1 659	100	31,46 \$	1 813	100	31,80 \$

2.5 LA MARGE BRUTE HIVERNALE

Le Tableau 15 présente la marge brute des activités hivernales. Plusieurs constatations intéressantes en ressortent :

- Le pourcentage de la marge brute varie entre 27,9 % et 45,4 % en 2015-2016 selon les catégories de stations. Contrairement aux autres catégories, les stations majeures ont connu une légère hausse de leur marge brute en 2015-2016 passant de 44,8 % à 45,4 %. La catégorie des grandes stations a subi une forte baisse de 6,1 % de leur marge brute en 2015-2016 avec un pourcentage de 30,6 % (36,7 % en 2014-2015). Du côté des stations intermédiaires, le pourcentage de la marge a diminué aussi de 3,9 % pour représenter 27,9 %, la marge la plus faible de toutes les catégories. Encore une fois, rappelons que les stations plus importantes bénéficient d'un meilleur effet de levier d'exploitation, d'où une marge supérieure comme résultat. Ce levier résulte d'un volume plus élevé d'activité (achalandage) et d'une structure de coûts davantage fixe. Une gestion serrée des dépenses des stations majeures s'est maintenue en 2015-2016, contrairement aux autres catégories de stations qui n'ont pas réussi aussi bien à ajuster leurs coûts d'exploitation dans un contexte de baisse des revenus.
- La charge salariale représente entre 29,6 % et 37,8 % des revenus totaux selon la taille des stations, un pourcentage similaire à la saison précédente. La charge salariale représente toujours la principale dépense d'exploitation de stations. En termes de pourcentage des revenus hivernaux, les plus importantes stations supportent une charge relative (en pourcentage des revenus hivernaux) moindre que les plus petites. Il en est de même pour les coûts d'exploitation de la montagne (électricité, entretien et réparation et autres) qui fluctuent de 12,8 à 23 % des revenus totaux.

TABLEAU 15. MARGE BRUTE HIVERNALE

MAJEURE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	-2,6	18 891	100	61,22 \$	19 400	100,0	55,05 \$
Coûts opération montagne (1)	-2,2	2 410	12,8	7,47 \$	2 463	12,7	6,65 \$
Coûts des biens vendus	-7,8	1 550	8,2	4,76 \$	1 681	8,7	4,44 \$
Salaires	-3,6	5 590	29,6	17,96 \$	5 799	29,9	16,28 \$
Autres dépenses	-1,1	764	4,0	2,41 \$	773	4,0	2,17 \$
Total dépenses	-3,8	10 314	54,6	32,60 \$	10 716	55,2	29,54 \$
Marge brute	-1,2	8 577	45,4	28,61 \$	8 684	44,8	25,51 \$

GRANDE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	-7,4	3 636	100	37,07 \$	3 926	100	33,01 \$
Coûts opération montagne (1)	1,7	726	20,0	7,19 \$	714	18,2	5,87 \$
Coûts des biens vendus	6,9	416	11,4	3,90 \$	389	9,9	2,94 \$
Salaires	-5,1	1 217	33,5	12,11 \$	1 282	32,7	10,57 \$
Autres dépenses	65,4	164	4,5	1,53 \$	99	2,5	0,75 \$
Total dépenses	1,5	2 522	69,4	24,72 \$	2 485	63,3	20,13 \$
Marge brute	-22,7	1 114	30,6	12,35 \$	1 442	36,7	12,89 \$

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	-8,5	1 659	100	31,46 \$	1 813	100	31,80 \$
Coûts opération montagne (1)	5,5	382	23,0	6,91 \$	362	20,0	6,05 \$
Coûts des biens vendus	-6,9	146	8,8	2,35 \$	157	8,7	2,35 \$
Salaires	-6,7	628	37,8	11,44 \$	673	37,1	11,36 \$
Autres dépenses	-9,3	40	2,4	0,67 \$	44	2,4	0,70 \$
Total dépenses	-3,3	1 196	72,1	21,37 \$	1 236	68,2	20,46 \$
Marge brute	-19,7	463	27,9	10,09 \$	577	31,8	11,34 \$

(1) Électricité, entretien et réparation, autres

2.6 LA MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ

Cette rubrique présente l'analyse spécifique des marges bénéficiaires pour les activités de ski, de nourriture et boisson, de l'école de ski ainsi que de la boutique et location.

Ski

Les tableaux 16 à 19 indiquent le niveau de marge brute pour l'activité ski de chacune des catégories de stations. On note les observations les plus pertinentes suivantes :

- La marge brute de cette activité varie de 54,4 % pour les stations majeures, de 32,2 % pour les Grandes, à 19,7 % pour les Intermédiaires. Les plus grosses stations réalisent une meilleure marge brute. Le pourcentage augmente légèrement pour la catégorie « Majeure » (+0,5 %) alors que les autres catégories connaissent une diminution importante : « Grande » (-4,9 %) et « Intermédiaire » (-6,3 %).
- Le montant de bénéfice brut par jour-ski se situe à 19 \$ pour les stations majeures, 6,18 \$ pour les Grandes et 3,26 \$ pour les Intermédiaires. Les Majeures enregistrent une hausse de 1,59 \$ par jour-ski, alors que les Grandes voient leur marge brute par jour-ski diminuée de 0,32 \$ ainsi que les stations intermédiaires de 1,08 \$.
- Le poste « salaires » est le déboursé le plus significatif pour les stations au niveau de l'activité ski : 8,54 \$ par jour-ski, soit 24,3 % des revenus de ski pour les « Majeures », 5,88 \$ équivalant à 30,5 % pour les « Grandes » et 6,35 \$ ou 38,4 % pour les « Intermédiaires ». Il est intéressant de noter la diminution de la charge salariale (203 000 \$ en moyenne par station) pour les stations majeures en 2015-2016.
- La hausse du niveau de marge brute des stations majeures s'explique aussi par un contrôle strict des autres dépenses

TABLEAU 16. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – SKI (MAJEURE)⁴¹

MAJEURE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenus moyens	-3,7	11 323	100	35,01 \$	11 752	100	32,03 \$
Salaires	-6,9	2 753	24,3	8,54 \$	2 956	25,2	7,98 \$
Électricité	0,6	902	8,0	2,80 \$	897	7,6	2,42 \$
Entretien & réparation	3,5	823	7,3	2,55 \$	796	6,8	2,15 \$
Autres dépenses	-11,2	684	6,0	2,12 \$	771	6,6	2,08 \$
Total dépenses	-4,7	5 162	45,6	16,01 \$	5 419	46,1	14,62 \$
<i>Coût lié aux remontées mécaniques</i>	2,4	1 459	12,9	3,94 \$	1 425	12,1	3,85 \$
<i>Coût lié à la fabrication de neige</i>	4,5	810	7,2	2,19 \$	775	6,6	2,09 \$
Marge brute	-2,7	6 161	54,4	19,00 \$	6 333	53,9	17,41 \$

TABLEAU 17. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – SKI (GRANDE)

GRANDE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenus moyens	-11,9	1 949	100	19,26 \$	2 211	100	17,91 \$
Salaires	-11,9	595	30,5	5,88 \$	675	30,5	5,54 \$
Électricité	-1,0	282	14,5	2,79 \$	285	12,9	2,34 \$
Entretien & réparation	7,3	323	16,6	3,19 \$	301	13,6	2,47 \$
Autres dépenses	-5,4	122	6,3	1,21 \$	129	5,8	1,06 \$
Total dépenses	-4,9	1 321	67,8	13,07 \$	1 390	62,9	11,41 \$
<i>Coût lié aux remontées mécaniques</i>	-7,0	437	22,4	3,64 \$	469	21,2	3,64 \$
<i>Coût lié à la fabrication de neige</i>	4,4	255	13,1	2,10 \$	244,6	11,1	2,01 \$
Marge brute	-23,6	627	32,2	6,18 \$	822	37,1	6,50 \$

⁴¹ Les coûts liés aux remontées mécaniques et à la fabrication de neige sont inclus dans les dépenses présentées plus haut (salaires, électricité, entretien et réparation et autres dépenses). Donc, à l'inverse, les coûts liés aux remontées mécaniques ou à la fabrication de neige incluent les salaires, l'électricité, l'entretien et réparation et les autres dépenses.

TABLEAU 18. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – SKI (INTERMÉDIAIRE)

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenus moyens	-8,5	913	100	16,51 \$	998	100	16,69 \$
Salaires	-6,7	351	38,4	6,35 \$	376	37,7	6,29 \$
Electricité	2,0	147	16,1	2,66 \$	144	14,4	2,41 \$
Entretien & réparation	-7,4	143	15,7	2,59 \$	155	15,5	2,59 \$
Autres dépenses	45,2	92	10,0	1,66 \$	63	6,3	1,05 \$
Total dépenses	-0,7	733	80,3	13,25 \$	738	74,0	12,34 \$
<i>Coût lié aux remontées mécaniques</i>	<i>6,5</i>	<i>224</i>	<i>24,6</i>	<i>3,83 \$</i>	<i>211</i>	<i>21,1</i>	<i>3,60 \$</i>
<i>Coût lié à la fabrication de neige</i>	<i>6,6</i>	<i>113</i>	<i>12,4</i>	<i>1,93 \$</i>	<i>106</i>	<i>10,6</i>	<i>1,81 \$</i>
Marge brute	-30,6	180	19,7	3,26 \$	260	26,0	4,34 \$

Le tableau 19 répartit de façon très éclatée les dépenses d'exploitation de la montagne pour chacune des catégories. En général, nous observons que la diminution du nombre de jours d'opération en 2015-2016 pour la majorité des stations a entraîné une baisse de leurs charges salariales et de leurs coûts d'électricité pour les remontées mécaniques. Par contre, les conditions météo plus difficiles de la dernière saison ont nécessité la fabrication plus importante de neige artificielle, augmentant évidemment les coûts salariaux et d'électricité.

TABLEAU 19. RÉPARTITION DES DÉPENSES D'EXPLOITATION DE LA MONTAGNE, PAR CATÉGORIE

MAJEURE	Écart %	2015-2016		2014-2015	
		000 \$	%/dépense	000 \$	%/dépense
Salaires et avantages sociaux (1)	-6,9	2 753	53,3	2 956	54,5
Billetterie	-1,8	270	5,2	275	5,1
Remontée mécanique (2)	-7,9	791	15,3	859	15,8
Fabrique de neige	3,8	297	5,7	286	5,3
Piste (patrouille)	-4,4	515	10,0	539	9,9
Garages et équipements, autres	-11,8	880	17,1	998	18,4
Charge d'électricité	0,6	902	17,5	897	16,6
Remontée mécanique	-2,5	338	6,5	346	6,4
Fabrique de neige	4,6	403	7,8	385	7,1
Garages et équipements, autres	-2,4	162	3,1	166	3,1
Entretien et réparation	3,5	823	15,9	796	14,7
Remontée mécanique	60,8	316	6,1	197	3,6
Fabrique de neige	-17,7	48	0,9	58	1,1
Garage et équipements, autres (3)	-15,1	459	8,9	541	10,0
Autres dépenses	-11,2	684	13,3	771	14,2
Billetterie	18,4	98	1,9	83	1,5
Remontée mécanique	-38,0	15	0,3	24	0,4
Fabrique de neige	35,2	63	1,2	46	0,9
Damage, autres	-17,7	509	9,9	618	11,4
<i>Coût lié aux remontées mécaniques</i>	<i>2,4</i>	<i>1 459</i>	<i>28,3</i>	<i>1 425</i>	<i>26,3</i>
<i>Coût lié à la fabrication de neige</i>	<i>4,5</i>	<i>810</i>	<i>15,7</i>	<i>775</i>	<i>14,3</i>
Dépenses - opération montagne	-4,7	5 162	100	5 419	100

- (1) Uniquement ceux liés aux activités entourant le ski
- (2) Incluant les opérateurs de remontées, les vérificateurs et les répartiteurs.
- (3) Entretien et réparation des équipements et des bâtiments (p. ex. peindre le chalet, réparer un canon à neige). Cette catégorie n'inclut pas les dépenses liées à l'administration.

TABLEAU 19 (SUITE). RÉPARTITION DES DÉPENSES D'EXPLOITATION DE LA MONTAGNE, PAR CATÉGORIE

GRANDE	Écart %	2015-2016		2014-2015	
		000 \$	%/dépense	000 \$	%/dépense
Salaires et avantages sociaux (1)	-11,9	595	45,0	675	48,6
Billetterie	-4,9	41	3,1	44	3,1
Remontée mécanique (2)	-15,4	245	18,5	290	20,8
Fabrique de neige	8,7	83	6,3	76	5,5
Piste (patrouille)	-24,5	67	5,1	89	6,4
Garages et équipements, autres	-10,5	158	12,0	177	12,7
Charge d'électricité	-1,0	282	21,3	285	20,5
Remontée mécanique	-5,0	93	7,0	98	7,1
Fabrique de neige	2,1	128	9,7	125	9,0
Garages et équipements, autres	-1,0	61	4,6	62	4,4
Entretien et réparation	7,3	323	24,4	301	21,6
Remontée mécanique	18,6	91	6,9	77	5,5
Fabrique de neige	7,2	44	3,3	41	2,9
Garage et équipements, autres (3)	2,6	188	14,2	183	13,2
Autres dépenses	-5,4	122	9,2	129	9,3
Billetterie	-4,8	17	1,3	18	1,3
Remontée mécanique	50,8	8	0,6	5	0,4
Fabrique de neige	-52,3	1	0,1	3	0,2
Damage, autres	-7,0	96	7,3	104	7,5
<i>Coût lié aux remontées mécaniques</i>	<i>-7,0</i>	<i>437</i>	<i>33,0</i>	<i>469</i>	<i>33,8</i>
<i>Coût lié à la fabrication de neige</i>	<i>4,4</i>	<i>255</i>	<i>19,3</i>	<i>245</i>	<i>17,6</i>
Dépenses - opération montagne	-4,9	1 321	100	1 390	100

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2015-2016		2014-2015	
		000 \$	%/dépense	000 \$	%/dépense
Salaires et avantages sociaux (1)	-6,7	351	47,9	376	51,0
Billetterie	9,0	36	4,9	33	4,5
Remontée mécanique (2)	-6,0	122	16,6	130	17,6
Fabrique de neige	2,7	40	5,4	39	5,3
Piste (patrouille)	15,3	35	4,7	30	4,1
Garages et équipements, autres	-18,0	119	16,2	145	19,6
Charge d'électricité	2,0	147	20,1	144	19,5
Remontée mécanique	-9,8	33	4,5	37	5,0
Fabrique de neige	13,8	57	7,8	50	6,8
Garages et équipements, autres (3)	-0,9	57	7,8	57	7,8
Entretien et réparation	-7,5	143	19,6	155	21,0
Remontée mécanique	56,9	67	9,1	43	5,8
Fabrique de neige	-12,1	15	2,0	17	2,3
Garage et équipements, autres	-35,5	62	8,4	96	12,9
Autres dépenses	45,2	92	12,5	63	8,5
Billetterie	-5,1	13	1,7	13	1,8
Remontée mécanique	41,3	2,4	0,3	1,7	0,2
Fabrique de neige	721,5	1,2	0,2	0,1	0,0
Damage, autres	57,5	75	10,3	48	6,5
<i>Coût lié aux remontées mécaniques</i>	<i>6,5</i>	<i>224</i>	<i>30,6</i>	<i>211</i>	<i>28,5</i>
<i>Coût lié à la fabrication de neige</i>	<i>6,6</i>	<i>113</i>	<i>15,4</i>	<i>106</i>	<i>14,3</i>
Dépenses - opération montagne	-0,8	733	100	738	100

(1) Uniquement ceux liés aux activités entourant le ski

(2) Incluant les opérateurs de remontées, les vérificateurs et les répartiteurs.

(3) Entretien et réparation des équipements et des bâtiments (p. ex. peindre le chalet, réparer un canon à neige). Cette catégorie n'inclut pas les dépenses liées à l'administration.

La répartition globale des dépenses en électricité présente la distribution suivante pour la dernière saison. La répartition globale des dépenses liées aux remontées mécaniques et financières des stations de ski du Québec : Saison 2015-2016. Ce graphique confirme une plus grande importance des coûts de fabrication de neige en 2015-2016 à cause des moins bonnes conditions météorologiques et d'une saison plus courte.

FIGURE 24. VENTILATION DES DÉPENSES LIÉES AUX REMONTÉES MÉCANIQUES, SUR DEUX ANS

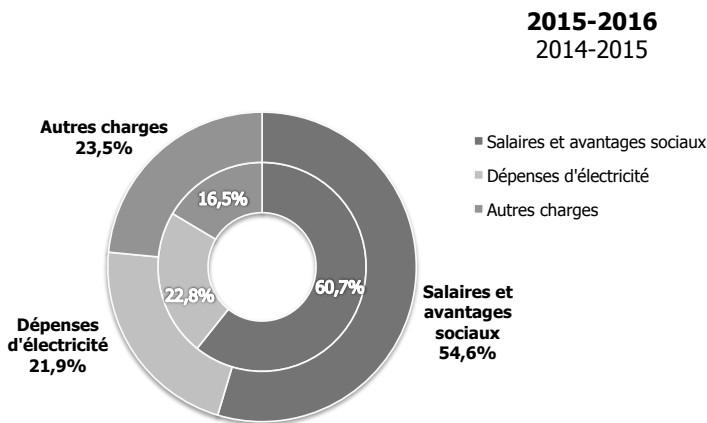


FIGURE 25. VENTILATION DES DÉPENSES LIÉES À LA FABRICATION DE NEIGE, SUR DEUX ANS

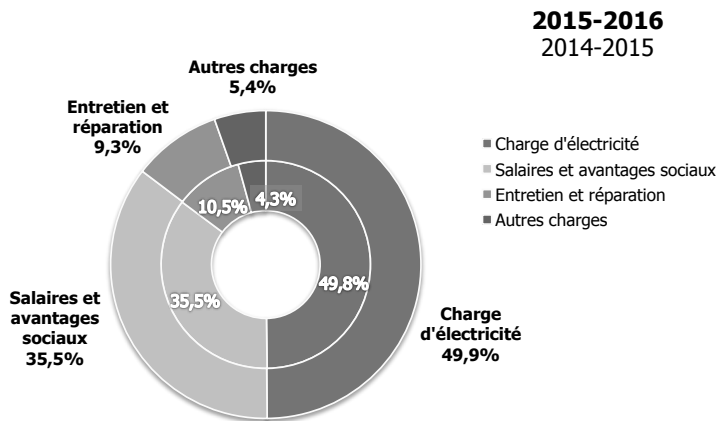
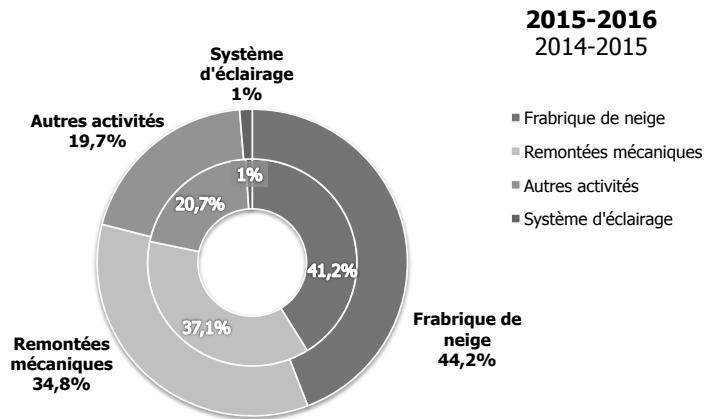


FIGURE 26. VENTILATION DES DÉPENSES EN ÉLECTRICITÉ, SUR DEUX ANS



Nourriture et boisson (saison hivernale)

Le tableau 20 présente le niveau de marge brute pour l'activité nourriture et boisson de chacune des catégories de stations. On observe que :

- La marge brute de cette activité est plus faible avec un ratio respectif de 20,4 % (Majeure), 18,5 % (Grande) et 15,6 % (Intermédiaire).
- Le montant de bénéfice brut par jour-ski est modeste et représente 1,25 \$ pour les Majeures, 0,90 \$ pour les Grandes et 0,78 \$ pour les Intermédiaires.
- Les postes « salaires » et « coûts des biens vendus » sont les déboursés les plus élevés pour les stations : ces deux postes représentent environ 71 à 76 % des revenus totaux de cette activité (soit plus de 90 % des coûts totaux de cette activité), le tout réparti presque également entre les deux charges.
- La répartition des charges liées à cette activité reste relativement la même au cours des deux dernières saisons pour toutes les catégories de stations.

TABLEAU 20. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – NOURRITURE ET BOISSON, EXCLUANT LES CONCESSIONS

MAJEURE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	-7,4	2 006	100	6,15 \$	2 168	100	5,72 \$
Coûts des biens vendus	-7,7	686	34,2	2,10 \$	743	34,3	1,96 \$
Salaires	-7,9	742	37,0	2,27 \$	805	37,1	2,13 \$
Autres dépenses	-1,4	171	8,5	0,52 \$	173	8,0	0,46 \$
Total dépenses	-7,2	1 598	79,6	4,90 \$	1 721	79,4	4,54 \$
Marge brute	-8,5	408	20,4	1,25 \$	447	20,6	1,18 \$

GRANDE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	-12,8	492	100	4,87 \$	564	100	4,63 \$
Coûts des biens vendus	-13,7	188	38,3	1,86 \$	218	38,6	1,79 \$
Salaires	-12,3	173	35,1	1,71 \$	197	34,9	1,62 \$
Autres dépenses	-13,6	40	8,0	0,39 \$	46	8,1	0,38 \$
Total dépenses	-13,1	401	81,5	3,96 \$	461	81,7	3,78 \$
Marge brute	-11,8	91	18,5	0,90 \$	103	18,3	0,85 \$

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	-11,1	259	100	4,97 \$	291	100	5,16 \$
Coûts des biens vendus	-7,3	108	41,7	2,07 \$	116	39,9	2,06 \$
Salaires	-12,9	89	34,3	1,71 \$	102	35,0	1,80 \$
Autres dépenses	-15,5	22	8,4	0,42 \$	26	8,9	0,46 \$
Total dépenses	-10,5	218	84,4	4,20 \$	244	83,8	4,32 \$
Marge brute	-14,2	40	15,6	0,78 \$	47	16,2	0,84 \$

École de ski

Le Tableau 21 présente le niveau de marge brute pour l'activité « École de ski » pour chacune des catégories de stations. Voici quelques observations :

- La marge brute de cette activité s'avère intéressante avec un ratio variant entre 41,7 % pour les Majeures, 40,7 % pour les Grandes et 44,5 % pour les Intermédiaires.
- Le montant de marge brute par jour-ski est aussi intéressant, particulièrement pour les Grandes (1,98 \$) et les Intermédiaires (2,62 \$). Les stations majeures réalisent un revenu par jour-ski de 1,58 \$ pour cette activité. Toutes les catégories connaissent une bonne rentabilité pour ce volet au cours de la dernière saison.
- Le poste « salaires » est le seul vraiment présent dans cette activité et représente entre 51,8 % (Grandes) et 54,6 % (Majeures) des revenus (soit plus de 95 % des coûts totaux de l'activité).

TABLEAU 21. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – ÉCOLE DE SKI, EXCLUANT LES CONCESSIONS

MAJEURE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	2,0	1 221	100	3,79 \$	1 197	100	3,23 \$
Salaires	-2,2	667	54,6	2,07 \$	682	57,0	1,84 \$
Autres dépenses	11,7	45	3,7	0,14 \$	40	3,4	0,11 \$
Total dépenses	-1,5	712	58,3	2,21 \$	722	60,3	1,95 \$
Marge brute	7,2	509	41,7	1,58 \$	475	39,7	1,28 \$

GRANDE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	2,3	533	100	5,27 \$	521	100	4,28 \$
Salaires	12,3	276	51,8	2,73 \$	246	47,2	2,02 \$
Autres dépenses	118,7	40	7,5	0,40 \$	18	3,5	0,15 \$
Total dépenses	19,7	316	59,3	3,29 \$	264	50,7	2,24 \$
Marge brute	-15,6	217	40,7	1,98 \$	257	49,3	2,03 \$

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	-4,1	307	100	5,90 \$	320	100	5,67 \$
Salaires	0,4	164	53,5	3,16 \$	163	51,1	2,90 \$
Autres dépenses	-15,2	6	2,0	0,12 \$	7	2,2	0,13 \$
Total dépenses	-0,2	170	55,5	3,27 \$	171	53,3	3,02 \$
Marge brute	-8,5	136	44,5	2,62 \$	149	46,7	2,64 \$

Boutique

Le Tableau 22 présente le niveau de marge brute pour l'activité « boutique » pour chacune des catégories de stations. Les observations sont les suivantes :

- La marge brute de cette activité varie entre 4,8 % pour les grandes stations qui ont connu une forte baisse, et 21,4 % pour les Majeures (15,4 % pour les Intermédiaires). La forte baisse de la marge brute de la catégorie des grandes stations s'explique par la reprise de l'activité de boutique par une station qui était en concession la saison précédente, entraînant d'importants redressements.
- Le montant de marge brute par jour-ski demeure modeste, variant entre 0,13 \$ et 1,31 \$ en 2015-16.
- Le poste « coûts des biens vendus » est le principal déboursé pour les stations au niveau de l'activité boutique : il représente une moyenne d'environ 55 % des ventes pour l'ensemble des catégories.

TABLEAU 22. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – BOUTIQUE

MAJEURE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	-7,6	2 116	100	6,10 \$	2 290	100	5,59 \$
Coûts des biens vendus	-11,2	1 124	53,1	3,24 \$	1 265	55,3	3,09 \$
Salaires	-0,7	477	22,5	1,37 \$	480	21,0	1,17 \$
Autres dépenses	160,0	62	2,9	0,18 \$	24	1,0	0,06 \$
Total dépenses	-6,0	1 663	78,6	4,79 \$	1 769	77,3	4,32 \$
Marge brute	-12,9	453	21,4	1,31 \$	520	22,7	1,27 \$

GRANDE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	21,8	279	100	2,73 \$	229	100	1,85 \$
Coûts des biens vendus	16,8	166	59,6	1,63 \$	142	62,2	1,15 \$
Salaires	63,0	61	21,9	0,60 \$	37	16,3	0,30 \$
Autres dépenses	593,9	38	13,7	0,37 \$	5	2,4	0,04 \$
Total dépenses	43,2	265	95,2	2,60 \$	185	80,9	1,50 \$
Marge brute	-69,2	13	4,8	0,13 \$	44	19,1	0,35 \$

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	-4,6	106	100	2,04 \$	111	100	1,98 \$
Coûts des biens vendus	-6,3	59	55,8	1,14 \$	63	56,8	1,12 \$
Salaires	12,7	25	23,6	0,48 \$	22	20,0	0,39 \$
Autres dépenses	-2,3	5	5,1	0,10 \$	6	5,0	0,10 \$
Total dépenses	-1,4	90	84,6	1,72 \$	91	81,8	1,62 \$
Marge brute	-19,0	16	15,4	0,31 \$	20	18,2	0,36 \$

Location

Le Tableau 23 illustre le niveau de marge brute pour l'activité « location » pour chacune des catégories de stations. Ainsi :

- La marge brute est très élevée avec un ratio variant entre 66,9 % pour les Grandes et 75,1 % pour les Intermédiaires. Les stations majeures ont connu une forte hausse à ce niveau passant de 66,1 % à 71,0 % de marge brute, ce qui représente une augmentation de 123 000 \$ en moyenne pour chaque station majeure en 2015-2016.
- Le montant de marge brute par jour-ski est intéressant pour toutes les catégories et similaire au cours des deux dernières saisons : Majeure (4,76 \$), Grande et Intermédiaire (2,29 \$).
- Le poste « salaires » est le seul véritable déboursé de cette activité pour les stations : ils représentent 25,4 % des revenus totaux pour les Majeures, 26,7 % pour les Grandes et 20,7 % pour les Intermédiaires.

Le dollar (\$) par jour-ski pour la location prend en compte seulement les jours-ski liés aux billets journaliers.

TABLEAU 23. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – LOCATION

MAJEURE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	9,5	1 165	100	6,70 \$	1 064	100	5,51 \$
Salaires	-5,6	296	25,4	1,70 \$	313	29,4	1,62 \$
Autres dépenses (1)	-10,6	42	3,6	0,24 \$	47	4,4	0,24 \$
Total dépenses	-6,3	338	29,0	1,94 \$	360	33,9	1,87 \$
Marge brute	17,5	827	71,0	4,76 \$	704	66,1	3,65 \$

GRANDE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	-18,4	185	100	3,42 \$	227	100	3,26 \$
Salaires	-18,0	50	26,7	0,91 \$	60	26,6	0,87 \$
Autres dépenses (1)	-11,1	12	6,4	0,22 \$	13	5,8	0,19 \$
Total dépenses	-16,8	61	33,1	1,13 \$	74	32,4	1,06 \$
Marge brute	-19,2	124	66,9	2,29 \$	154	67,6	2,20 \$

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2015-2016			2014-2015		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	-10,9	91	100	3,04 \$	102	100	3,19 \$
Salaires	-14,8	19	20,7	0,63 \$	22	21,7	0,69 \$
Autres dépenses (1)	-22,9	3,8	4,1	0,13 \$	4,9	4,8	0,15 \$
Total dépenses	-16,3	23	24,9	0,76 \$	27	26,5	0,85 \$
Marge brute	-9,0	68	75,1	2,29 \$	75	73,5	2,35 \$

(1) Autres dépenses et coût de marchandise vendue

En général, la performance (marge brute) est demeurée stable pour la majorité des activités au cours des deux dernières saisons. L'école de ski et la location demeurent les volets les plus profitables alors que les activités liées à la « nourriture et boisson » et la « boutique » sont nettement plus difficiles à rentabiliser.

2.7 LES REVENUS PAR EMPLOYÉ

Le tableau 24 présente le « revenu moyen par employé ». Il est important de préciser que le nombre d'employés compilé comprend autant les emplois annuels que saisonniers, ce qui signifie qu'il ne tient pas compte du concept d'« équivalent à temps plein » pour les employés saisonniers.

Les principales observations de ce tableau sont les suivantes :

- Le revenu total par employé pour la catégorie majeure (32 222 \$) est nettement supérieur aux autres catégories (Grande : 14 255 \$ et Intermédiaire : 11 480 \$). Le revenu total par employé a connu une petite baisse pour les stations majeures et intermédiaires et s'est maintenu pour les grandes stations.
- Les revenus les plus élevés par employé, en 2015-2016, sont ceux des activités de la boutique et de la billetterie⁴² et le plus faible ratio se situe au niveau de l'école de ski, ce qui n'enlève rien à sa forte contribution sur le plan de la rentabilité d'une station. Notons la bonne performance des stations majeures au niveau du revenu par employé pour la billetterie qui est passé de 43 945 \$ à 48 806 \$ en 2015-2016. La forte hausse de 4 % du Yield ratio (de 47,5 % à 51,5 %) de cette catégorie explique en partie cette augmentation. Le montant de revenu par employé pour une activité (et du pourcentage de la masse salariale de cette activité) varie beaucoup et dépend surtout du nombre d'employés nécessaire pour supporter cette activité. Par exemple, le faible niveau de revenu par employé pour l'école de ski, variant de 3 531 \$ à 5 568 \$ (plus de 50 % de la masse salariale par rapport au revenu de l'école de ski), rappelle le grand nombre de moniteurs de ski pour offrir cette activité, comparativement à l'activité de billetterie dont le revenu fluctue entre 24 023 \$ (Intermédiaire) à 48 806 \$ (Majeure) avec un taux plus faible de 38,4 (Intermédiaire) à 24,3 % (Majeure) de la masse salariale par rapport au revenu de billetterie.
- Globalement, le pourcentage de la masse salariale sur le revenu total, présenté au tableau 25, varie légèrement selon les catégories. Il représente 29,8 % (% stable) pour les Majeures, 28,3 % (en hausse de 2,5 %) pour les grandes stations et 27,4 % (en hausse de 2,6 %) pour la catégorie intermédiaire. On notera le pourcentage assez similaire des salaires d'administration des trois catégories de station qui représentent de 7,1 à 8,7 % de la masse salariale totale. Du côté des activités de marketing, les stations majeures investissent davantage en charges salariales pour atteindre 1,8 % des revenus totaux comparativement à 1,0 % pour les grandes stations et 0,5 % pour les stations intermédiaires en 2015-2016.
- Le niveau supérieur du « revenu total par employé » des stations majeures confirme le plus grand nombre d'activités offertes, souvent tout au long de l'année, et le « pourcentage élevé de masse salariale » par la nécessité d'engager du personnel en plus grand nombre pour supporter cette offre.

TABEAU 24. REVENUS PAR EMPLOYÉ

	MAJEURE		GRANDE		INTERMÉDIAIRE	
	2015-2016	2014-2015	2015-2016	2014-2015	2015-2016	2014-2015
Rev. total/Nombre d'employés (saisonniers et réguliers)	32 222 \$	33 464 \$	14 255 \$	14 082 \$	11 480 \$	12 225 \$
R. hiver/E. saisonniers	29 467 \$	30 854 \$	13 808 \$	13 660 \$	11 039 \$	12 005 \$
R. billetterie/E. opération ⁴³	48 806 \$	43 945 \$	29 414 \$	31 092 \$	24 023 \$	25 492 \$
École de ski	5 568 \$	6 017 \$	3 642 \$	3 267 \$	3 531 \$	3 743 \$
Boutique et location	49 730 \$	56 616 \$	26 417 \$	29 145 \$	24 653 \$	23 714 \$
Bar et restaurant	19 013 \$	24 931 \$	17 412 \$	19 459 \$	17 409 \$	18 859 \$

⁴² Calcul : revenus de la billetterie / nombre d'employés aux opérations directes de la montagne + nombre d'employés à la billetterie.

⁴³ Id.

TABLEAU 25. POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE SUR LE REVENU (%)

	MAJEURE		GRANDE		INTERMÉDIAIRE	
	2015-2016	2014-2015	2015-2016	2014-2015	2015-2016	2014-2015
Masse salariale/Rev. total	29,8%	29,6%	28,3%	25,8%	27,4%	24,8%
Administration/Rev. total	7,1%	7,1%	7,8%	7,6%	8,7%	6,6%
Marketing/Rev. total	1,8%	1,9%	1,0%	1,0%	0,5%	0,7%
Masse salariale par activité						
Activités hivernales ⁴⁴ /Rev. hiver	15,0%	14,7%	17,1%	15,5%	16,7%	16,4%
Opération montagne/Rev. billetterie	24,3%	25,2%	30,5%	30,5%	38,4%	37,7%
École de ski	54,6%	57,0%	51,8%	47,2%	53,5%	51,1%
Boutique et location	23,5%	23,6%	23,8%	21,0%	22,9%	20,8%
Bar et restaurant	37,0%	37,1%	35,1%	34,9%	34,3%	35,0%

Nous invitons le lecteur à consulter l'Annexe 6 pour plus de détails sur le nombre moyen d'employés par station.

2.8 LE BILAN

Le Tableau 26 présente les principaux postes du bilan (état de la situation financière) des différentes catégories de station. Les éléments à retenir de l'analyse de cet état financier partiel sont les suivants :

Au niveau des immobilisations :

- Selon les catégories, l'écart du niveau moyen d'investissement en immobilisations est très élevé et s'accroît au cours des deux dernières saisons : au coût (montant brut), la catégorie « majeure » a investi environ 5 fois plus en immobilisation que la catégorie « grande » et environ 10 fois plus comparativement aux stations intermédiaires. Les Grandes ont 2 fois plus d'investissement que les Intermédiaires. La relation entre le niveau d'investissement amorti (montant net) montre un plus grand écart encore entre les stations majeures et grandes qui ont 7,5 fois plus d'immobilisations nettes (comparativement à 5 fois au niveau des immobilisations brutes). Cela signifie un renouvellement des immobilisations plus important pour les stations majeures.
- Le niveau d'immobilisations brutes progresse seulement pour les stations majeures au cours de la dernière saison avec un investissement moyen de près de 2 millions de dollars, soit une hausse de 3,8 % de la valeur de leurs immobilisations. Les autres catégories (grandes et intermédiaires) ont maintenu leur niveau d'immobilisation à 10,8 M et 5,1 M de dollars respectivement en 2015-2016.
- La comparaison du montant des immobilisations nettes par rapport au montant brut permet de mesurer le niveau de vieillissement des investissements à long terme des stations. La prochaine rubrique (section 2,9) analyse plus spécifiquement ce volet de comparaison.

⁴⁴ Les activités hivernales incluent le ski, l'école de ski, boutique et location, bar et restaurant, hébergement, autres activités extérieures et autres revenus d'hiver.

Au niveau du financement :

- Le mode de financement à long terme est très différent d'une catégorie de station à l'autre.
- Plusieurs stations majeures sont financées à partir de leur compagnie-mère, ce qui entraîne des impacts importants au niveau des montants apparaissant au bilan de la station, notamment à l'avoir des actionnaires (participation de la compagnie-mère, versement de dividendes) et de la dette à long terme (dette consolidée au niveau de la compagnie mère et non au niveau de la station de notre échantillon). Il s'avère difficile de formuler une opinion sur la structure de financement de cette catégorie, car elle bénéficie d'un levier supérieur grâce à l'apport financier de leur compagnie-mère.
- Le montant de l'avoir des actionnaires de toutes les catégories a connu une baisse en 2015-2016. Cela résulte de différentes causes : des pertes d'exploitation, des réévaluations à la baisse importante de la valeur des immobilisations de stations et par des versements de dividendes.
- Heureusement, le montant de dette supportée par les stations est modeste en rapport à la valeur de leur avoir des actionnaires. Pour les plus petites stations, la dette est vraiment modeste avec un montant de 332 000 \$. Il en est de même pour les grandes stations avec une dette moyenne à long terme de 662 000 \$ en 2015-2016. Le faible niveau de rentabilité de la plupart de ces stations limite leur capacité d'emprunt et par conséquent de renouvellement de leurs immobilisations. Finalement, les stations majeures supportent mieux une dette plus importante, soit 6,95 millions de dollars, en diminution par rapport à la saison antérieure avec 7,5 millions de dollars. Comme elles ont une meilleure rentabilité, ces stations s'autofinancent en grande partie par leurs nouveaux investissements en immobilisations.

TABLEAU 26. BILAN, EN 000 \$

	MAJEURE		GRANDE		INTERMÉDIAIRE	
	2015-2016	2014-2015	2015-2016	2014-2015	2015-2016	2014-2015
Actifs						
Immobilisations brutes	54 984	52 959	10 790	10 831	5 086	5 097
Immobilisations nettes	23 540	24 921	3 152	3 219	1 945	2 062
Nettes/brutes (%)	42,8 %	47,1 %	29,2 %	29,7 %	38,2 %	40,5 %
Passifs						
Dette à long terme	6 945	7 491	662	717	332	314
Avoir des actionnaires	39 956	40 185	3 187	3 335	953	1 145
Dette/avoir (%)	17,4 %	18,6 %	20,8 %	21,5 %	34,8 %	27,4 %

Ce portrait global de la situation financière souligne la grande différence qui subsiste entre les catégories de stations du Québec. Les stations les plus performantes de chaque catégorie renouvèlent davantage leurs immobilisations, car elles ont une meilleure capacité d'autofinancement et de financement externe. La faible capacité d'endettement des plus petites stations limite le renouvellement de leurs immobilisations, mais réduit par contre leur risque d'insolvabilité.

2.9 L'ANALYSE DES RATIOS FINANCIERS

Le Tableau 27 présente les principaux ratios financiers qui permettent de poser un diagnostic sur la santé financière d'une entreprise. Trois volets distincts de la performance sont étudiés : la rentabilité de l'exploitation, l'efficacité dans l'utilisation des actifs et la stratégie de financement. Les principales observations pour la saison 2015-2016 des trois catégories de stations se déclinent comme suit :

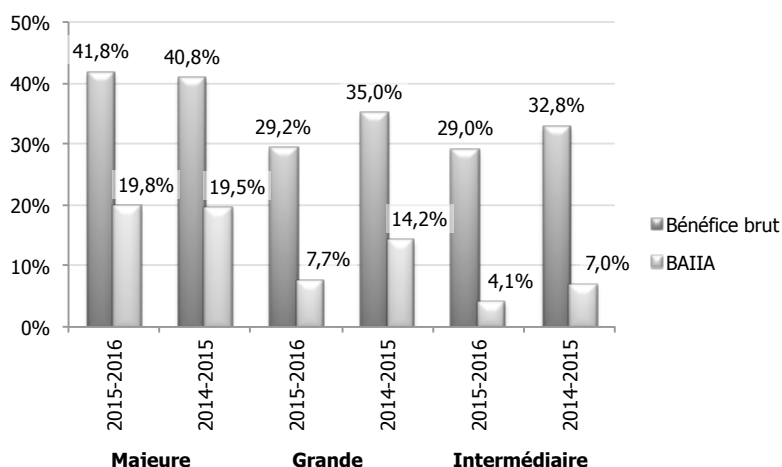
Rendement global

- À l'exception de la catégorie des grandes stations, le rendement des capitaux propres (avoir des actionnaires) s'est avéré négatif. La catégorie majeure a réalisé un modeste rendement positif de 5 % sur les capitaux propres comparativement à des rendements négatifs de -3 % pour les grandes stations et de -14,1 % pour les stations intermédiaires. Le rendement de la catégorie majeure est décevant, mais il s'explique, en partie, par l'importance du financement des actionnaires dans la structure de capital (40 millions de dollars comparativement à 3,2 millions pour les Grandes par exemple). De toute évidence, la saison 2015-2016 s'est avérée très difficile pour les stations qui n'opéraient que durant la saison hivernale, ce qui est pratiquement le cas pour l'ensemble des stations, sauf pour les Majeures.

Exploitation

- À l'exception des stations majeures, le pourcentage de la marge brute des autres catégories connaît une baisse, ce qui explique leur absence de rentabilité globale.
- Le BAIIA moyen est particulièrement performant pour la catégorie des Majeures avec un ratio de 19,8 %, grâce à une excellente marge brute et un contrôle serré des dépenses d'administration, de vente et de marketing. Le BAIIA des autres catégories a connu une baisse et ne représente que 7,7 % pour les grandes stations (14,2 % en 2014-2015) et de 4,1 % pour les Intermédiaires (7 % en 2014-2015).
- Le pourcentage de BAI suit évidemment la même tendance avec un bon rendement pour les Majeures avec un ratio de 8,3 %. Les grandes stations ont absorbé un rendement négatif de -2,5 % (+ 4,8 % en 2014-2015) et les Intermédiaires de -7,6 % (-5,9 % en 2014-2015). Encore une fois, ces dernières ont de la difficulté à dépasser leur point mort d'exploitation. Mais elles réussissent à générer un peu de liquidités d'exploitation (perte nette + amortissement) se traduisant par de maigres flux autogénérés de 19 000 \$⁴⁵.
- Globalement, à l'exception de la catégorie des stations majeures, les résultats d'exploitation sont inférieurs à ceux de la saison 2014-2015. Rappelons aussi que l'écart de performance entre les stations d'une même catégorie subsiste, ce qui n'apparaît pas clairement sur le plan des ratios moyens d'exploitation.

FIGURE 27. RATIOS D'EXPLOITATION DE 2015-2016, PAR CATÉGORIE, EN %



⁴⁵ Voir le Tableau 13.

TABLEAU 27. RATIOS FINANCIERS

	MAJEURE		GRANDE		INTERMÉDIAIRE	
	14-15	13-14	14-15	13-14	14-15	13-14
Rendement des capitaux propres						
BAI/Avoir	5,0 %	4,4 %	-3,0%	6,0 %	-14,1 %	-9,9 %
Ratio d'exploitation						
Bénéfice brut	41,8 %	40,8 %	29,2%	35,0 %	29,0 %	32,8 %
BAIIA	19,8 %	19,5 %	7,7%	14,2 %	4,1 %	7,0 %
Bénéfice avant impôt	8,3 %	7,3 %	-2,5%	4,8 %	-7,6 %	-5,9 %
Ratio d'efficacité dans l'utilisation des actifs						
Revenus t./Immobilisations brutes	43,9 %	45,8 %	36,1 %	38,7 %	34,9 %	37,6 %
BAIIA/Immobilisations brutes	8,7 %	8,9 %	2,8 %	5,5 %	1,4 %	2,6 %
Immo. Nettes/Immo brutes	42,8 %	47,1 %	29,2 %	29,7%	38,2 %	40,5 %
Ratio de levier financier						
Passif c.t./Actif total	10,7 %	10,0 %	15,8 %	14,3 %	24,3 %	25,1 %
Passif l.t./Actif total	15,4 %	17,9 %	16,1 %	17,1 %	27,2 %	25,6 %
Lever financier versus immobilisations :						
Dette l.t./Immobilisations brutes	12,6 %	14,1 %	6,1 %	6,6%	6,5 %	6,2 %
Capitaux propres/Actif total	73,9 %	72,0 %	68,1 %	68,5 %	42,2 %	47,4 %

Utilisation des actifs

- Il est intéressant de noter le niveau des investissements en immobilisation par rapport aux revenus générés de ski. En effet, pour chaque dollar d'investissement en immobilisation (au coût), les Majeures réalisent 0,44 \$ de revenu total, ce qui représente le meilleur ratio d'utilisation des actifs des trois catégories (Grande : 0,36 \$ et Intermédiaire : 0,35 \$). Ce ratio est cependant en baisse pour toutes les catégories par rapport à la saison 2014-2015.
- Le ratio de rendement sur les investissements est mesuré à partir du bénéfice d'exploitation (BAIIA). À l'exception des stations majeures qui réalisent un rendement des actifs de 8,7 %, le ratio est très faible pour les autres catégories : Grande : 2,8 % et Intermédiaire : 1,4 %. Toutes les catégories ont connu une diminution de ce ratio de rentabilité par rapport à 2014-2015.
- Le ratio des immobilisations nettes (valeur amortie) sur les immobilisations brutes représente 42,8 % pour les stations majeures, 29,2 % pour les Grandes et 38,2 % pour les Intermédiaires. Cela confirme le rythme et la capacité de renouvellement des immobilisations plus élevés pour les stations majeures comparativement aux autres catégories. Il est important d'observer une baisse du ratio par rapport à la saison 2014-2015 pour toutes les catégories : stations majeures : 42,8 % (47,1 % en 2014-2015), grandes stations : 29,2 % (29,7 % en 2014-2015) et stations intermédiaires : 38,2 % (40,5 % en 2014-2015). Cela indique que les amortissements annuels sont, depuis plusieurs saisons, supérieurs au montant des nouvelles acquisitions d'immobilisations, tendance inquiétante qui se perpétue.

Levier financier

- Globalement, les stations sont peu endettées pour des raisons différentes. Du côté de la catégorie des Majeures, plusieurs sont supportées par un financement important en capital-actions de leur maison-mère. Pour les autres catégories, le faible renouvellement des immobilisations se finance souvent par les flux autogénérés d'exploitation et le remboursement progressif de leur dette ancienne. De plus, pour les plus petites stations, l'accès au financement bancaire demeure difficile.
- Les stations de ski du Québec utilisent peu le levier financier. Le taux d'endettement varie entre 12,6 % (Majeure) 6,1 % (Grande), 6,5 % (Intermédiaire) du coût d'investissement dans leurs immobilisations. Le ratio d'endettement a diminué pour la grande majorité des stations en 2015-2016.

À l'exception de la plupart des stations majeures, plus diversifiées au niveau de leurs activités, le rendement financier a été négatif pour la majorité des stations au cours de la saison 2015-2016.

Ce constat s'explique bien souvent par les conditions climatiques difficiles qui ont pénalisé la saison hivernale 2015-2016.

Le niveau de risque financier demeure faible, ce qui peut être considéré normal compte tenu du risque d'exploitation de l'industrie du ski. Les marchés financiers demeurent prudents.

Par contre, les stations les plus performantes de chaque catégorie, et plus particulièrement celles faisant partie des Majeures et des Grandes, continuent à faire des ajouts à leurs actifs à long terme, ce qui leur confère un avantage compétitif indéniable.

Cependant, il n'en demeure pas moins tout un défi, pour les stations en situation financière plus fragile, d'identifier des apports de capitaux pour faire face au vieillissement de leur parc immobilier.

3. COMPARAISON DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES STATIONS DU QUÉBEC AVEC LES STATIONS DU NORD-EST AMÉRICAIN

Ce volet de l'étude permet de comparer l'évolution de la performance entre les stations du Nord-Est américain à celle des stations du Québec. Les données financières des stations du Nord-Est américain (NEA) présentées dans les tableaux suivants proviennent d'une compilation réalisée par la National Ski Areas Association (NSAA).

Aux fins de comparaison avec les stations américaines, seul le critère de MVPH est retenu pour déterminer deux catégories distinctes. La base de répartition correspond à celle utilisée par la NSAA :

- ✓ Catégorie A : entre 0 et 2 286 MVPH (soit 11 stations de l'échantillon du Québec)
- ✓ Catégorie B : entre 2 287 et 6 096 MVPH (soit 9 stations de l'échantillon du Québec)

Comme les données financières de la NSAA de la saison 2015-2016 ne sont pas encore disponibles, la comparaison se base sur les résultats financiers du Québec et de la NSAA pour une seule saison, soit celle de 2014-2015. Pour bonifier l'analyse, les données de la saison 2015-2016 ont été retenues pour illustrer la tendance des stations du Québec. Il ne sera pas possible, à ce stade-ci, de comparer et commenter les données récentes de 2015-2016 avec celles des stations du NEA.

3.1 L'ÉTAT DES RÉSULTATS

Le tableau 28 présente les principales données financières d'exploitation des stations québécoises et du NEA. La compilation des résultats ne comprend que les activités hivernales, excluant ainsi les activités estivales et annuelles, dont le volet immobilier.

Pour la **catégorie B**⁴⁶ (les stations les plus importantes au Québec), les principales observations sont les suivantes :

- Malgré un achalandage supérieur en 2014-2015 de l'ordre de 4,1 % des stations du Québec (244 669 JS) par rapport aux stations américaines (235 065), leurs revenus totaux sont inférieurs de 35,6 % (17,4 M\$ versus 11,2 M\$). L'écart de performance s'est pratiquement maintenu par rapport à la saison 2013-2014 (4,6 % d'écart au niveau de l'achalandage et 34,7 % au niveau des revenus totaux). Le volet clé de cet écart se retrouve dans le ratio « Autres revenus/JS » qui représente 40,10 \$ en 2014-2015 (36,98 \$ en 2013-2014) pour les stations du NEA versus 19,27 \$ (17,94 \$ en 2013-2014) pour les stations québécoises. La proportion des revenus des autres activités que le ski est nettement plus significative aux États-Unis : revenus de boutique, d'hébergement, de restaurant et bar, d'école de ski. Les stations du NEA réussissent à mettre en place une stratégie qui attire une clientèle touristique avec nuitées alors que les stations du Québec attirent davantage une clientèle d'excursionniste ou de villégiature. Les stations américaines sont de plus en plus performantes par rapport aux stations québécoises.
- À cela, s'ajoute un autre écart, mais moindre, dans le revenu par jour-ski, ce qui signifie que les skieurs du NEA sont prêts à déboursier plus pour pratiquer leur sport favori (32,16 \$ versus 26,61 \$). En comparaison avec la saison 2013-2014, l'écart se maintient entre les deux catégories de stations (31,43 \$ versus 26,12 \$).
- Cette différence en termes de revenus par jour-ski a aussi un impact important sur le plan de la rentabilité comme le confirme le ratio du BAIIA sur les revenus totaux qui se situe à 24,6 % (23,2 % en 2013-2014) du côté américain comparativement à 13,5 % (11,3 % en 2013-2014) pour les stations du Québec.

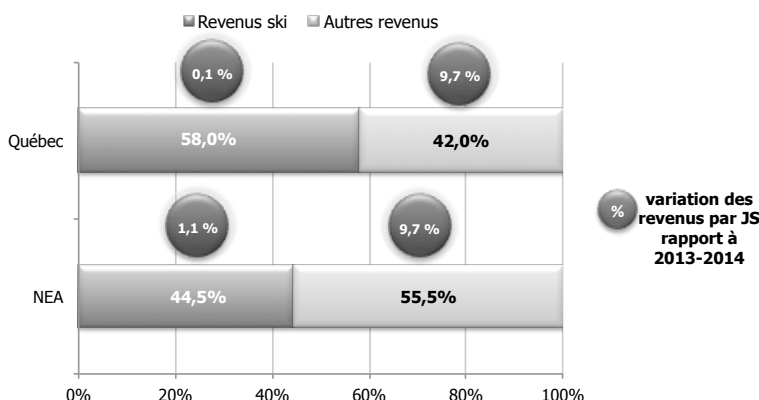
⁴⁶ Les données (\$) de la NSAA sont en dollars américains.

Globalement, l'écart de performance continue à se creuser entre les grandes stations du Nord-Est américain et celles du Québec.

TABEAU 28. COMPARAISON NEA – ÉTAT DES RÉSULTATS – CATÉGORIE B⁴⁷

	NEA (\$ US)	Québec (\$ CAN)	Québec (\$ CAN)
	2014-2015	2014-2015	2015-2016
Achalandage (JS)	235 065	244 669	204 490
Revenus totaux (000 \$)	17 367	11 226	10 582
BAIIA	4 274	1 521	1 284
BAI	1 106	52	-78
BAIIA/Revenus totaux	24,6%	13,5 %	12,1 %
Revenus totaux/JS	72,25 \$	45,08 \$	51,75 \$
Revenu ski/JS	32,16 \$	26,61 \$	29,69 \$
Autres revenus/JS	40,10 \$	19,27 \$	22,06 \$
Revenu ski/Revenu total	44,5%	58,0 %	57,4 %
Autres revenus/Revenu total	55,5%	42,0 %	42,6%

FIGURE 28. PROPORTION DES REVENUS DE L'ACTIVITÉ SKI PAR RAPPORT AUX AUTRES REVENUS, EN %, ANNÉE 2014-2015, CATÉGORIE B⁴⁸



Pour la **catégorie A**, les principales observations sont les suivantes :

- La comparaison de la performance financière des stations de cette catégorie au cours des deux saisons étudiées confirme la présence de deux pratiques d'affaires complètement différentes.
 - Un achalandage dans la catégorie du Québec qui correspond à environ 60 % des jours-ski des stations de la NEA
 - Ainsi, les stations du Québec génèrent des revenus totaux qui correspondent à seulement 30 % de ceux des stations américaines, ce qui s'explique par un écart important en terme de revenus/JS. Plus significatif, le BAIIA des stations du Québec est nettement inférieur avec un pourcentage de 20,4 % pour les stations du NEA comparativement à 14,5 % pour celles du Québec avec un montant de 2 M de dollars américains versus 422 000 \$ canadiens en 2014-2015.
 - Comme mentionné plus haut, les stations québécoises enregistrent un ratio revenus totaux/JS qui correspond à environ 50 % de celui des stations américaines (31,91 \$ versus 63,29 \$) – sans considérer le taux de change. En tenant compte d'un taux de change US/Cdn de 1,33, ce ratio comparatif représente alors seulement 38 % des revenus par jour-ski des stations du NEA.

⁴⁷ Les données (\$) de la NSAA sont en dollars américains.

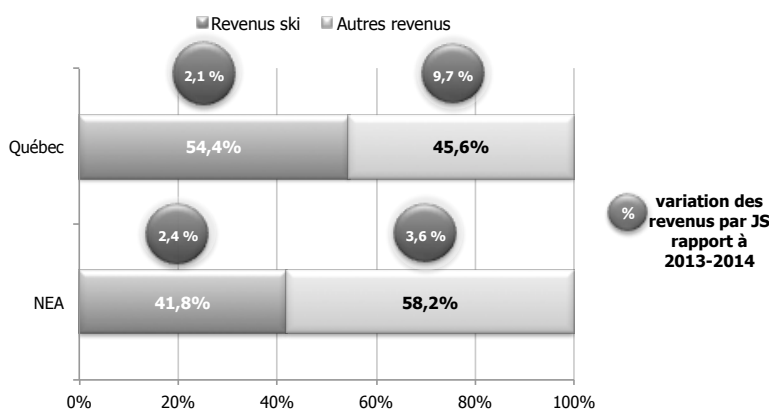
⁴⁸ Voir l'Annexe 6 pour un détail de la répartition des revenus entre le Québec et le NEA par catégorie de station (Figure 30).

- Le ratio de « Autres revenus/JS » confirme encore une fois la différence du produit touristique et de la stratégie mise en place par les stations américaines (36,82 \$ versus 14,57 \$).

TABEAU 29. COMPARAISON NEA – ÉTAT DES RÉSULTATS – CATÉGORIE A⁴⁹

CATÉGORIE A	NEA (\$ US)	Québec (\$ CAN)	Québec (\$ CAN)
	2014-2015	2014-2015	2015-2016
Achalandage (JS)	155 067	90 902	79 953
Revenus totaux (000 \$)	9 815	2 901	2 683
BAIIA	1 986	422	189
BAI	1 034	113	-106
BAIIA/Revenus totaux	20,2%	14,5 %	7,1 %
Revenus totaux/JS	63,29 \$	31,91 \$	33,56 \$
Revenu ski/JS	26,47 \$	17,35 \$	17,14 \$
Autres revenus/JS	36,82 \$	14,57 \$	16,42 \$
Revenu ski/Revenu total	41,8%	54,4%	51,1%
Autres revenus/Revenu total	58,2%	43,5%	48,9%

FIGURE 29. PROPORTION DES REVENUS DE L'ACTIVITÉ SKI PAR RAPPORT AUX AUTRES REVENUS, EN %, ANNÉE 2014-2015, CATÉGORIE A⁵⁰



3.2 LE BILAN

Le Tableau 30 présente le bilan partiel comparatif des deux catégories de station. Plusieurs observations intéressantes découlent de cette compilation. Penchons-nous sur la catégorie regroupant les plus importantes stations (catégorie B) :

- Le niveau d'investissement en immobilisations (brutes) des deux groupes de station est relativement similaire et représente entre 29 et 32 millions de dollars. Il semble que les immobilisations soient un peu plus récentes pour les stations du NEA compte tenu du pourcentage des immobilisations nettes sur les immobilisations brutes de 51,7 % comparativement à 44,1 % pour les stations de ski du Québec.
- Le ratio de dette à long terme sur les immobilisations brutes est de 20,8 % pour les stations américaines versus 15,2 % pour les stations du Québec. Cela s'explique par une meilleure capacité d'emprunt des stations du NEA suite à une performance financière nettement supérieure aux stations québécoises. D'autre part, le faible taux d'endettement des stations confirme le niveau de risque d'exploitation élevé du secteur.

⁴⁹ Les données (\$) de la NSAA sont en dollars américains.

⁵⁰ Voir l'Annexe 6 pour un détail de la répartition des revenus entre le Québec et le NEA par catégorie de station (Figure 30).

En conclusion, la comparaison du niveau d'investissement et de financement pour cette catégorie conduit aux mêmes constats que ceux mentionnés dans les études antérieures.

TABLEAU 30. COMPARAISON NEA – BILAN

CATÉGORIE B	NEA (\$ US)	Québec	Québec
	2014-2015	2014-2015	2015-2016
Actif total	27 717	20 170	19 622
Immobilisations brutes	29 175	32 118	33 264
Immobilisations nettes	15 082	14 176	13 420
Dette à long terme	6 082	4 885	4 673
Avoir	16 948	10 415	10 878
Immo. Nettes/Immo. Brutes	51,7%	44,1%	40,3%
Dette l.t./Immo. Brutes	20,8%	15,2%	14,0%
Dette l.t./Avoir	35,9%	46,9%	43,0%

CATÉGORIE A	NEA (\$ US)	Québec	Québec
	2014-2015	2014-2015	2015-2016
Actif total	11 621	3 180	2 902
Immobilisations brutes	22 207	6 618	6 579
Immobilisations nettes	8 247	2 256	2 129
Dette à long terme	2 719	529	414
Avoir	5 117	1 909	1 688
Immo. Nettes/Immo. Brutes	37,1%	34,1%	32,4%
Dette l.t./Immo. Brutes	12,2%	8,0%	6,3%
Dette l.t./Avoir	53,1%	27,7%	24,5%

Du côté de la plus petite catégorie de stations (A), l'analyse du bilan permet d'observer les éléments suivants :

- Les stations du Québec ont des investissements qui correspondent à environ 30 % de la valeur des immobilisations brutes des stations du NEA (6,6 M\$ versus 22,2 M\$). Cela explique en partie l'écart important du niveau de revenus totaux qui est du même ordre.
- Le niveau des immobilisations nettes (après amortissement cumulé) est similaire entre les deux groupes et correspond à 37,1 % du coût pour les stations du NEA comparativement à 34,1 % pour les stations du Québec. Cela confirme l'âge relativement avancé des immobilisations et le faible rythme de leur remplacement.
- Les stations des deux catégories sont peu endettées (en baisse légère par rapport à 2013-2014) même si évidemment, la capacité d'emprunt des stations du NEA est supérieure à celle des stations québécoises (12,2 % et 8 %).

L'étude de la performance financière entre les stations québécoises et celles du Nord-Est américain soulève toujours les mêmes interrogations quant aux causes précises de ces écarts. Plusieurs volets méritent d'être analysés dans ce processus de comparaison avec les concurrents du NEA afin que les stations québécoises puissent :

- élargir et bonifier leur offre de services pour hausser le niveau de revenu quant aux activités liées à l'école de ski, à la boutique, à la restauration et à l'hébergement. Il y a lieu aussi de s'interroger si les comportements des skieurs de deux régions sont similaires à l'égard de la tarification pour la pratique du ski. Par ailleurs, la part touristique des skieurs avec nuitée peut-elle être augmentée significativement sans investissements additionnels dans la qualité et la prestation des services?

En conclusion, le constat demeure le même : les stations québécoises continuent à sous-performer comparativement à celles du NEA.. L'observation des écarts et leur tendance au cours des prochaines saisons sera intéressante dans la mesure où elle permettra de suggérer des pistes d'action pour améliorer la performance des stations québécoises. À cet égard, une analyse plus fine, pour identifier les caractéristiques et les stratégies mises en place par les stations performantes du NEA, doit être encouragée.

4. DONNÉES STATISTIQUES

4.1 LA FRÉQUENTATION

TABLEAU 31. DISTRIBUTION DE L'ACHALANDAGE DURANT LA SAISON⁵¹

	Écart %	2015-2016		2014-2015		2013-2014	
		000 JS	%	000 JS	%	000 JS	%
Début de saison	-62,9	134	2,6	360	6,2	355	5,9
Période des Fêtes	-13,6	708	13,7	820	14,0	1 094	18,1
Janvier et février	-2,2	2 308	44,5	2 363	40,4	2 467	40,8
Relâche scolaire ⁵²	ND	1 534	29,5	1 449	24,8	1 465	24,2
Fin de saison	ND	501	9,7	856	14,6	666	11,0

TABLEAU 32. DISTRIBUTION DE L'ACHALANDAGE DURANT LA SAISON PAR CATÉGORIE, EN %
 2015-2016 2014-2015 2015-2016 2014-2015

	Majeure		Grande	
	2015-2016	2014-2015	2015-2016	2014-2015
Début de saison	3,3	7,5	2,7	5,2
Période des Fêtes	13,6	13,7	13,1	13,5
Janvier et février	43,9	38,8	49,1	45,2
Relâche scolaire	26,9	22,4	29,6	25,0
Fin de saison	12,3	17,7	5,5	11,1

	Intermédiaire		Petite	
	2015-2016	2014-2015	2015-2016	2014-2015
Début de saison	1,2	4,2	1,1	4,1
Période des Fêtes	13,6	14,2	16,8	19,6
Janvier et février	41,3	39,2	41,7	36,3
Relâche scolaire	35,3	29,9	32,3	31,0
Fin de saison	8,5	12,6	9,0	9,0

TABLEAU 33. DISTRIBUTION DE L'ACHALANDAGE SELON LA JOURNÉE DE LA SEMAINE, EN %

	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Lundi au jeudi (% moyen par jour)	8,0	7,8	8,1
Vendredi	13,7	14,3	13,6
Samedi	30,4	28,5	29,4
Dimanche	24,0	26,1	24,4

⁵¹ Le calendrier des différentes périodes clés :

	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Début de saison	Avant le 19 décembre 2015	Avant le 20 décembre 2014	Avant le 21 décembre 2013
Période des Fêtes	Du 19 déc. 2015 au 3 janv. 2016	Du 20 déc. 2014 au 4 janv. 2015	Du 21 déc. 2013 au 5 janv. 2014
Janvier et février	Du 4 janv. Au 21 fév. 2016	Du 5 janv. Au 22 fév. 2015	Du 6 janv. Au 23 fév. 2014
Relâche scolaire	Du 22 fév. au 20 mars 2016	Du 23 fév. au 15 mars 2015	Du 24 fév. au 16 mars 2014
Fin de saison	Après le 20 mars 2016	Après le 15 mars 2015	Après le 16 mars 2014

⁵² En 2015-2016, la période « Relâche scolaire » comporte sept jours de plus que les années précédentes. Conséquemment, la « fin de saison » est écourtée.

TABLEAU 34. DISTRIBUTION DE L'ACHALANDAGE SELON LA JOURNÉE DE LA SEMAINE, PAR CATÉGORIE, EN %

	2015-2016	2014-2015	2015-2016	2014-2015
	Majeure		Grande	
Lundi au jeudi (% par jour)	9,7	9,4	6,5	6,3
Vendredi	14,4	15,1	12,8	13,5
Samedi	26,4	25,8	31,9	28,9
Dimanche	20,2	21,6	29,3	32,5
	Intermédiaire		Petite	
Lundi au jeudi (% par jour)	6,6	6,6	4,2	3,9
Vendredi	12,6	13,2	14,7	14,2
Samedi	35,2	32,5	40,2	39,5
Dimanche	25,5	27,9	28,4	30,7

TABLEAU 35. JOURS-SKI SELON LA PROVENANCE DES SKIEURS, SELON LES STATIONS RÉPONDANTES, EN 000

	Écart %	2015-2016		2014-2015		2013-2014	
		000 JS	%	000 JS	%	000 JS	%
Québec	-11,5	4 283	82,6	4 841	82,8	4 941	81,7
Hors Québec	-10,2	905	17,4	1 008	17,2	1 107	18,3
Ontario	-13,2	644	12,4	742	12,7	776	12,8
Maritimes	-4,1	62	1,2	64	1,1	64	1,1
États-Unis	0,0	174	3,4	174	3,0	225	3,7
Autres pays	-8,1	25	0,5	27	0,5	41	0,7

TABLEAU 36. PROVENANCE DES SKIEURS PAR CATÉGORIE, EN %, SELON LES STATIONS RÉPONDANTES

	2015-2016	2014-2015	2015-2016	2014-2015
	Majeure		Grande	
Québec	78,1	79,3	79,9	79,0
Ontario	14,6	14,3	16,7	17,7
Maritimes	0,8	0,8	0,9	0,8
États-Unis	5,9	5,0	2,1	2,1
Autres pays	0,6	0,6	0,4	0,4
	Intermédiaire		Petite	
Québec	89,9	87,8	91,0	91,8
Ontario	8,3	9,9	2,0	1,4
Maritimes	0,0	0,0	6,8	6,4
États-Unis	0,5	0,5	0,2	0,3
Autres pays	0,5	0,3	0,0	0,1

TABLEAU 37. NOMBRE MOYEN D'ABONNEMENTS PAR STATION ET FRÉQUENCE DE VISITES PAR ABONNÉ, SELON LA CATÉGORIE⁵³

	2015-2016					
	Majeure			Grande		
	Écart (%) 2014-2015	Abonnement moyen	Visite par abonné	Écart (%) 2014-2015	Abonnement moyen	Visite par abonné
Tout temps	1,1	6 554	14	0,9	1 582	19
<i>Gratuit - promotion, employés</i>	-39,4	325	17	-3,7	224	13
Semaine	-1,0	1 301	8	-2,5	351	8
5 jours / 7 soirs	8,7	3 450	6	-45,4	238	11
Soirées	-20,4	3 046	5	-32,1	1 921	8
Autres	-8,2	2 687	6	35,3	993	9
Total	-4,9	17 363	9	-13,8	5 309	12
	Intermédiaire			Petite		
	Écart (%) 2014-2015	Abonnement moyen	Visite par abonné	Écart (%) 2014-2015	Abonnement moyen	Visite par abonné
Tout temps	-3,5	864	18	-8,9	401	17
<i>Gratuit - promotion, employés</i>	27,5	211	14	5,9	20	14
Semaine	11,4	53	11	N/A	N/A	N/A
5 jours / 7 soirs	-15,8	244	8	N/A	N/A	N/A
Soirées	-19,7	187	9	-13,5	7	11
Autres	-9,4	289	7	82,8	11	13
Total	-5,2	1 849	14	-7,8	438	16

TABLEAU 38. JOURS-SKI TOTAUX PAR TYPE DE BILLETS VENDUS, EN MILLIERS

	Écart %	2015-2016		2014-2015	
		000 JS	%	000 JS	%
Abonnement saison – tout temps	-8,6	1 562	30,1	1 710	29,2
Abonnement saison – promotion, employé	13,6	142	2,7	125	2,1
Abonnement saison – semaine	-9,4	124	2,4	137	2,3
Abonnement saison – 5 jours / 7 soirs	-15,5	237	4,6	280	4,8
Abonnement saison – soirée	-33,2	306	5,9	457	7,8
Abonnement saison – autres	-1,7	268	5,2	273	4,7
Journée	-5,3	839	16,2	887	15,2
Journée – prix réduit	-8,4	551	10,6	601	10,3
Demi-journée	13,3	114	2,2	100	1,7
Soirée ⁵⁴	-19,3	208	4,0	258	4,4
Billets à l'heure ou blocs d'heures	-20,2	257	5,0	322	5,5
Carnet de billets	-4,5	129	2,5	135	2,3
Groupes scolaires	-20,5	147	2,8	185	3,2
Autres groupes	-28,9	155	3,0	218	3,7
Forfait hôtel	-1,6	111	2,1	112	1,9
Agences et grossistes	-17,7	39	0,8	47	0,8
TOTAL	-11,3	5 188	100	5 848	100

⁵³ Le nombre de visites par abonné est le nombre réel pour 10 stations de l'échantillon représentant environ 46 % des jours-ski.

⁵⁴ 28 stations répondantes offrent le ski de soirée.

TABLEAU 39. JOURS-SKI PAR TYPE DE BILLETS VENDUS PAR CATÉGORIE, EN %

	Écart %	2015-16		2014-15	Écart %	2015-16		2014-15
		Majeure				Grande		
Abonnement saison – tout temps	2,9	29,6	28,8	15,4	24,3	21,0		
Abonnement saison – promo, gratuit	1,0	1,9	1,8	74,1	2,4	1,4		
Abonnement saison – semaine	0,0	3,4	3,4	6,5	2,4	2,3		
Abonnement saison – 5 jours / 7 soirs	-0,7	7,0	7,0	-20,7	2,2	2,7		
Abonnement saison – soirée	-25,0	5,0	6,7	-23,2	12,1	15,8		
Abonnement saison – autres	-10,3	5,5	6,2	88,2	7,1	3,8		
Journée	-2,9	14,8	15,2	7,8	11,5	10,7		
Journée – à prix escompté	18,4	11,2	9,4	-12,1	12,9	14,7		
Demi-journée	97,4	2,1	1,0	1,9	2,1	2,1		
Soirée	6,7	3,5	3,3	-6,5	5,4	5,7		
Billet à l'heure ou bloc d'heures	-23,4	2,5	3,3	-13,8	5,6	6,5		
Carnet de billets	8,5	2,8	2,6	6,1	3,1	2,9		
Groupe scolaire	-25,3	1,6	2,1	10,1	4,2	3,8		
Autre groupe	-13,1	4,2	4,9	-36,6	2,5	4,0		
Forfait hôtel	14,8	4,0	3,5	12,4	1,0	0,9		
Agence et grossiste	22,6	0,9	0,7	-30,5	1,2	1,8		
TOTAL		100 %	100 %		100 %	100 %		

	%	Intermédiaire		%	Petite	
Abonnement saison – tout temps	1,0	29,8	29,5	-9,5	47,7	52,7
Abonnement saison – promo, gratuit	37,9	5,5	4,0	9,9	2,0	1,9
Abonnement saison – semaine	18,4	1,1	1,0	-	0,1	0,0
Abonnement saison – 5 jours / 7 soirs	-3,8	3,8	4,0	-100,0	0,0	0,1
Abonnement saison – soirée	-20,9	3,2	4,1	-15,9	0,6	0,7
Abonnement saison – autres	-2,9	4,0	4,1	331,7	1,0	0,2
Journée	22,0	22,2	18,2	6,8	21,6	20,2
Journée – à prix réduit escompté	-4,5	8,4	8,8	12,0	6,9	6,2
Demi-journée	-11,6	0,9	1,1	1,2	5,7	5,6
Soirée	-26,7	3,5	4,8	-29,0	4,3	6,1
Billet à l'heure ou bloc d'heures	-14,7	9,2	10,8	86,3	6,2	3,3
Carnet de billets	-5,2	1,7	1,8	219,6	1,1	0,3
Groupe scolaire	-16,6	4,3	5,2	-6,6	2,3	2,4
Autre groupe	-19,4	1,8	2,2	170,7	0,5	0,2
Forfait hôtel	-48,2	0,1	0,2	-	-	-
Agence et grossiste	11,2	0,3	0,3	-	-	-
TOTAL		100 %	100 %		100 %	100 %

4.2 LES JOURS D'EXPLOITATION ET TARIF MOYEN AFFICHÉ

TABLEAU 40. NOMBRE MOYEN DE JOURNÉES ET DE SOIRÉES D'EXPLOITATION PAR CATÉGORIE

	2015-2016		2014-2015		Moyenne des cinq dernières années	
	Journées	Soirées	Journées	Soirées	Journées	Soirées
Majeure	122	89	137	101	133	98
Grande	108	71	122	82	116	75
Intermédiaire	93	51	102	63	99	59
Petite	53	28	64	45	59	37

TABLEAU 41. TARIF MOYEN AFFICHÉ DES BILLETS PAR CATÉGORIE, EN \$

	2015-16	2014-15	2012-13	2011-12	2010-11
Majeure					
Billet de journée – semaine	67,45	65,75	63,90	61,61	59,14
Billet de journée – fin de semaine	67,45	65,75	63,90	61,61	59,14
Billet de soirée – semaine	38,05	37,25	37,00	35,98	35,04
Billet de soirée – fin de semaine	38,05	37,25	37,00	35,98	35,04
Abonnement de saison – tout temps	1 068,75	1 052,50	1 028,75	993,87	950,25
Abonnement de saison – semaine	483,20	509,20	502,20	492,40	492,00
Abonnement de saison – 5 jours / 7 soirs	549,00	531,75	523,51	510,75	509,50
Abonnement de saison – soirée	214,00	224,25	229,25	219,25	230,50
Grande					
Billet de journée – semaine	41,70	40,82	39,84	39,02	37,02
Billet de journée – fin de semaine	42,99	41,60	40,54	39,79	37,01
Billet de soirée – semaine	29,85	28,97	28,54	27,93	27,70
Billet de soirée – fin de semaine	30,10	29,22	28,79	28,22	27,89
Abonnement de saison – tout temps	583,86	574,96	567,03	558,92	520,64
Abonnement de saison – semaine	246,12	246,42	269,13	263,48	249,65
Abonnement de saison – 5 jours / 7 soirs	270,00	266,17	261,33	263,13	253,79
Abonnement de saison – soirée	177,71	176,14	175,14	179,78	163,81
Intermédiaire					
Billet de journée – semaine	36,50	35,36	33,27	32,56	30,13
Billet de journée – fin de semaine	38,96	37,96	36,67	36,01	33,59
Billet de soirée – semaine	29,17	26,17	25,11	25,77	21,76
Billet de soirée – fin de semaine	29,17	26,17	25,11	25,77	21,91
Abonnement de saison – tout temps	518,29	516,32	510,88	507,78	472,91
Abonnement de saison – semaine	235,46	242,90	222,07	206,05	231,80
Abonnement de saison – 5 jours / 7 soirs	244,20	209,33	202,00	ND	175,33
Abonnement de saison – soirée	148,70	146,72	139,37	140,79	137,40
Petite					
Billet de journée – semaine	24,85	24,28	22,99	24,36	20,24
Billet de journée – fin de semaine	25,82	24,28	23,53	23,54	20,24
Billet de soirée – semaine	15,76	13,39	13,94	13,24	13,05
Billet de soirée – fin de semaine	15,28	13,09	13,57	14,01	13,39
Abonnement de saison – tout temps	371,52	334,38	325,95	314,48	296,37
Abonnement de saison – soirée	119,76	106,33	136,01	93,09	ND

4.3 LE MARKETING

TABLEAU 42. INVESTISSEMENTS MARKETING MOYENS, PAR CATÉGORIE

Majeure	Écart %	2015-2016		2014-2015	
		000 \$	% du C.A.	000 \$	% du C.A.
Publicité et outils promo	-32,2	485	2,2	715	3,2
Valeur contrat échange	-32,0	60	0,3	88	0,4
Salaires	9,7	362	1,7	330	1,5
Budget marketing total	-19,9	907	4,1	1 133	5,1
Grande	Écart %	000 \$	% du C.A.	000 \$	% du C.A.
Publicité et outils promo	-7,2	115	2,9	124	2,8
Valeur contrat échange	-50,8	8	0,2	16	0,4
Salaires	3,8	39	1,0	38	0,9
Budget marketing total	-8,7	162	4,0	177	4,0
Intermédiaire	Écart %	000 \$	% du C.A.	000 \$	% du C.A.
Publicité et outils promo	-6,7	55	4,0	59	3,5
Valeur contrat échange	107,2	16	1,2	8	0,5
Salaires	63,7	23	1,6	14	0,8
Budget marketing total	16,5	94	6,8	81	4,8
Petite	Écart %	000 \$	% du C.A.	000 \$	% du C.A.
Publicité et outils promo	-7,2	15	4,3	16	5,5
Valeur contrat échange	13,7	3	1,0	3	1,0
Salaires	14,1	9	2,6	8	2,7
Budget marketing total	1,3	27	7,9	27	9,2

Les tableaux suivants excluent les salaires et les valeurs de contrat-échange; uniquement le budget alloué à la publicité et aux outils de promotion a été considéré dans les calculs.

TABLEAU 43. INVESTISSEMENTS EN MARKETING PAR MARCHÉ, EN %

	2015-2016	2014-2015	2012-2014	2011-2012
Québec	76,3	68,5	69,2	72,6
Ontario	17,8	20,0	21,1	17,6
Maritimes	0,7	0,2	0,4	0,2
États-Unis	4,9	10,7	8,8	9,0
Autres pays	0,3	0,5	0,5	0,6

TABLEAU 44. INVESTISSEMENTS MARKETING PAR MARCHÉ, PAR CATÉGORIE, EN %

	2015-2016		2014-2015	
	2015-2016	2014-2015	2015-2016	2014-2015
	Majeure		Grande	
Québec	73,8	63,2	76,1	77,8
Ontario	20,6	22,8	14,2	13,9
Maritimes	0,5	0,1	0,0	0,0
États-Unis	4,7	13,3	9,5	7,7
Autres pays	0,5	0,6	0,3	0,6
	Intermédiaire		Petite	
Québec	85,0	85,9	88,3	90,0
Ontario	14,7	14,0	1,6	2,8
Maritimes	-	0,1	10,1	7,1
États-Unis	0,3	-	-	0,1
Autres pays	-	-	-	-

TABLEAU 45. TOTAL DES INVESTISSEMENTS EN MARKETING PAR MÉDIA

	2015-2016		2014-2015	
	000 \$	%	000 \$	%
Investissement Web	2 339,7	38,7	2 843,5	35,6
<i>Internet - site web</i>	<i>544,3</i>	<i>9,0</i>	<i>437,5</i>	<i>5,5</i>
<i>Internet - placement médias web</i>	<i>728,8</i>	<i>12,1</i>	<i>1 053,4</i>	<i>13,2</i>
<i>Internet - stratégie médias sociaux</i>	<i>486,8</i>	<i>8,1</i>	<i>753,8</i>	<i>9,4</i>
<i>Internet - stratégie mots clés</i>	<i>255,9</i>	<i>4,2</i>	<i>598,8</i>	<i>7,5</i>
<i>Internet - placement comportemental</i>	<i>323,8</i>	<i>5,4</i>	<i>ND</i>	<i>ND</i>
Radio	619,8	10,3	927,0	11,6
Télévision	210,9	3,5	437,7	5,5
Journaux, magazines	390,8	6,5	586,5	7,3
Brochures	284,0	4,7	326,8	4,1
Promotion (rabais, Groupon, Tuango, Forfaiterie, etc.)	264,2	4,4	271,4	3,4
Salons, foires	161,0	2,7	133,1	1,7
Relations publiques et tours de familiarisation	101,6	1,7	178,6	2,2
Affichage extérieur	751,3	12,4	1 335,9	16,7
Affichage intérieur	324,3	5,4	236,6	3,0
Autres outils promotionnels	598,3	9,9	720,0	9,0

TABLEAU 46. INVESTISSEMENTS MARKETING MOYENS PAR MÉDIA, PAR CATÉGORIE

	2015-2016		2014-2015		2015-2016		2014-2015	
	Majeure				Grande			
	000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%
Investissement Web	183,9	37,9	294,1	41,1	26,3	23,0	20,4	16,5
Site web	28,0	5,8	28,2	3,9	18,4	16,1	8,5	6,9
Placement médias web	78,6	16,2	115,5	16,2	4,4	3,8	5,0	4,0
Stratégie médias sociaux	51,0	10,5	83,8	11,7	1,2	1,1	2,9	2,4
Stratégie mots clés	26,3	5,4	66,6	9,3	2,3	2,0	3,9	3,2
Placement comportemental	39,2	8,1	ND	ND	0,1	0,1	ND	ND
Radio	34,6	7,1	49,8	7,0	11,5	10,0	24,1	19,5
Télévision	3,2	0,7	27,7	3,9	6,4	5,6	12,1	9,8
Journaux	24,0	4,9	50,2	7,0	9,5	8,3	10,4	8,4
Brochures	9,5	2,0	20,5	2,9	12,0	10,5	8,9	7,2
Promotion	15,6	3,2	14,6	2,0	8,6	7,5	9,3	7,5
Salons, foires	15,1	3,1	12,7	1,8	2,6	2,3	1,8	1,5
Relations publiques	7,8	1,6	10,9	1,5	3,4	3,0	7,1	5,7
Affichage extérieur	78,9	16,3	145,3	20,3	8,1	7,1	10,8	8,8
Affichage intérieur	25,1	5,2	16,9	2,4	9,7	8,5	7,1	5,7
Autres	48,1	9,9	72,4	10,1	16,4	14,3	11,5	9,3

	Intermédiaire				Petite			
	000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%
	Investissement Web	15,2	27,7	16,3	27,7	4,0	27,4	4,2
Site web	7,1	12,9	7,3	12,4	2,2	14,9	1,7	10,7
Placement médias web	3,6	6,6	4,8	8,2	0,3	2,3	0,7	4,4
Stratégie médias sociaux	3,1	5,7	2,7	4,6	1,3	9,1	1,3	8,2
Stratégie mots clés	1,4	2,5	1,5	2,5	0,2	1,1	0,5	3,0
Placement comportemental	0,6	1,2	ND	ND	-	-	ND	ND
Radio	11,6	21,2	14,8	25,2	3,9	26,2	6,6	41,3
Télévision	7,1	12,9	6,3	10,7	1,2	8,5	0,1	0,4
Journaux	4,3	7,8	4,1	6,9	2,6	17,7	2,0	12,3
Brochures	4,3	7,8	4,5	7,7	1,6	11,0	0,7	4,1
Promotion	3,0	5,4	3,2	5,4	0,7	4,8	1,4	9,1
Salons, foires	0,9	1,7	0,7	1,3	0,1	0,5	0,2	1,1
Relations publiques	0,3	0,6	1,3	2,2	0,1	0,4	0,2	1,1
Affichage extérieur	2,6	4,7	4,3	7,3	0,2	1,1	0,1	0,7
Affichage intérieur	1,5	2,7	1,9	3,2	0,3	2,0	0,3	1,6
Autres	3,5	6,3	1,5	2,6	0,1	0,4	0,3	1,9

4.4 LES INVESTISSEMENTS DANS LES STATIONS PARTICIPANTES

TABLEAU 47. INVESTISSEMENTS HIVERNAUX TOTAUX DANS LES STATIONS PARTICIPANTES, EN 000 \$

	2015-2016		2014-2015		2013-2014		2012-2013		2011-2012	
	000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%
Enneigement	2 591	22,7	1 434	14,0	2 635	11,1	3 289	22,5	3 727	14,8
Équipements de damage	2 209	19,3	2 013	19,7	3 674	15,5	2 609	17,9	3 271	13,0
Pistes	746	6,5	512	5,0	1 230	5,2	1 051	7,2	3 759	15,0
Remontées mécaniques	2 368	20,7	221	2,2	5 136	21,7	542	3,7	2 789	11,1
Bâtiments, autres équipements, divers	3 272	28,7	4 900	47,8	8 057	34,0	7 114	48,7	11 554	46,0
Installations et équipements pour la pratique d'autres activités hivernales	236	22,1	1 164	11,4	2 975	12,5	n/d	n/d	n/d	n/d
Total	11 422	100	10 243	100	23 707	100	14 605	100	25 100	100

4.5 L'ÉCOLE DE SKI

TABLEAU 48. REVENUS MOYENS DE L'ÉCOLE DE SKI, EN 000 \$⁵⁵

	Écart %	2015-2016		2014-2015		2013-2014	
		000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%
Majeure	-0,1	1 154	59,9	1 156	58,8	1 051	56,5
Grande	-4,9	529	27,4	556	28,3	552	29,6
Intermédiaire	-3,8	219	11,4	228	11,6	230	12,3
Petite	-1,7	24,8	1,3	25,2	1,3	29	1,5
Total	-1,9	1 927	100	1 965	100	1 861	100

TABLEAU 49. RÉPARTITION DES REVENUS MOYENS SELON LE TYPE DE FORFAIT⁵⁶

Majeure	2015-2016			2014-2015		
	000 \$	%	\$/forfait	000 \$	%	\$/forfait
Fins de sem. de 6 sem. et +	470	41,3	420,17 \$	395	34,3	343,15 \$
Leçons privées	276	24,2	121,31 \$	307	26,6	143,75 \$
Leçons de groupe et autres	316	27,8	n/d	381	33,1	n/d
Forfaits iniski/inisurf	76	6,7	51,71 \$	69	6,0	42,96 \$
TOTAL	1 138	100	échan.: 8	1 152	100	échan.: 8
Grande	000 \$	%	\$/forfait	000 \$	%	\$/forfait
Fins de sem. de 6 sem. et +	365	71,1	313,56 \$	381	65,1	288,95 \$
Leçons privées	103	20,1	49,02 \$	129	22,1	78,19 \$
Leçons de groupe et autres	35	6,1	n/d	55	9,3	n/d
Forfaits iniski/inisurf	16	2,7	39,97 \$	20	3,5	38,68 \$
TOTAL	519	100	échan.: 8	585	100	échan.: 9
Intermédiaire	000 \$	%	\$/forfait	000 \$	%	\$/forfait
Fins de sem. de 6 sem. et +	135	62,3	262,00 \$	144	60,8	239,79 \$
Leçons privées	46	23,0	44,67 \$	58	24,3	48,94 \$
Leçons de groupe et autres	20	10,0	n/d	24	10,0	n/d
Forfaits iniski/inisurf	9	4,7	55,83 \$	12	4,9	43,52 \$
TOTAL	210	100	échan.: 11	238	100	échan.: 11
Petite	000 \$	%	\$/forfait	000 \$	%	\$/forfait
Fins de sem. de 6 sem. et +	20	52,6	191,57 \$	5	22,0	165,43 \$
Leçons privées	10	25,2	29,74 \$	11	33,3	50,70 \$
Leçons de groupe et autres	7	9,9	n/d	8	22,9	n/d
Forfaits iniski/inisurf	8	12,3	42,55 \$	12	21,8	50,96 \$
TOTAL	45	100	échan.: 5	36	100	échan.: 5

⁵⁵ Les données du Tableau 49 sont une compilation de stations privées et de stations sans but lucratif. Cet échantillon diffère de l'échantillon de l'analyse financière (Section 2).

⁵⁶ Seulement les stations offrant le type de cours ciblé dans chacune des catégories ont été comptabilisées dans la case des revenus. De même, seulement les stations ayant indiqué leur revenu et le nombre de forfaits vendus ont été comptabilisées dans la colonne « \$/forfait ». Le nombre de stations à l'échantillon est présenté dans chacune des catégories pour cette colonne.

TABLEAU 50. NOMBRE DE MONITEURS DE SKI PAR CATÉGORIE, EN MOYENNE

	2015-2016	2014-2015	2013-2014
Majeure	188	191	187
Grande	157	147	139
Intermédiaire	81	74	72
Petite	17	22	n/d

4.6 LE DOMAINE SKIABLE ET LE SYSTÈME D'ENNEIGEMENT

TABLEAU 51. CARACTÉRISTIQUE DU DOMAINE SKIABLE, EN MOYENNE⁵⁷

MAJEURE	2015-2016		2014-2015	
MVPH moyen	4 516 034		4 366 816	
Dénivellation (mètres) ⁵⁸	504		489	
	Acres	%	Acres	%
Superficie totale	368	100	385	100
Superficie travaillée mécaniquement	262	71	280	73
Superficie couverte par système d'enneigement	210	57	216	56
Superficie éclairée	175	48	173	45
GRANDE				
MVPH moyen	1 607 524		1 786 175	
Dénivellation (mètres) ⁵⁹	252		261	
	Acres	%	Acres	%
Superficie totale	108	100	119	100
Superficie travaillée mécaniquement	96	89	106	89
Superficie couverte par système d'enneigement	95	88	98	83
Superficie éclairée	57	53	72	60
INTERMÉDIAIRE				
MVPH moyen	890 306		907 085	
Dénivellation (mètres) ⁶⁰	337		226	
	Acres	%	Acres	%
Superficie totale	147	100	122	100
Superficie travaillée mécaniquement	103	70	100	82
Superficie couverte par système d'enneigement	86	58	104	85
Superficie éclairée	45	30	56	46
PETITE				
MVPH moyen	238 157		ND	
Dénivellation (mètres) ⁶¹	208		ND	
	Acres	%	Acres	%
Superficie totale	68	100	ND	ND
Superficie travaillée mécaniquement	37	54	ND	ND
Superficie couverte par système d'enneigement	20	29	ND	ND
Superficie éclairée	12	18	ND	ND

⁵⁷ Depuis la saison 2015-2016, toutes les stations pouvaient répondre aux questions concernant le domaine skiable. Avant cette saison, ces questions étaient réservées aux stations privées seulement.

⁵⁸ Le dénivellé réfère spécifiquement à la longueur skiable continue.

⁵⁹ Id.

⁶⁰ Id.

⁶¹ Id.

TABLEAU 52. CARACTÉRISTIQUE DU SYSTÈME D'ENNEIGEMENT

MAJEURE	2015-2016		2014-2015	
	Nb stations	Échantillon	Nb stations	Échantillon
Amélioration du système d'enneigement	5	8	4	7
Augmentation de la capacité des pompes	2		1	
Ajout de canons	4		4	
Agrandissement du domaine enneigé	0		0	
	Moyenne	Échantillon	Moyenne	Échantillon
Capacité des pompes (gallons par minute)	3 988	8	4 983	6
Compresseurs (<i>Cubic Feet Min.</i>)	10 637	7	11 840	5
Nombre d'heures opérées	1 408	8	1 094	6

GRANDE	2015-2016		2014-2015	
	Nb stations	Échantillon	Nb stations	Échantillon
Amélioration du système d'enneigement	3	9	2	7
Augmentation de la capacité des pompes	0		0	
Ajout de canons	3		2	
Agrandissement du domaine enneigé	1		0	
	Moyenne	Échantillon	Moyenne	Échantillon
Capacité des pompes (gallons par minute)	1 697	8	1 720	8
Compresseurs (<i>Cubic Feet Min.</i>)	4 430	5	5 479	7
Nombre d'heures opérées	615	7	839	7

INTERMÉDIAIRE	2015-2016		2014-2015	
	Nb stations	Échantillon	Nb stations	Échantillon
Amélioration du système d'enneigement	4	14	2	7
Augmentation de la capacité des pompes	2		0	
Ajout de canons	3		2	
Agrandissement du domaine enneigé	1		0	
	Moyenne	Échantillon	Moyenne	Échantillon
Capacité des pompes (gallons par minute)	8 880	9	1 120	5
Compresseurs (<i>Cubic Feet Min.</i>)	3 550	5	3 400	3
Nombre d'heures opérées	617	10	552	6

PETITE	2015-2016		2014-2015	
	Nb stations	Échantillon	Nb stations	Échantillon
Amélioration du système d'enneigement	5	17	ND	ND
Augmentation de la capacité des pompes	1		ND	
Ajout de canons	2		ND	
Agrandissement du domaine enneigé	2		ND	
	Moyenne	Échantillon	Moyenne	Échantillon
Capacité des pompes (gallons par minute)	348	5	ND	ND
Compresseurs (<i>Cubic Feet Min.</i>)	216	1	ND	ND
Nombre d'heures opérées	469	5	ND	ND

BIBLIOGRAPHIE

Archambault, Michel. « Les retombées économiques de l'industrie du ski alpin au Québec », 2015.

Archambault, Michel, Kate Germain et Jean Morin. « Étude économique et financière des stations de ski du Québec, Saison 2014-2015 », ASSQ, décembre 2015, 71 p.

Archambault, Michel, Kate Germain et Jean Morin. « Étude économique et financière des stations de ski du Québec, Saison 2013-2014 », ASSQ, décembre 2014, 58 p.

Archambault, Michel et Kate Germain et Jean Morin. « Étude économique et financière des stations de ski du Québec, Saison 2012-2013 », ASSQ, novembre 2013, 54 p.

Archambault, Michel et Kate Germain. « Étude économique et financière des stations de ski du Québec, Saison 2011-2012 », ASSQ, décembre 2012, 29 p.

Archambault, Michel et Kate Germain. « Étude économique et financière des stations de ski du Québec, Saison 2010-2011 », ASSQ, novembre 2011, 25 p.

Archambault, Michel et Kate Germain. « Étude économique et financière des stations de ski du Québec, Saison 2007-2008 », ASSQ, novembre 2008, 54 p.

Gouvernement du Canada. Données climatiques historiques [<http://climate.weather.gc.ca>]

Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques. Faits saillants [<http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/climat/Faits-saillants/>]

National Ski Areas Association et RRC Associates. « 2014/15 Economic Analysis of United States Ski Areas », 46^e édition, décembre 2015, 110 p.

National Ski Areas Association et RRC Associates. « Kottke National End of Season Survey 2015/16 », mai 2016, 35 p.

Ouranos. « L'année 2015 marquée par un retour en force d'El Niño », septembre 2015, 10 p.

- 5.2 million skier visits (-11.3%)
 - 244,347 season passes (-7.2%; 51% of SV)
 - 2.6 million day tickets sold (-11%), with revenues per skier visit rising 2%
 - Half-day tickets 13%
 - Ski schools: lower revenues (-19%) at ski resorts, particularly widely depending on the region (Figure 29).
 - 7 out of 10 ski areas generated a positive cash flow
 - Quebeckers accounted for 83% of the market (4.3 MSV) followed by Ontarians (12%) and Americans (3%)
 - \$6 million was spent on advertising and promotion, of which 39% was devoted to the West (not including salaries)
- The economic performance of ski resorts is closely tied to the prevailing weather conditions. During the 2015-2016 winter season, periods of mild temperatures and frequent rain characterized the weather in several regions of Quebec. Caused, in part, by El Niño, these conditions had a marked effect on business at ski resorts, particularly at the start and finish of the season. However, results across Quebec differed widely depending on the region (Figure 29).
- Total skier visits reached nearly 5.2 million, a decrease of 11.3% compared to the 2014-2015 season. In relation to the 20-year average of 6.2 million skier visits per year, this is a drop of 16.7%. More specifically, these results were the lowest ever recorded since this yearly study was launched in 1988-1989.
- Despite this downturn in attendance, total business volume only fell 3.9% compared to the 2014-2015 season and sales from activities in the other seasons increased 10.3%. Winter revenues decreased 6.4%, totalling \$213 million. Lift tickets accounted for 60% of winter revenues, a dip of 6.7%. Participating ski areas nonetheless managed to generate more revenues per skier visit. Overall, winter revenues per skier visit (\$/SV) reached a high of \$40.98 (+5.5%), with lift tickets alone (season passes and day tickets) generating \$24.31/SV (+5.2%).

Depending on their size, ski areas operated an average of 53 to 122 days during the 2015-2016 season (-17%, or 18 fewer days, on average). The primary reason for closing was weather conditions unfavourable for skiing, apart from the fact that the vast majority of ski areas had to open later than usual.

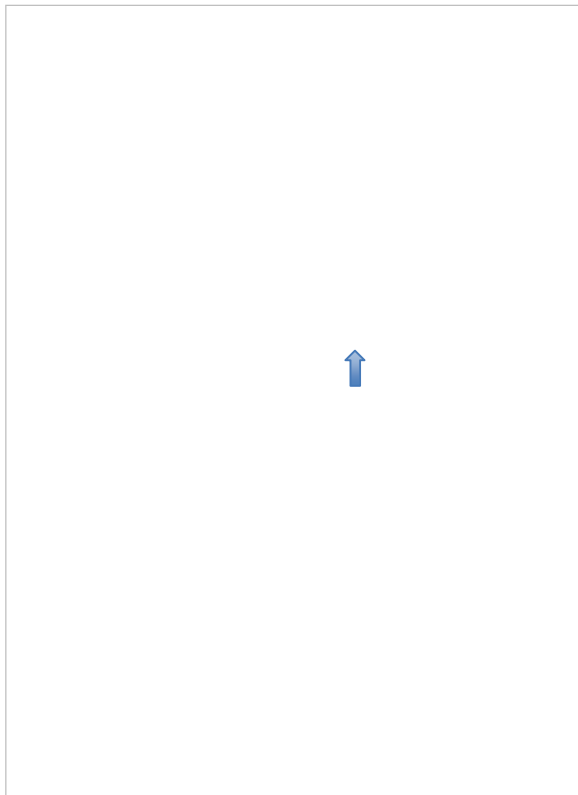
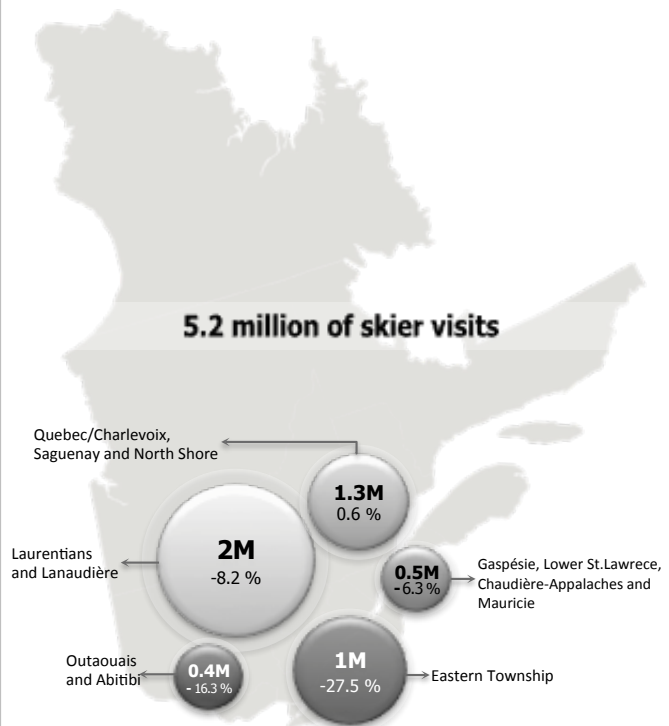


FIGURE 30. NUMBER OF SKIER VISITS TO QUEBEC, BROKEN DOWN BY REGION



Under the effect of El Niño, the North American market as a whole, like Quebec, recorded mixed results. Western Canada received 23% more skier visits, a strong recovery after the losses experienced in 2014-2015 (-13%). Skier visits to Ontario and the Northeastern US fell by 31% and 28%; their market shares followed the same trend, losing 1.6 and 5.2 points, respectively.

Quebec lost less than 1 point of market share though it received -11.3% skier visits. Overall, North America recorded a slight increase of 0.2% (Table 53).

TABLE 53. NORTH AMERICAN MARKET, IN 000 SV

	Change %	2015-2016		2014-2015	
		000 SV	Market share %	000 SV	Market share %
Quebec	-11.3	5,188	7.4	5,848	8.3
Ontario ⁶²	-31.0	2,360	3.3	3,420	4.9
Western Canada ⁶³	23.0	8,283	11.8	6,732	9.6
Other Canadian provinces ⁶⁴	-4.8	718	1.0	754	1.1
Northeastern US ⁶⁵	-27.8	9,592	13.6	13,277	18.8
Rest of the United States ⁶⁶	10.0	44,333	62.9	40,300	57.2
Total	0.2	70,474	100	70,331	100

In Quebec, Saguenay/Lac-Saint-Jean and the Gaspé Peninsula were the only regions to post a gain (+7.7% and +5.5%). The Eastern Townships, with stable numbers since 2012-2013, lost nearly 375,000 visits, a drop of 27.5% compared to the preceding season. This region thus saw its market share fall 4.3%. Outaouais, Mauricie/Centre-du-Québec and Lanaudière also experienced substantial declines (between -19.5% and -10.1%). The most popular region, the Laurentians, suffered a loss of nearly 8% (-145,000 SV), but its market share increased by 1.2 points. Despite a slight drop of 0.3%, Quebec City/Charlevoix increased its market share to 19.6 % (+2.1 points; Table 5, Figure 10).

Quebec's three major ski markets—the Laurentians, Quebec City/Charlevoix and the Eastern Townships—accounted for 70.8% of the province's skier visits

The drop in attendance had a definite influence on financial performance:

- Only 40% of private ski areas posted a net profit and 7 out of 10 generated a positive cash flow.
- Revenues from season passes, controlled operating expenses and the ability to diversify have enabled ski areas to maintain some financial stability.

The 55 participating ski areas invested a total of \$12.2 million (+8%). In order of importance, this money was spent on building or improving infrastructure or other equipment (29%), snow-making systems (23%), lifts (21%) and grooming equipment (19%).

Overall, using the ratio of average number of skier visits to average winter revenues recorded for the period 2010 to 2016, the estimated loss in revenue, for the ski areas alone, was \$26 million in 2015-2016. In comparison to the reference period of 2000 to 2010, the industry shortfall is closer to \$45 million.

⁶² Ontario Snow Resorts Association (OSRA) (via the Canadian Ski Council).

⁶³ Includes Alberta, British Columbia and the Yukon; Canada West Ski Areas Association (CWSAA).

⁶⁴ Includes Manitoba, Saskatchewan and the Atlantic provinces; Atlantic Ski Areas Association (ASAA) (via the Canadian Ski Council).

⁶⁵ National Ski Areas Association.

⁶⁶ Id.

ANNEXE 2 LA LISTE DES GRAPHIQUES ET DES TABLEAUX

FIGURES

FIGURE 1. NOMBRE DE VISITES REGROUPÉES PAR	3
FIGURE 2. ÉVOLUTION DE L'ACHALANDAGE DEPUIS 1995.....	4
FIGURE 3. VOLUME D'AFFAIRES TOTAL DE L'INDUSTRIE, EN 000 \$, EXCLUANT L'IMMOBILIER.....	5
FIGURE 4. VARIATION DU VOLUME.....	6
FIGURE 5. PROPORTION DU VOLUME D'AFFAIRES TOTAL DE L'INDUSTRIE, EN %,	6
FIGURE 6. ÉVOLUTION DES REVENUS HIVERNAUX TOTAUX PAR JOUR-SKI, QUÉBEC, 2006-2016	7
FIGURE 7. DISTRIBUTION DES REVENUS TOTAUX ET PROPORTION DES REVENUS, PAR CATÉGORIE, EN 000 \$.....	8
FIGURE 8. VARIATION DES REVENUS DE LA BILLETTERIE EN COMPARAISON AU NOMBRE DE SKIEURS À LA JOURNÉE ET D'ABONNÉS, PAR CATÉGORIE, EN 000 \$	9
FIGURE 9. MARCHÉ NORD-AMÉRICAIN, EN JS (000).....	10
FIGURE 10. RÉPARTITION DE L'ACHALANDAGE ANNUEL SELON LES RÉGIONS TOURISTIQUES	11
FIGURE 11. PROVENANCE DE LA CLIENTÈLE QUÉBÉCOISE.....	14
FIGURE 12. PROVENANCE DE LA CLIENTÈLE QUÉBÉCOISE SELON LES ESTIMATIONS DES STATIONS DE SKI.....	14
FIGURE 13. ÉVOLUTION DES PROPORTIONS D'ABONNEMENTS DE SAISON PAR CATÉGORIE DE BILLETS	16
FIGURE 14. ÉVOLUTION DU NOMBRE DE BILLETS JOURNALIERS, EN MILLIERS, ET VARIATION EN % POUR TROIS SAISONS DE RÉFÉRENCE (2011-2012, 2014-2015 ET 2015-2016) PAR RAPPORT À LA SAISON PRÉCÉDENTE	17
FIGURE 15. RÉPARTITION GLOBALE DU VOLUME DE BILLETS JOURNALIERS, SUR TROIS SAISONS.....	18
FIGURE 16. VARIATION DES BILLETS JOURNALIERS ENTRE LES SAISONS 2014-2015 ET 2015-2016.....	18
FIGURE 17. PROPORTION DE REVENUS POUR LES TYPES DE FORAITS DE L'ÉCOLE DE SKI EN 2015-2016, EN %.....	20
FIGURE 18. ÉCART DES DEGRÉS-JOURS DE GEL POUR DÉCEMBRE 2015, EN DEGRÉ CELCIUS.....	21
FIGURE 19. MOYENNE DES JOURS-SKI ENTRE 2000-2010 ET 2010-2016, EN MILLIERS JS.....	23
FIGURE 20. MOYENNE DES REVENUS TOTAUX ENTRE 2000-2010 ET 2010-2016, EN MILLION \$.....	24
FIGURE 21. MOYENNE DES REVENUS HIVERNAUX 2000-2010 ET 2010-2016, EN MILLION \$.....	24
FIGURE 22. REVENUS DE BILLETTERIE, D'ABONNEMENT ET D'AUTRES REVENUS PAR JOUR-SKI,.....	28
FIGURE 23. VARIATION DE L'ACHALANDAGE, DES REVENUS TOTAUX ET DES REVENUS HIVERNAUX ENTRE LES SAISONS DE 2014-2015 ET 2015-2016, PAR CATÉGORIE, EN %	29
FIGURE 24. VENTILATION DES DÉPENSES LIÉES AUX REMONTÉES MÉCANIQUES, SUR DEUX ANS.....	38
FIGURE 25. VENTILATION DES DÉPENSES LIÉES À LA FABRICATION DE NEIGE, SUR DEUX ANS.....	38
FIGURE 26. VENTILATION DES DÉPENSES EN ÉLECTRICITÉ, SUR DEUX ANS.....	38
FIGURE 27. RATIOS D'EXPLOITATION DE 2015-2016, PAR CATÉGORIE, EN %	46
FIGURE 28. PROPORTION DES REVENUS DE L'ACTIVITÉ SKI PAR RAPPORT AUX AUTRES REVENUS, EN %	50
FIGURE 29. PROPORTION DES REVENUS DE L'ACTIVITÉ SKI PAR RAPPORT AUX AUTRES REVENUS, EN %	51
FIGURE 30. NUMBER OF SKIER VISITS TO QUEBEC	65
FIGURE 31. COMPARAISON NORD-EST AMÉRICAIN 2014-2015 PAR SOURCE DE REVENUS SUR 12 MOIS, EN %	73
FIGURE 32. DEGRÉS-JOUR DE GEL DES CINQ DERNIÈRES SAISONS PAR RAPPORT À LA NORMALE CLIMATIQUE, STATION MÉTÉOROLOGIQUE DE SHERBROOKE.....	74
FIGURE 33. DEGRÉS-JOUR DE GEL DES CINQ DERNIÈRES SAISONS PAR RAPPORT À LA NORMALE CLIMATIQUE, STATION MÉTÉOROLOGIQUE DE QUÉBEC	74
FIGURE 34. DEGRÉS-JOUR DE GEL DES CINQ DERNIÈRES SAISONS PAR RAPPORT À LA NORMALE CLIMATIQUE, STATION MÉTÉOROLOGIQUE DE MONT-TREMBLANT (SAINT-JOVITE).....	75

TABLEAUX

TABLEAU 1. VOLUME D'AFFAIRES DE L'INDUSTRIE DU SKI, COMPARAISON SUR DEUX ANS	7
TABLEAU 2. REVENUS TOTAUX ET REVENUS D'HIVER PAR JOUR-SKI, PAR CATÉGORIE	8
TABLEAU 3. PROPORTION DES REVENUS HIVERNAUX, EN %	9
TABLEAU 4. MARCHÉ NORD-AMÉRICAIN, EN JS (000).....	10
TABLEAU 5. FRÉQUENTATION TOTALE PAR RÉGION TOURISTIQUE	11
TABLEAU 6. FRÉQUENTATION TOTALE PAR CATÉGORIE DE STATION	12
TABLEAU 7. NOMBRE D'ABONNEMENTS TOTAUX AU QUÉBEC.....	15
TABLEAU 8. TOTAL DES INVESTISSEMENTS EN MARKETING.....	22

TABLEAU 9. INDICATEURS DE PERFORMANCE SUR TROIS SAISONS, EN MOYENNE	27
TABLEAU 10. ÉCART ENTRE LES SAISONS 2014-2015 ET 2015-2016, EN %	29
TABLEAU 11. ÉTAT DES RÉSULTATS MOYENS (MAJEURE)	30
TABLEAU 12. ÉTAT DES RÉSULTATS MOYENS (GRANDE)	31
TABLEAU 13. ÉTAT DES RÉSULTATS MOYENS (INTERMÉDIAIRE)	32
TABLEAU 14. REVENUS HIVERNAUX MOYENS PAR TYPE DE STATION (INCLUANT LES CONCESSIONS)	33
TABLEAU 15. MARGE BRUTE HIVERNALE	34
TABLEAU 16. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – SKI (MAJEURE)	35
TABLEAU 17. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – SKI (GRANDE)	35
TABLEAU 18. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – SKI (INTERMÉDIAIRE)	36
TABLEAU 19. RÉPARTITION DES DÉPENSES D’EXPLOITATION DE LA MONTAGNE, PAR CATÉGORIE	36
TABLEAU 20. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – NOURRITURE ET BOISSON, EXCLUANT LES CONCESSIONS	39
TABLEAU 21. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – ÉCOLE DE SKI, EXCLUANT LES CONCESSIONS	40
TABLEAU 22. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – BOUTIQUE	41
TABLEAU 23. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – LOCATION	42
TABLEAU 24. REVENUS PAR EMPLOYÉ	43
TABLEAU 25. POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE SUR LE REVENU (%)	44
TABLEAU 26. BILAN, EN 000 \$	45
TABLEAU 27. RATIOS FINANCIERS	47
TABLEAU 28. COMPARAISON NEA – ÉTAT DES RÉSULTATS – CATÉGORIE B	50
TABLEAU 29. COMPARAISON NEA – ÉTAT DES RÉSULTATS – CATÉGORIE A	51
TABLEAU 30. COMPARAISON NEA – BILAN	52
TABLEAU 31. DISTRIBUTION DE L’ACHALANDAGE DURANT LA SAISON	53
TABLEAU 32. DISTRIBUTION DE L’ACHALANDAGE DURANT LA SAISON PAR CATÉGORIE, EN %	53
TABLEAU 33. DISTRIBUTION DE L’ACHALANDAGE SELON LA JOURNÉE DE LA SEMAINE, EN %	53
TABLEAU 34. DISTRIBUTION DE L’ACHALANDAGE SELON LA JOURNÉE DE LA SEMAINE, PAR CATÉGORIE, EN %	54
TABLEAU 35. JOURS-SKI SELON LA PROVENANCE DES SKIEURS, SELON LES STATIONS RÉPONDANTES, EN 000	54
TABLEAU 36. PROVENANCE DES SKIEURS PAR CATÉGORIE, EN %, SELON LES STATIONS RÉPONDANTES	54
TABLEAU 37. NOMBRE MOYEN D’ABONNEMENTS PAR STATION ET FRÉQUENCE DE VISITES PAR ABONNÉ, SELON LA CATÉGORIE	55
TABLEAU 38. JOURS-SKI TOTAUX PAR TYPE DE BILLETS VENDUS, EN MILLIERS	55
TABLEAU 39. JOURS-SKI PAR TYPE DE BILLETS VENDUS PAR CATÉGORIE, EN %	56
TABLEAU 40. NOMBRE MOYEN DE JOURNÉES ET DE SOIRÉES D’EXPLOITATION PAR CATÉGORIE	57
TABLEAU 41. TARIF MOYEN AFFICHÉ DES BILLETS PAR CATÉGORIE, EN \$	57
TABLEAU 42. INVESTISSEMENTS MARKETING MOYENS, PAR CATÉGORIE	58
TABLEAU 43. INVESTISSEMENTS EN MARKETING PAR MARCHÉ, EN %	58
TABLEAU 44. INVESTISSEMENTS MARKETING PAR MARCHÉ, PAR CATÉGORIE, EN %	59
TABLEAU 45. TOTAL DES INVESTISSEMENTS EN MARKETING PAR MÉDIA	59
TABLEAU 46. INVESTISSEMENTS MARKETING MOYENS PAR MÉDIA, PAR CATÉGORIE	60
TABLEAU 47. INVESTISSEMENTS HIVERNAUX TOTAUX DANS LES STATIONS PARTICIPANTES, EN 000 \$	60
TABLEAU 48. REVENUS MOYENS DE L’ÉCOLE DE SKI, EN 000 \$	61
TABLEAU 49. RÉPARTITION DES REVENUS MOYENS SELON LE TYPE DE FORFAIT	61
TABLEAU 50. NOMBRE DE MONITEURS DE SKI PAR CATÉGORIE, EN MOYENNE	62
TABLEAU 51. CARACTÉRISTIQUE DU DOMAINE SKIABLE, EN MOYENNE	62
TABLEAU 52. CARACTÉRISTIQUE DU SYSTÈME D’ENNEIGEMENT	63
TABLEAU 53. NORTH AMERICAN MARKET, IN 000 SV	66
TABLEAU 54. RÉPARTITION DES STATIONS PARTICIPANTES PAR RÉGION — JS	69
TABLEAU 55. RÉPARTITION DES STATIONS PARTICIPANTES PAR CATÉGORIE — JS	69
TABLEAU 56. RÉPARTITION DES STATIONS PARTICIPANTES À BUT LUCRATIF, VOLET FINANCIER	69
TABLEAU 57. CRITÈRES DE CLASSIFICATION	70
TABLEAU 58. NOMBRE MOYEN D’EMPLOYÉS DANS LES STATIONS PRIVÉES - SAISON 2015-2016	72
TABLEAU 59. CUMUL DE FROID (DEGRÉS-JOUR DE GEL) PAR SAISON DE SKI (DÉCEMBRE À MARS) PAR RAPPORT À LA NORMALE CLIMATIQUE POUR LES TROIS STATIONS MÉTÉOROLOGIQUES	75

Les questionnaires et le taux de représentativité de l'étude

Nous avons fait parvenir aux 75 stations québécoises un premier questionnaire (Q1) afin de recueillir les données de la saison 2015-2016 pour les postes suivants : achalandage, période d'exploitation, investissements, tarification, marketing, école de ski et revenus préliminaires. Les questions sur le système d'enneigement et le domaine skiable complètent le questionnaire⁶⁷.

Ensuite, un deuxième questionnaire (Q2) a été expédié à 32 stations de ski à but lucratif pour analyser plus spécifiquement le contexte financier, soit l'état des résultats détaillé et le bilan. Ce questionnaire traite également les questions sur les emplois.

Les tableaux 54 et 55 confirment la représentativité de l'étude. Le tableau 56 présente la représentativité du volet financier.

TABLEAU 54. RÉPARTITION DES STATIONS PARTICIPANTES PAR RÉGION — JS

	Étude - répondants		Québec		Taux de représentativité JS %
	Nb de stations	JS 000	Nb de stations	JS 000	
Chaudière-Appalaches/Bas-Saint-Laurent/Gaspésie	10	243	19	332	73%
Cantons-de-l'Est/Mauricie – Centre-du-Québec	10	1 189	12	1 198	99%
Lanaudière/Laurentides/Outaouais	20	2 294	24	2 331	98%
Québec/Charlevoix	5	1 006	6	1 018	99%
Saguenay—Lac-Saint-Jean/Autres régions	7	197	14	309	64%
Total	52	4 928	75	5 188	95%

TABLEAU 55. RÉPARTITION DES STATIONS PARTICIPANTES PAR CATÉGORIE — JS

	Étude - répondants		Québec		Taux de représentativité JS %
	Nb de stations	JS 000	Nb de stations	JS 000	
Majeure	8	2 428	8	2 428	100 %
Grande	10	1 214	10	1 214	100 %
Intermédiaire	17	957	20	1 060	93 %
Petite	17	329	37	486	68 %

Tableau 56. Répartition des stations participantes à but lucratif, volet financier

	Volet financier - répondants	Québec	Taux de représentativité JS (%)
	Nb de stations	Nb de stations	
Majeure	7	7	100 %
Grande	8	10	67 %
Intermédiaire	7	15	51 %

⁶⁷ Avant la saison 2015-2016, les questions sur le système d'enneigement et le domaine skiable étaient seulement incluses dans le deuxième questionnaire (Q2).

ANNEXE 4 LES CRITÈRES DE CLASSIFICATION

Le tableau 57 présente les critères de classification des stations. Les stations se classifient sur la base de moyennes sur plusieurs années, une saison exceptionnelle ou moins performante ne suffit pas à modifier son statut. Les stations de ski qui changent de catégorie sont la résultante d'une tendance (à la hausse ou à la baisse).

Plusieurs tableaux de la section 4 ne comparent pas exactement le même échantillon pour les stations de taille petite et intermédiaire, ce qui peut influencer quelque peu l'écart réel lors d'une analyse plus fine par catégorie de stations.

Tableau 57. Critères de classification

	Majeure	Grande	Intermédiaire	Petite
MVPH	Plus de 2,5 millions	Entre 1,5 million et 2,5 millions	Entre 500 000 et 1,5 million	Moins de 500 000
Revenus de billetterie⁶⁸	Plus de 3,5 millions de \$	Entre 1,5 million de \$ et 3,5 millions de \$	Entre 500 000 \$ et 1,5 million de \$	Moins de 500 000 \$

Pour des fins de compilation et de confidentialité, la région des Cantons-de-l'Est inclut Ski Mont Saint-Bruno alors que le Mont Rigaud est rattaché à la région des Laurentides. Considérant le peu de stations localisées en Abitibi-Témiscamingue, sur la Côte-Nord et en Baie-James, ces trois régions ont été regroupées sous la catégorie « Autres régions » dans divers tableaux, ce qui assure l'anonymat des stations participantes.

⁶⁸ Total des revenus de toutes les catégories de billets.

ANNEXE 5 LES STATIONS PARTICIPANTES

1. Camp Fortune
2. Centre de ski Le Relais
3. Centre de ski Mont-Castor
4. Centre de ski Mont Rigaud
5. Centre de ski Saint-Georges
6. Centre de ski Val d'Or
7. Centre de ski Vallée Bleue
8. Centre municipal de ski La Tuque
9. Centre plein air Mont Kanasuta
10. Club ski Beauce
11. Développement Ski Belle Neige
12. Edelweiss
13. Le Massif de Charlevoix
14. Massif du Sud
15. Mont Avalanche
16. Mont Bellevue
17. Mont Blanc
18. Mont Chalco
19. Mont-Édouard
20. Mont Garceau
21. Mont Grand-Fonds
22. Mont Habitant
23. Mont Orford
24. Mont Olympia
25. Mont Saint-Sauveur/Mont Avila
26. Mont Sainte-Marie
27. Mont Saint-Mathieu
28. Mont Sutton
29. Mont Ti-Basse
30. Mont Vidéo
31. Owl's Head Development
32. Parc du Mont Comi
33. Parc régional de Val d'Irène
34. Bromont montagne d'expérience
35. Ski Chantecler
36. Ski La Réserve
37. Ski Montcalm
38. Ski Mont Gabriel
39. Ski Mont Saint-Bruno
40. Ski Morin Heights
41. Ski Saint-Raymond
42. Station de plein air Val-Mauricie
43. Station de ski Gallix
44. Station de ski Le Valinouët
45. Station de ski Mont Orignal
46. Station du Mont Gleason
47. Station Mont Cascades
48. Station Mont Tremblant
49. Station récréotouristique du Mont Adstock
50. Station touristique Pin Rouge
51. Station touristique Val Saint-Côme
52. Vallée du Parc

* 52 stations identifiées sur un total de 54 stations répondantes

ANNEXE 6 INFORMATION COMPLÉMENTAIRE

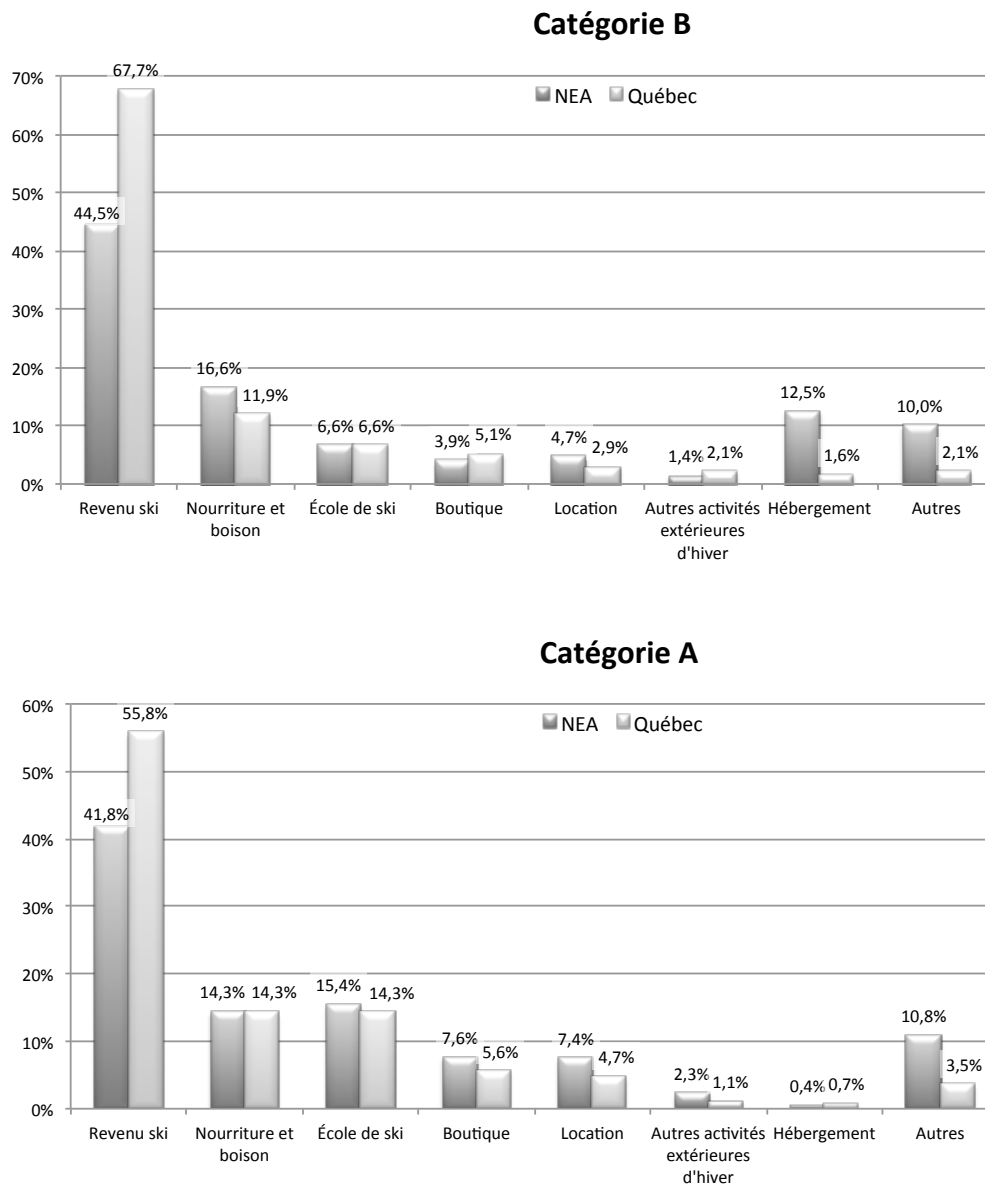
TABLEAU 58. NOMBRE MOYEN D'EMPLOYÉS DANS LES STATIONS PRIVÉES - SAISON 2015-2016

MAJEURE	2015-2016				2014-2015			
	Saison		Régulier		Saison		Régulier	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Billetterie	29	4,6	2	2,0	33	5,3	2	2,5
Remontées	75	11,7	5	4,2	81	12,8	5	7,2
Fabrique de neige	23	3,5	2	1,8	31	5,0	4	5,1
Patrouille des pistes	31	4,8	2	1,7	30	4,8	1	1,4
Autres - opérations à la montagne	42	6,6	21	19,3	53	8,5	25	23,0
Bar / Restauration	96	14,9	10	9,1	84	13,3	3	4,2
Boutique / Location & réparation	59	9,2	7	6,6	55	8,7	5	5,1
École de ski	218	34,0	1	1,2	198	31,5	1	1,2
Hébergement	29	4,5	16	15,0	26	4,1	19	14,9
Administration / Marketing	11	1,8	25	23,2	13	2,1	28	32,4
Autres	28	4,4	17	16,0	24	3,8	3	3,2
TOTAL	641		109		629		97	

GRANDE	2015-2016				2014-2015			
	Saison		Régulier		Saison		Régulier	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Billetterie	8	2,9	0	0,0	8	2,7	0	0,0
Remontées	34	13,0	1	11,4	34	11,9	1	10,0
Fabrique de neige	6	2,4	0	3,8	7	2,6	0	4,4
Patrouille des pistes	7	2,5	0	2,5	7	2,3	0	0,0
Autres - opérations à la montagne	8	3,0	2	17,7	11	3,9	2	16,7
Bar / Restauration	28	10,5	1	5,1	29	9,9	1	2,2
Boutique / Location & réparation	18	6,7	0	0,0	17	5,9	0	0,0
École de ski	146	55,5	0	1,3	159	55,4	0	1,1
Hébergement	5	1,7	2	19,0	6	2,1	2	24,4
Administration / Marketing	1	0,4	4	35,4	1	0,4	3	32,2
Autres	4	1,3	0	3,8	8	2,8	0	8,9
TOTAL	263		10		287		10	

INTERMÉDIAIRE	2015-2016				2014-2015			
	Saison		Régulier		Saison		Régulier	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Billetterie	4	2,8	0	3,4	4	2,9	0	2,5
Remontées	16	10,9	0	6,9	15	10,2	0	7,2
Fabrique de neige	4	2,9	0	0,0	5	3,4	0	5,1
Patrouille des pistes	6	4,3	0	0,0	6	4,0	0	1,4
Autres - opérations à la montagne	5	3,0	2	41,4	5	3,4	2	23,0
Bar / Restauration	15	9,9	0	0,0	15	10,1	0	4,2
Boutique / Location & réparation	8	5,3	0	0,0	9	5,9	0	5,1
École de ski	87	57,8	0	0,0	85	56,5	0	1,2
Hébergement	1	1,0	0	6,9	1	0,9	0	14,9
Administration / Marketing	0	0,3	1	34,5	1	0,7	2	32,4
Autres	3	1,9	0	6,9	3	2,1	0	3,2
TOTAL	150		4		151		6	

FIGURE 31. COMPARAISON NORD-EST AMÉRICAIN 2014-2015 PAR SOURCE DE REVENUS SUR 12 MOIS, EN %⁶⁹



⁶⁹ En excluant l'immobilier

FIGURE 32. DEGRÉS-JOUR DE GEL DES CINQ DERNIÈRES SAISONS PAR RAPPORT À LA NORMALE CLIMATIQUE, STATION MÉTÉOROLOGIQUE DE SHERBROOKE⁷⁰

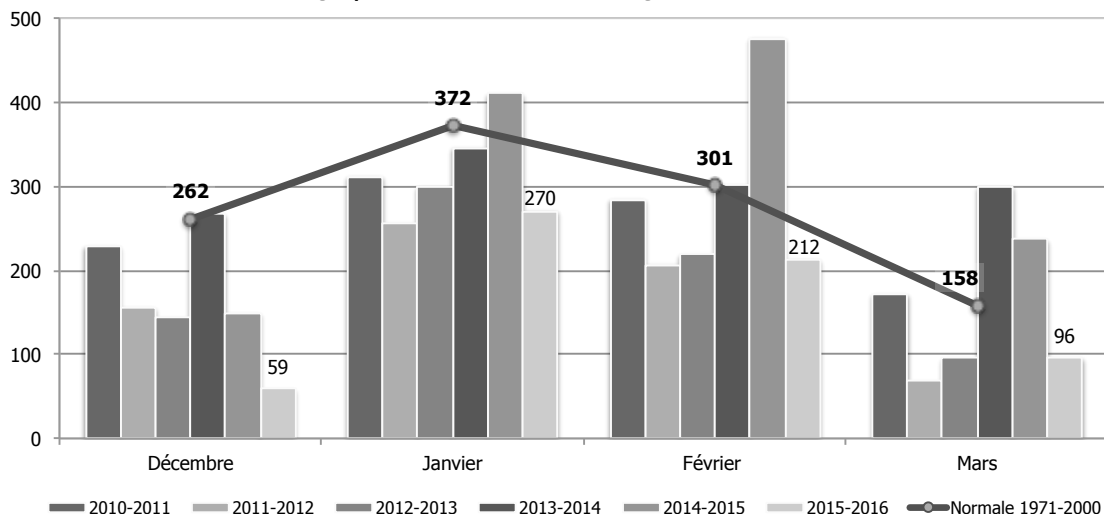
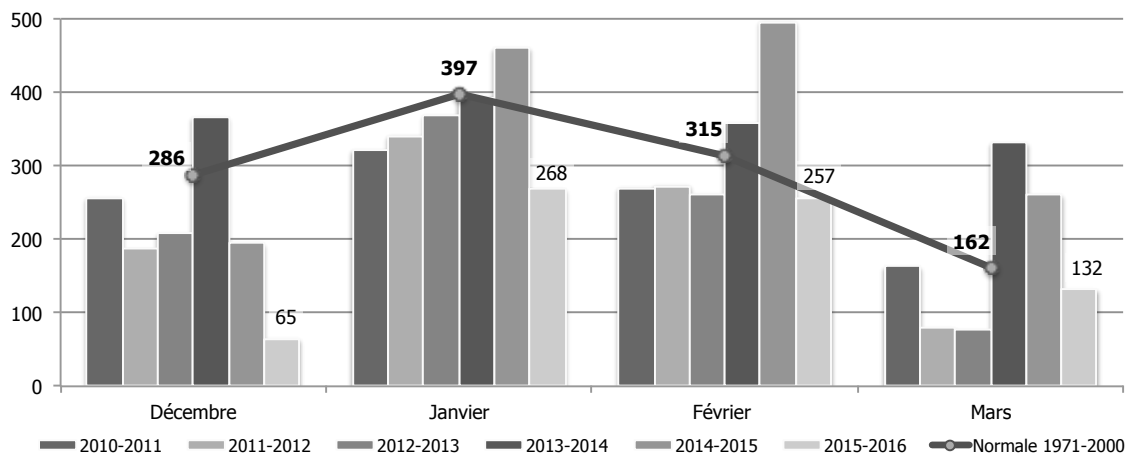


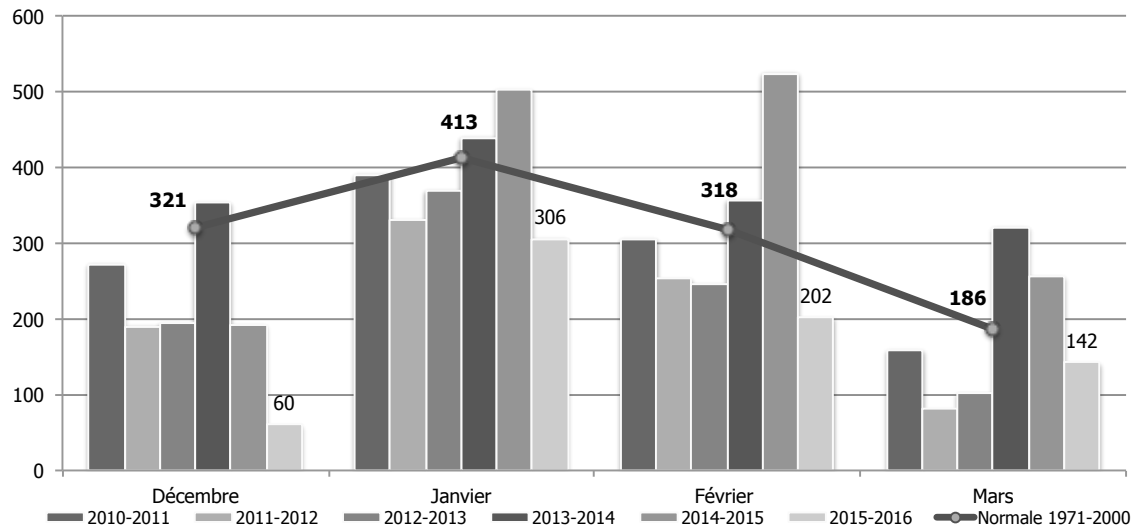
FIGURE 33. DEGRÉS-JOUR DE GEL DES CINQ DERNIÈRES SAISONS PAR RAPPORT À LA NORMALE CLIMATIQUE, STATION MÉTÉOROLOGIQUE DE QUÉBEC⁷¹



⁷⁰ Les figures 32 à 34 présentent la moyenne climatique des degrés-jours de gel qui mesure le cumul de froid. Plus la moyenne climatique est élevée, plus il fait froid. Lorsque les résultats sont en dessous de la moyenne climatique, cela signifie que les températures enregistrées étaient chaudes.

⁷¹ Id.

Figure 34. Degrés-jour de gel des cinq dernières saisons par rapport à la normale climatique, station météorologique de Mont-Tremblant (Saint-Jovite)⁷²



TABEAU 59. CUMUL DE FROID (DEGRÉS-JOUR DE GEL) PAR SAISON DE SKI (DÉCEMBRE À MARS) PAR RAPPORT À LA NORMALE CLIMATIQUE POUR LES TROIS STATIONS MÉTÉOROLOGIQUES

	Sherbrooke	Québec	Saint-Jovite
2010-2011	996	1 009	1 126
2011-2012	686	878	854
2012-2013	756	913	912
2013-2014	1 211	1 447	1 459
2014-2015	1 272	1 412	1 474
2015-2016	637	722	710
Normale climatique 1971-2000	1 093	1 159	1 239

⁷² Id



LES AUTEURS

L'étude est dirigée par Michel Archambault, PhD, expert-conseil et professeur émérite en tourisme à l'ESG UQAM. Sont associés à l'étude, Jean Morin, c.a. et MBA, expert-conseil en gestion financière des entreprises et Maître d'enseignement en Finance à HEC Montréal de même que Doan Nguyen, M. Sc. Commerce électronique (HEC) et analyste en technologie de l'information et de données. Soulignons également les précieux conseils de Kate Germain, professionnelle de recherche et spécialiste dans l'étude des changements climatiques.

L'Association des stations de ski du Québec est fière de souligner la vingt-huitième édition consécutive de l'Étude économique et financière. Outil de référence privilégié pour les dirigeants des stations et les divers intervenants du milieu, le document trace le portrait québécois du ski alpin au Québec depuis 1989. Données sur la fréquentation et la provenance des adeptes, portrait des résultats financiers, investissements, voilà quelques-unes des facettes abordées par l'étude au fil des ans pour cerner avec exactitude l'évolution et les enjeux de cette industrie. Bénéficiant d'un fort taux de participation, ce rapport jouit d'une excellente crédibilité auprès du milieu.

