

ÉTUDE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

DES STATIONS DE SKI DU QUÉBEC



SAISON 2016 • 2017

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 UQÀM

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

Tous droits réservés © Copyright, décembre 2017
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

Le présent rapport détaille de façon précise les résultats de la saison 2016-2017. Il y a lieu de s'en réjouir car le bilan s'avère positif : les stations enregistrent quelque 6 millions de visites, soit une augmentation de 15,6 % sur la saison précédente. En outre, on atteint deux records : un volume d'affaires de plus de 295 millions de dollars et un revenu hivernal par visite de 41,52 \$.

Contrairement à l'année 2015-2016, les stations offraient de bonnes conditions de ski au début de saison, en particulier lors de la période stratégique des Fêtes. Cela a contribué à l'augmentation des revenus, favorisée par un nombre plus élevé de journées d'exploitation, des abonnements de saison en hausse, près de 260 000 représentant quelque 50 % des jours-ski, des billets à la journée en progrès de plus de 17 %. Au final, plus de 95 % des stations dégagent un bénéfice et des flux d'exploitation positifs, un sommet à cet égard.

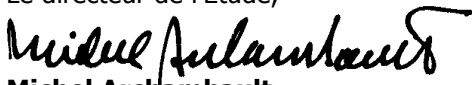
La température a été certes plus favorable cette année. Néanmoins, les stations, confrontées aux changements climatiques, sont davantage disposées à identifier des solutions pour contrer leurs effets ou saisir les occasions de se démarquer avec des investissements judicieux en matière d'adaptation. Les variabilités climatiques font partie de la réalité vécue par l'industrie. Aussi, une diversification des activités, un partenariat renouvelé avec d'autres exploitants et des fournisseurs de service, un système d'enneigement plus performant à la fine pointe de la technologie, voilà quelques-unes des actions auxquelles les stations sont maintenant invitées à intégrer dans leur modèle d'affaires.

Ce rapport est le fruit d'une participation constante des stations à l'étude. La fidèle collaboration de l'Association des stations de ski du Québec, de son conseil d'administration, et de monsieur Yves Juneau, le président-directeur général, assurent à l'étude un appui inestimable. Je tiens à souligner le travail professionnel et minutieux de mes collaborateurs Doan Nguyen et Jean Morin. Je les remercie pour leur confiance et leur fidélité.

Nous vous souhaitons une nouvelle saison de ski fructueuse, enneigée et rentable.

Bonne lecture !

Le directeur de l'Étude,



Michel Archambault

Professeur émérite en tourisme
Fondateur de la Chaire de tourisme Transat

ESG UQÀM

MOT DU PRÉSIDENT

Il me fait plaisir de vous présenter la vingt-neuvième édition de l'Étude économique et financière (EEF) de l'Association des stations de ski du Québec. On se rappellera la saison 2016-17 pour son bon départ et ses meilleurs revenus de la dernière décennie, et ce, malgré une relâche scolaire capricieuse.

Le portrait de la dernière saison fait la démonstration de l'importance capitale pour les stations de ski, d'offrir un vaste domaine skiable pour la période des Fêtes. En effet, grâce à de bonnes précipitations de neige et des conditions favorables à l'enneigement en début de saison, ce sont 92 % des stations du Québec qui étaient déjà en exploitation le 24 décembre, pour cumuler un total de 1,2 million de visites durant la névralgique période des Fêtes.

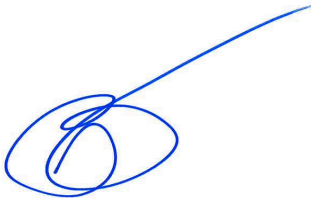
Malgré ce coup d'envoi plein de potentiel, la saison 2016-2017 se termine tout de même sous la barre des 6 millions de jours-ski. Dame Nature n'ayant pas été aussi généreuse à la période de la relâche scolaire, marquée par d'importants épisodes de pluie. Ces résultats nous rappellent la dépendance des opérations aux facteurs climatiques et démontrent les besoins d'accroître nos capacités de production de neige.

D'autre part, la présente analyse démontre encore une fois les efforts déployés par les gestionnaires pour assurer une saine gestion de leur entreprise. Soulignons que 95 % des stations de notre échantillon ont réalisé des bénéfices positifs au cours de l'hiver 16-17, c'est plus du double que la saison précédente. Dans cette lancée, je suis persuadé que l'ensemble de nos efforts et investissements à venir, combinés au support de l'équipe de l'ASSQ dans l'amélioration de nos pratiques, dans la promotion du ski et dans le développement de la relève, seront un gage de succès pour nos stations et notre industrie.

Permettez-moi en terminant de saluer tous les artisans qui ont contribué à la réalisation de l'étude 2016-2017, notamment le personnel des stations de ski qui complète les questionnaires ainsi que l'équipe de recherche composée de Michel Archambault, Jean Morin et Doan Nguyen. 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 !

A blue ink signature consisting of several overlapping loops and a long, sweeping line extending upwards and to the right.

Jean-Michel Ryan

Président du conseil d'administration de l'ASSQ
Président-directeur général Mont SUTTON

TABLE DES MATIÈRES

LEXIQUE	2
1. PORTRAIT DE LA SAISON 2016-2017 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	11
1.5 La fréquentation selon les périodes clés.....	13
1.6 La provenance de la clientèle.....	15
1.7 La billetterie	16
1.8 L'école de ski.....	21
1.9 La période d'exploitation	22
1.10 Le domaine skiable et la capacité d'enneigement.....	22
1.11 Les investissements en marketing	23
1.12 La rétrospective	24
2. ANALYSE FINANCIÈRE DES STATIONS DE SKI DU QUÉBEC	26
2.1 Les remarques préliminaires	26
2.2 Les principaux indicateurs de performance	26
2.3 L'état des résultats détaillés.....	31
2.4 La répartition des revenus hivernaux.....	35
2.5 La marge brute hivernale	36
2.6 La marge brute par activité	37
2.7 Les revenus par employé.....	45
2.8 Le bilan.....	46
2.9 L'analyse des ratios financiers.....	48
3. COMPARAISON DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES STATIONS DU QUÉBEC AVEC LES STATIONS DU NORD-EST AMÉRICAIN.....	51
3.1 L'état des résultats.....	51
3.2 Le bilan.....	54
4. DONNÉES STATISTIQUES	56
4.1 La fréquentation	56
4.2 La billetterie	58
4.2 Les jours d'exploitation et tarif moyen affiché	60
4.3 Le marketing	62
4.4 Les investissements dans les stations participantes	64
4.5 L'école de ski.....	65
4.6 Le domaine skiable et le système d'enneigement	66
BIBLIOGRAPHIE	68
ANNEXE 1 APPENDIX 1 – OVERVIEW OF THE 2016-2017 QUEBEC DOWNHILL SKI SEASON	69
ANNEXE 2 LA LISTE DES GRAPHIQUES ET DES TABLEAUX	71
ANNEXE 3 LA MÉTHODOLOGIE ET L'ÉCHANTILLONNAGE.....	73
ANNEXE 4 LES CRITÈRES DE CLASSIFICATION	74
ANNEXE 5 LES STATIONS PARTICIPANTES	75
ANNEXE 6 INFORMATION COMPLÉMENTAIRE DE L'ANALYSE FINANCIÈRE	76

LEXIQUE

Abonnement de saison : aussi appelé passe ou carte de saison, 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. Les carnets de 10 billets journaliers et plus comptent également dans les abonnements de saison.

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 le dénivelé 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 taxes)

1. PORTRAIT DE LA SAISON 2016-2017 DES STATIONS DE SKI ALPIN DU QUÉBEC

1.1 LES FAITS SAILLANTS DE LA SAISON

Les stations de ski du Québec ont bien performé en 2016-2017 comparativement à l'année précédente, particulièrement en début de saison, et ce, en raison de bonnes précipitations de neige et de conditions favorables à sa fabrication. Même si des épisodes de pluie et des chutes de neige trop abondantes, à certaines occasions, ont conduit à la fermeture temporaire de stations durant quelques jours freinant ainsi le plein potentiel de l'industrie du ski, on atteint des sommets sur les plans du volume d'affaires et du revenu par visite.

La fréquentation augmente du début de la saison jusqu'à la fin février. Cela a permis aux stations de cumuler près de 6 millions jours-ski (MJS), soit une hausse de 15,6 % par rapport à la saison 2015-2016 qui affichait le plus bas résultat depuis 1988-1989. C'est la deuxième plus forte hausse (en %) depuis le début du millénaire. En comparaison avec la moyenne de 6,2 MJS des vingt dernières années, un écart de -4,1 % subsiste (Figure 2).

Les revenus totaux de l'industrie s'élève à plus de 295 millions \$ (+14,5 %). C'est un gain de plus de 37 M\$. La billetterie (abonnements de saison et billets journaliers) qui représente 49,4 % du revenu total, augmente de 15,8 %. Ainsi, elle contribue à près de 54 % de l'augmentation des revenus de l'industrie. Les autres revenus hivernaux (34,7 % du revenu total) affichent une hausse de 16,8 %. Le dollar par jour-ski (\$/JS) des revenus hivernaux atteint un sommet de 41,52 \$ (+0,5 %), la billetterie générant à elle seule 24,40 \$/JS (+0,2 %).

Les stations, selon la catégorie, ont exploité leur domaine entre 60 et 129 jours, soit une augmentation moyenne de plus de 5 jours (+8,4 %).

La saison 2016-2017 : faits saillants

- Près de 6 millions de jours-ski (+15,6 %)
 - Les visites en soirée augmentent de 20 %
- Des revenus records dépassant les 295 M\$ (+14,5 %)
 - Le revenu hivernal par visite atteint un sommet de 41,52 \$
- 258 804 abonnements de saison (+5,7 %; 49,5 % des JS)
 - Les 5 jours/7 soirs augmentent de 24 %
- 3 M de billets journaliers (+17 %)
- Le marché hors Québec représente 20 % de l'achalandage
- 9 stations sur 10 : hausse des visites
- 95 % des stations génèrent des flux d'exploitation positifs
- Investissement marketing stable : 6 M\$ en publicité et promotion, dont 45,3 % est consacré au Web (excluant les salaires)

FIGURE 1. NOMBRE DE VISITES REGROUPÉES PAR GRANDES RÉGIONS DU QUÉBEC ET VARIATION EN %

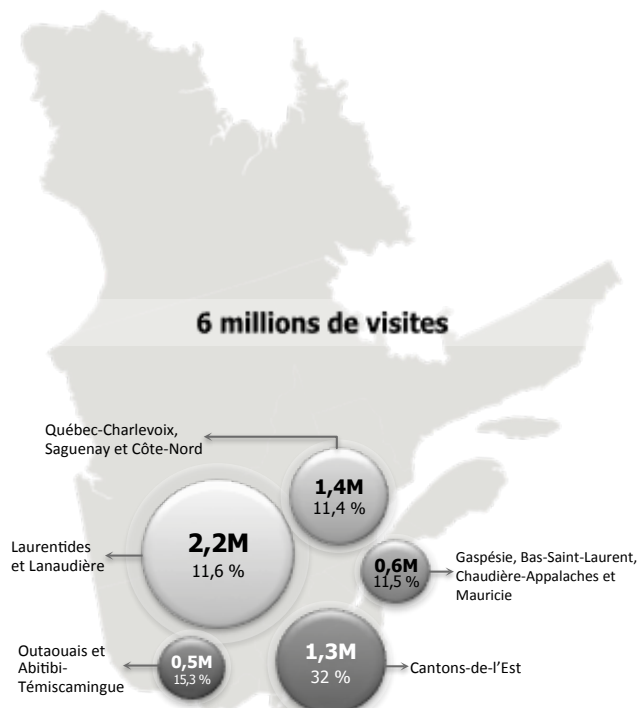
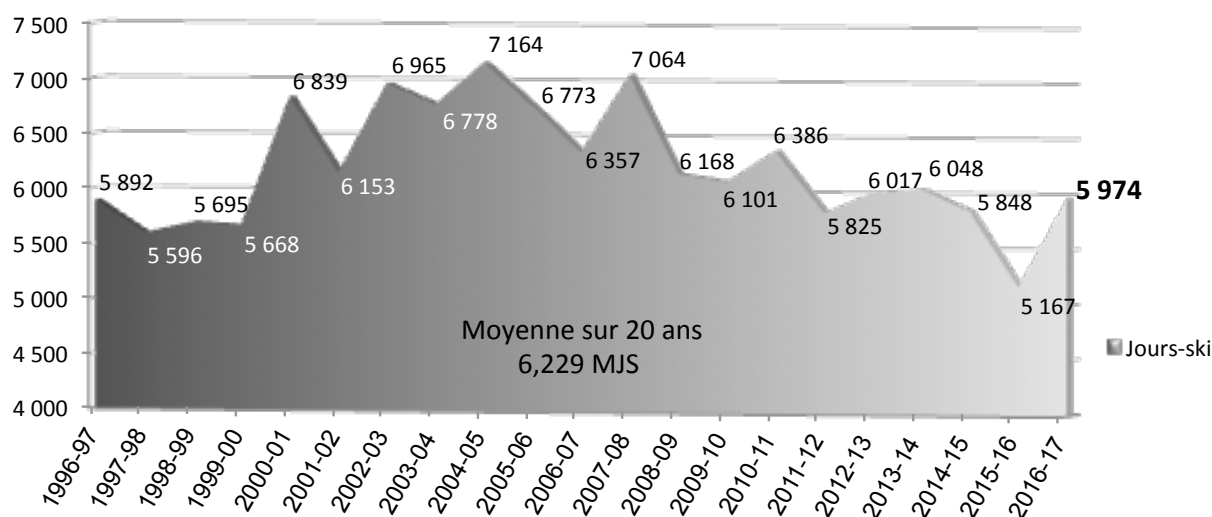


FIGURE 2. ÉVOLUTION DE L'ACHALANDAGE DEPUIS 1996, EN MILLIERS DE JOURS-SKI (000 JS)



L'augmentation de l'achalandage agit positivement sur la performance financière des stations privées du Québec. Plus de 95 % des stations génèrent un bénéfice et un flux d'exploitation (bénéfice net + amortissement) positifs. Comparativement à 2015-2016, 70 % des stations affichaient un flux d'exploitation positif, mais seulement 43 % étaient en mesure d'enregistrer un bénéfice net. Selon l'analyse financière qui se concentre sur les 21 stations à but lucratif participantes à l'étude, le revenu par visite (\$/JS) a légèrement diminué en raison d'une hausse des jours-ski provenant des billets et des abonnements gratuits, à rabais et en contrat-échange dans ces stations.

Les nouveaux investissements dans les 56 stations participantes totalisent 19,5 M\$, soit une augmentation de 7,3 M\$ (+60%) comparativement à la saison 2015-2016. Par ordre d'importance, 41 % vont aux remontées mécaniques, 24 % à la construction ou à l'amélioration des bâtiments et des équipements divers, 13 % dans les équipements de damage et 10 % dans les systèmes d'enneigement. Les investissements effectués durant les autres saisons que l'hiver totalisent 1,3 M\$ (7 %).

À titre de rappel, le ski au Québec, avec des retombées économiques de plus de 800 M\$, procure des recettes fiscales de 137 M\$ et compte quelque 33 000 emplois directs et indirects.

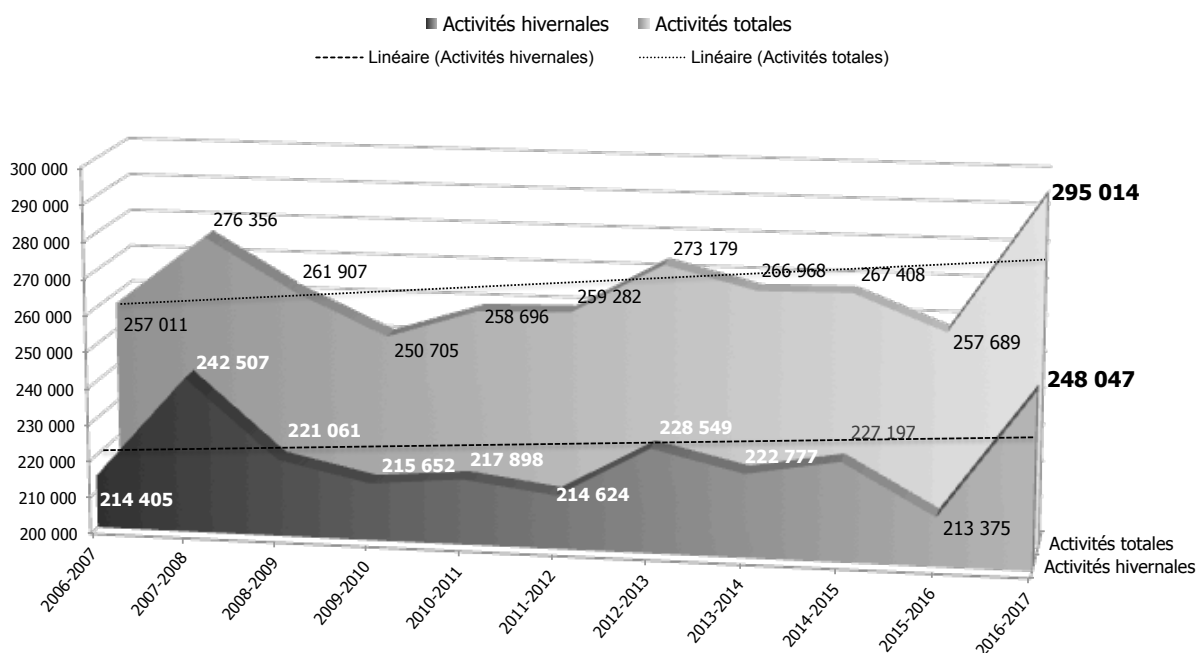
1.2 LE VOLUME D'AFFAIRES DE L'INDUSTRIE

La saison 2016-2017 enregistre le plus haut volume d'affaires depuis la saison 2007-2008, cette dernière se situe maintenant au 2^e rang après la saison 2016-2017.

Les revenus totaux s'élèvent ainsi à 295 millions \$, soit une augmentation de 14,5 % par rapport à la saison 2015-2016. Les revenus hivernaux¹ sont en croissance de 16,2 % pour s'établir à 248 millions \$.

Globalement sur les dix dernières années, les revenus totaux présentent un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de 1,4 % et ceux provenant des activités hivernales, de 1,5 % (Figure 3).

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



¹ Les revenus hivernaux proviennent des activités suivantes : le ski, la restauration, la boutique et la location, l'hébergement, l'école de ski et les autres activités hivernales.

Par rapport à l'année 2015-2016, les résultats concernant les revenus totaux de l'industrie diffèrent d'une région à l'autre. La hausse globale de 14,5 % n'est pas représentative de toutes les grandes régions du Québec. La figure 4 permet d'illustrer ces différences géographiques.

Toutes les régions affichent une hausse de revenus (entre 10,3 % et 36 %) à l'exception des stations situées dans l'Est⁴ (-13,4 %). Cette dernière baisse est plutôt reliée aux autres activités hivernales et estivales et non à la billetterie-ski. Malgré la fermeture de certaines stations, pour quelques jours, due à des chutes intenses de neige ou à des épisodes de pluie, les revenus de la billetterie affichent une hausse de 12,8 % pour cette région. L'augmentation qu'enregistrent les régions de l'Outaouais et l'Abitibi-Témiscamingue est également liée aux autres activités.

La Figure 5 présente le poids relatif des mêmes régions. Au total, 47 jours et 17 soirs d'exploitation de plus ont permis, ensemble à l'Outaouais et à l'Abitibi-Témiscamingue, d'enregistrer la plus forte hausse (36 %). Avec une part de marché de 6,3 %, cela représente un gain total d'environ 4,8 M\$ pour ces deux régions. En contrepartie, les Laurentides et Lanaudière, avec une croissance de 10,3 %, soit trois fois moins que les deux régions précédentes, enregistrent une recette supplémentaire de quelque 14,3 M\$, soit trois fois plus.

FIGURE 4. VARIATION DU VOLUME D'AFFAIRES TOTAL DE L'INDUSTRIE, EN %, REGROUPÉ EN GRANDES RÉGIONS DU QUÉBEC^{2ET3}

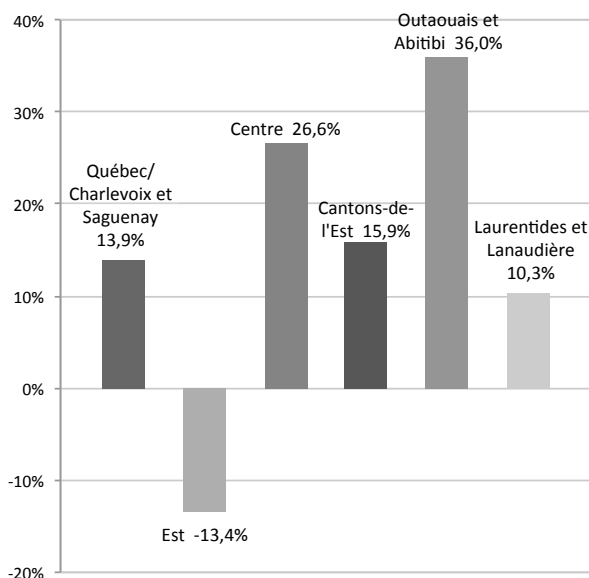
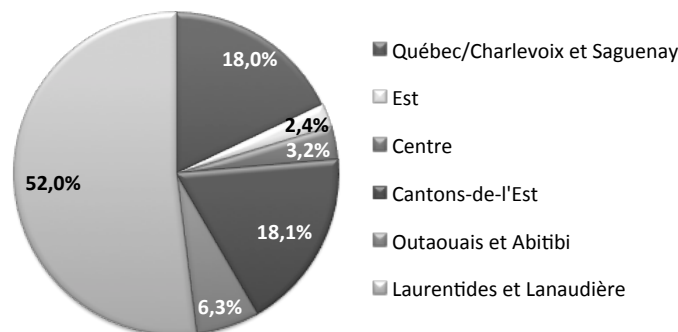


FIGURE 5. PROPORTION DU VOLUME D'AFFAIRES TOTAL DE L'INDUSTRIE, EN %, SELON LES GRANDES RÉGIONS DU QUÉBEC⁵



Revenus hivernaux et revenus de la billetterie par visite

En moyenne, chaque visite génère 24,40 \$ de revenus de billetterie. Ce montant est similaire à celui de l'an passé (24,35 \$, +0,2 %). En y ajoutant l'ensemble des activités et des services offerts durant la saison hivernale, chacune des visites se traduit par des revenus de 41,52 \$ (+0,5 %). En termes de revenus par visite, c'est la meilleure performance des dix dernières années (Figure 6 et Tableau 1).

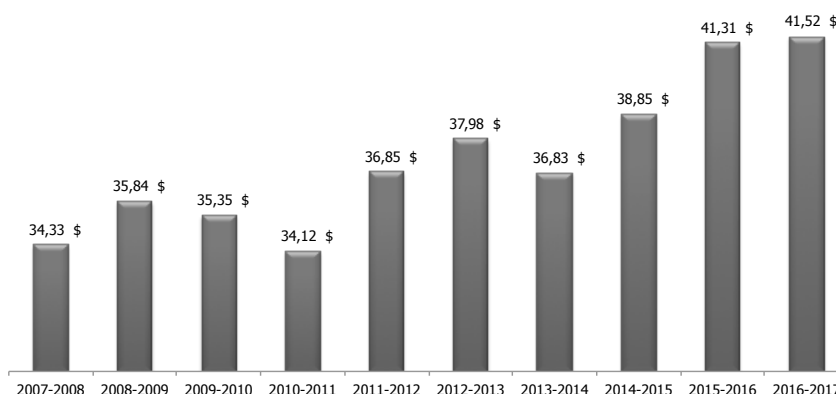
² Échantillon identique sur 2 ans : les mêmes stations ont été retenues pour déterminer les écarts.

³ Pour les Figures 4 et 5, l'Est représente les régions de la Gaspésie et du Bas-Saint-Laurent et le Centre représente les régions des Chaudière-Appalaches et de Mauricie – Centre-du-Québec. Les stations situées dans la Montérégie sont regroupées dans les régions des Cantons-de-l'Est ou des Laurentides (voir l'Annexe 4 pour une explication détaillée).

⁴ Id.

⁵ Id.

FIGURE 6. ÉVOLUTION DES REVENUS HIVERNAUX TOTAUX PAR JOUR-SKI, QUÉBEC, 2007-2017



La faible augmentation, en 2016-2017, des revenus par jour-ski (0,5 %) même si le volume d'affaires est en forte croissance, s'explique comme suit : en 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 les résultats des revenus hivernaux par jour-ski. Plus particulièrement, la baisse de visites de la part des abonnés (-13,1 %) était plus grande que la perte de revenus enregistrée (-2,2 %). Cela a contribué à faire croître considérablement le revenu par jour-ski de 2015-2016. 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 en 2015-2016 (Figure 6, Tableaux 1 et 36).

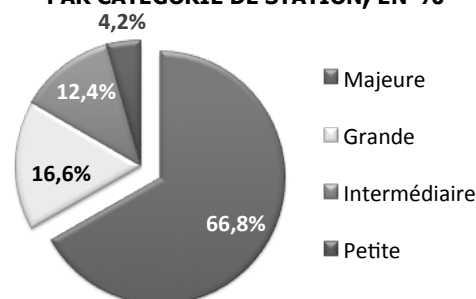
TABLEAU 1. VOLUME D'AFFAIRES DE L'INDUSTRIE DU SKI, COMPARAISON SUR DEUX ANS⁶

Revenus	Écart %	2016-2017 000 \$	2015-2016 000 \$
Billetterie	15,8	145 750 \$	125 822 \$
Autres hiver	16,8	102 297 \$	87 610 \$
Autres été	6,0	46 967 \$	44 321 \$
Revenus totaux de l'industrie	14,5	295 014 \$	257 753 \$
Jours-ski et \$/jour-ski			
Jours-ski (000 JS)	15,6	5 974	5 167
Revenus billetterie/jour-ski	0,2	24,40 \$	24,35 \$
Revenus hivernaux/jour-ski	0,5	41,52 \$	41,31 \$

Revenus totaux par catégorie de station

Les trois plus grandes catégories⁷ démontent une très bonne performance de l'ordre de +12,5 % à +26,3 %. Les Petites reculent plutôt d'un léger 0,3 %. En générant 197 M\$, les Majeures comptent pour 67 % du marché, laissant 33 % aux autres catégories (Figure 7 et Tableau 2). En lien avec la Figure 8 ci-après, les revenus totaux sont ventilés par type de revenus avec plus de détails.

FIGURE 7. REVENUS DE L'INDUSTRIE PAR CATÉGORIE DE STATION, EN %



⁶ Excluant l'immobilier

⁷ Veuillez vous référer à la section Critères de classification (Annexe 4) pour plus d'information sur les catégories de station.

TABEAU 2. REVENUS TOTAUX ET REVENUS D'HIVER PAR JOUR-SKI, PAR CATÉGORIE DE STATION

	Écart total, %	Écart \$/JS, %	2016-2017		2015-2016	
			Total 000 \$	\$ hiver/JS	Total 000 \$	\$ hiver/JS
Majeure	12,5	-2,1	197 132	55,39 \$	175 213	56,55 \$
Grande	18,9	0,2	48 842	32,84 \$	41 072	32,79 \$
Intermédiaire	26,2	8,8	36 589	27,82 \$	28 981	25,57 \$
Petite	-0,3	-1,1	12 451	20,54 \$	12 487	20,78 \$
Total	14,5	0,5	295 014	41,52 \$	257 753	41,31 \$

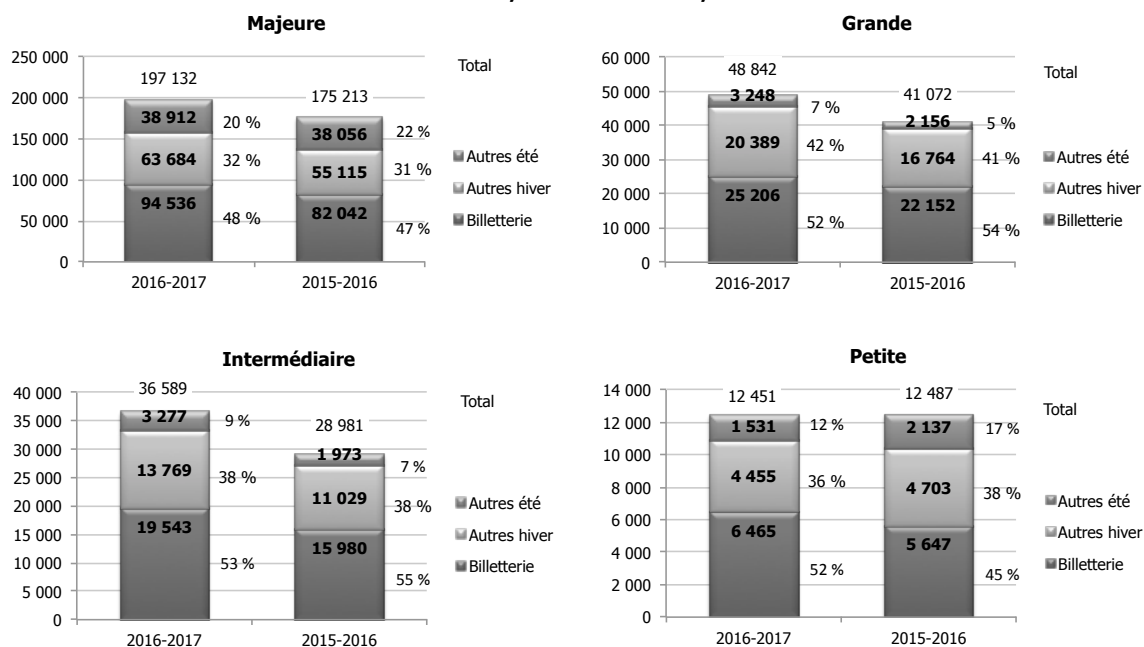
Sources de revenus par catégorie de station

Globalement, la billetterie représente 49 % du chiffre d'affaires total, les activités et les services hivernaux connexes, 35 %, et les activités estivales, 16 % (Tableau 1 et Figure 8).

En observant la distribution des revenus de la billetterie comparativement aux autres revenus (hiver et été), par catégorie de station, la billetterie représente la part de revenu la plus importante pour les Intermédiaires (53 %) et les Grandes (52 %).

- La billetterie chez les Petites occupe une portion plus importante que la saison précédente (+7 points) due, entre autres, à la baisse des revenus estivaux (-28,4 %) et à la hausse de la billetterie (+14,5 %).
- Les Majeures proposent des activités plus diversifiées durant toute l'année, la billetterie occupant moins que la moitié des revenus totaux. Mais la part des revenus d'été est deux à trois fois plus élevée que les autres catégories de station.
- Les Intermédiaires qui subissaient la plus grande perte de revenus totaux l'an passé (-14 %) enregistrent le plus important gain cette saison (+26 %). Ce dernier est attribuable aux autres revenus estivaux (+66 %) de certaines stations et plus globalement, aux autres revenus hivernaux (+25 %).
- Les Grandes présentent une performance non loin derrière les Intermédiaires avec des gains de 50,6 % sur les revenus d'été et de +21,6 % sur les autres revenus d'hiver.

FIGURE 8. DISTRIBUTION DES REVENUS TOTAUX EN MILLIERS DE DOLLARS (000 \$) ET PROPORTION DES REVENUS EN %, PAR CATÉGORIE, SUR 2 ANS



En relation uniquement avec le **volume d'affaires hivernal**, la proportion de la billetterie varie entre 55 % et 60 % des revenus hivernaux, selon la catégorie de station. Globalement, les revenus des abonnements de saison, toutes catégories confondues, représentent 40,5 % de la billetterie, mais rapportent sur le plan des jours-ski une plus grande proportion, soit de 49,5 % (Tableaux 3, 36 et Figure 9).

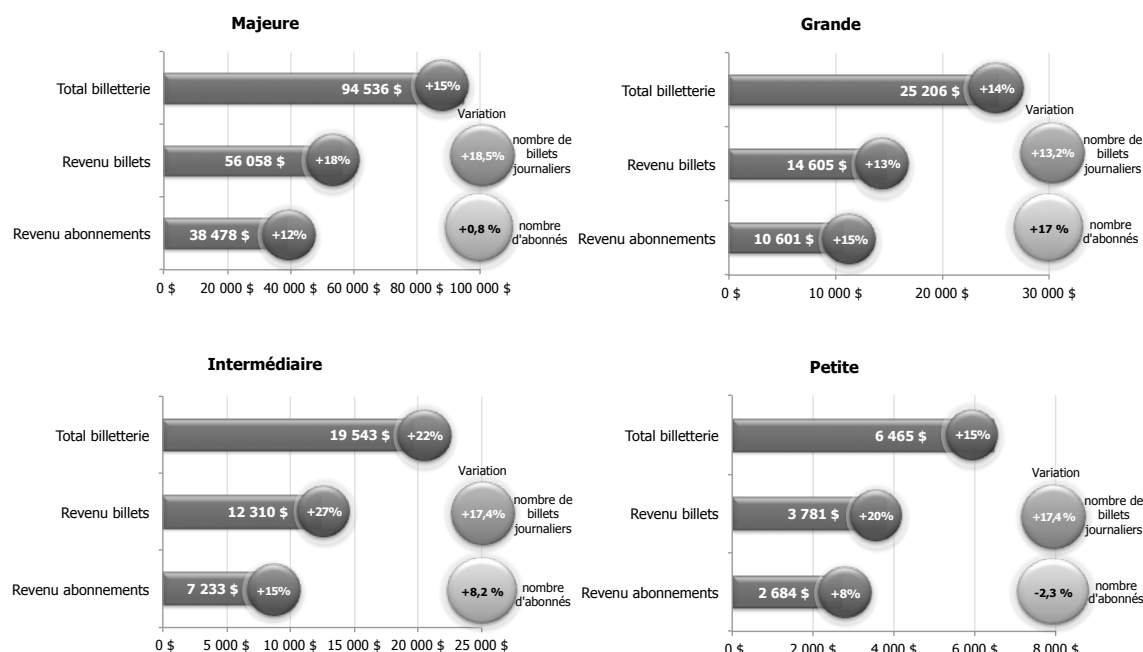
TABEAU 3. PROPORTION DES REVENUS HIVERNAUX EN % ET REVENUS HIVERNAUX TOTAUX EN DOLLARS (000\$)

	2016-2017			2015-2016		
	Billetterie	Autres hiver	Total 000 \$	Billetterie	Autres hiver	Total 000 \$
Majeure	60%	40%	158 220	60%	40%	137 157
Grande	55%	45%	45 595	57%	43%	38 916
Intermédiaire	59%	41%	33 312	59%	41%	27 009
Petite	59%	41%	10 921	55%	45%	10 350
Total	59%	41%	248 047	59%	41%	213 432

La Figure 9 ci-après présente les **revenus de la billetterie** par catégorie de station ainsi que les écarts respectifs par rapport à 2015-2016. Puis, le tout est comparé à la variation réelle du nombre de skieurs à la journée et d'abonnés entre les deux saisons. La relation entre la variation des revenus et celle du nombre de skieurs ne va pas toujours systématiquement dans le même sens.

- Les Petites perdent des abonnés (-2,3 %) bien que les revenus d'abonnement soient en hausse de 8 %.
- En termes d'abonnement, les Intermédiaires augmentent de près de deux fois plus de revenus (+15 %) que d'abonnés (+8,2 %). Pour les Majeures, c'est 15 fois plus de revenus que d'abonnés.
- Les Grandes présentent une situation équilibrée entre l'augmentation de skieurs et la croissance des revenus.
- Pour l'ensemble des stations, ce sont les billets journaliers qui contribuent à l'augmentation des revenus de la billetterie (+13,3 M\$ ou +18,1 %; Figure 9).

FIGURE 9. VARIATION EN % DES REVENUS DE LA BILLETTERIE EN COMPARAISON AU NOMBRE DE BILLETS À LA JOURNÉE ET D'ABONNEMENTS, PAR CATÉGORIE, EN MILLIERS DE DOLLARS (000 \$)⁸

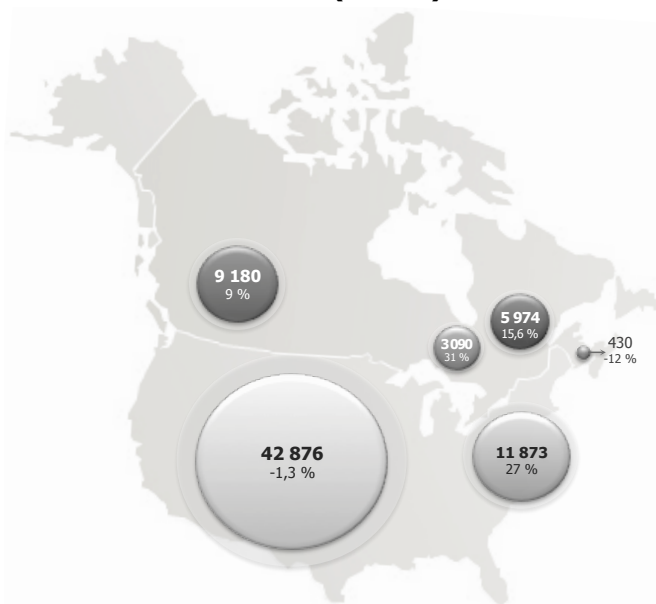


⁸ La variation du nombre d'abonnements et de billets exclut les gratuits et les abonnements dont bénéficient les employés.

1.3 L'ACHALANDAGE EN AMÉRIQUE DU NORD

L'Amérique du Nord présente une hausse d'achalandage de 6,1 %. Les 4,2 millions de visites supplémentaires se concentrent majoritairement dans le Nord-Est américain (+2,5 millions ou 60 % de l'augmentation). En combinant le Nord-Est américain avec le reste des États-Unis, ce pays enregistre une hausse de 3,7 % et le Canada, +13,8 % (Figure 10 et Tableau 4).

FIGURE 10. MARCHÉ NORD-AMÉRICAIN, EN MILLERS DE JOURS-SKI (000 JS)⁹



L'Ontario enregistre la plus forte augmentation (31 %) lui permettant de rattraper la perte subie en 2015-2016 sans toutefois, atteindre ses résultats de 2014-2015 (3,4 MJS).

Le Manitoba et la Saskatchewan (-1,8 %) ainsi que les Maritimes (-12,2 %) essuient des pertes. Ensemble, elles affichent -8,9 %.

L'Ouest canadien obtient ses meilleurs résultats depuis 2008-2009 (+9,6 %). Sa part de marché augmente à 12,2 %. Avec une hausse de 15,6 % des jours-ski, le Québec retrouve une part de marché de 8,1 %.

La part de marché des Américains représente 74,6 % (-2 points de pourcentage) de l'achalandage nord-américain, le Canada, 24,4 %.

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

	Écart %	2016-2017		2015-2016	
		JS (000)	Part de marché %	JS (000)	Part de marché %
Québec	15,6	5 974	8,1	5 167	7,5
Ontario ¹⁰	30,9	3 090	4,2	2 360	3,4
Ouest canadien ¹¹	9,6	8 956	12,2	8 171	11,8
Autres provinces canadiennes ¹²	-8,9	654	0,9	718	1,0
Nord-Est américain ¹³	27,0	11 873	16,2	9 346	13,5
Reste des États-Unis ¹⁴	-1,3	42 876	58,4	43 446	62,8
Total	6,1	73 423	100	69 208	100

⁹ L'Ouest canadien inclut la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba et le Yukon.

¹⁰ Ontario Snow Resorts Association (OSRA; via le Conseil canadien de ski).

¹¹ Inclut l'Alberta, la Colombie-Britannique et le Yukon; la fréquentation en provenance de l'Héli-ski et du cat-ski est exclue; Canada West Ski Areas Association (CWSAA).

¹² Inclut le Manitoba, la Saskatchewan et les provinces de l'Atlantique; Atlantic ski Areas Association (ASAA; via le Conseil canadien de ski).

¹³ National Ski Areas Association.

¹⁴ Id.

1.4 L'ACHALANDAGE AU QUÉBEC PAR RÉGION TOURISTIQUE

La région des Cantons-de-l'Est qui avait subi la plus grande perte d'achalandage en 2015-2016 (-29 %), les classant 3^e derrière la région de Québec – Charlevoix, reprend sa position (2^e après les Laurentides) avec une augmentation de 32 % des jours-ski et une part de marché de 21,2 % (+2,6 points). Les autres régions conservent sensiblement les mêmes parts de marché (Tableau 5).

Le Saguenay – Lac-Saint-Jean et la Gaspésie, les seules régions à afficher un résultat positif durant la saison 2015-2016 (+5,3 % et +5,5 %), poursuivent leur croissance en 2016-2017 (+7,9 % et +9,4 %). Les régions de l'Abitibi – Témiscamingue et de la Côte-Nord (autres régions) sont les seules à enregistrer un recul (-2,7 %) par rapport à la saison dernière.

Sept régions sur 11 ont rattrapé la perte encourue durant la saison 2015-2016 pour se situer au-dessus des résultats d'il y a deux ans, en 2014-2015. Les régions de la Gaspésie, de Lanaudière et de Québec – Charlevoix ont même dépassé les résultats des 5 dernières années (Tableau 5 et Figure 11).

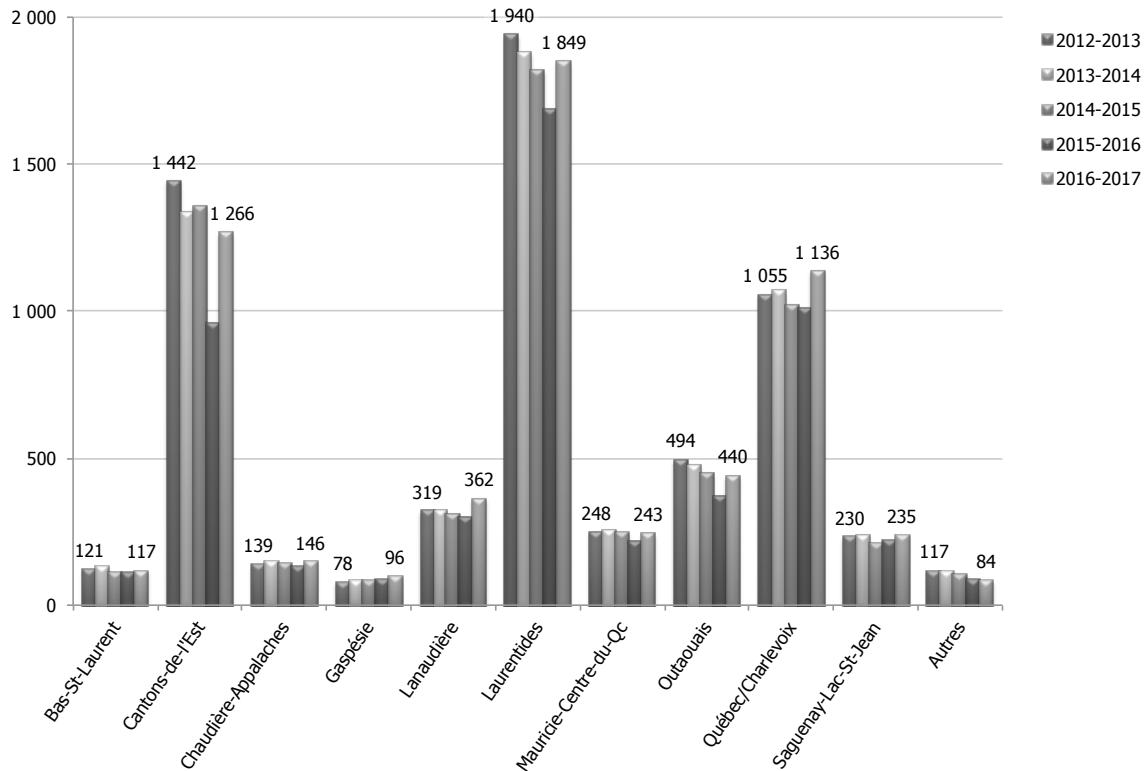
Les trois plus grandes destinations pour le ski au Québec, soit les Laurentides, Québec – Charlevoix et les Cantons-de-l'Est regroupent 71,2% des jours-ski

TABLEAU 5. FRÉQUENTATION TOTALE PAR RÉGION TOURISTIQUE

	Écart %	2016-2017		2015-2016		2014-2015	
		000 JS	%	000 JS	%	000 JS	%
Bas-Saint-Laurent	7,7	117	2,0	108	2,1	112	1,9
Cantons-de-l'Est	32,0	1 266	21,2	959	18,6	1 355	23,2
Chaudière-Appalaches	11,7	146	2,4	130	2,5	144	2,5
Gaspésie	9,4	96	1,6	88	1,7	84	1,4
Lanaudière	21,6	362	6,1	297	5,8	307	5,3
Laurentides	9,7	1 849	31,0	1 684	32,6	1 819	31,1
Mauricie – Centre-du-Québec	12,7	243	4,1	214	4,1	246	4,2
Outaouais	18,4	440	7,4	371	7,2	447	7,6
Québec – Charlevoix	12,5	1 136	19,0	1 011	19,6	1 022	17,5
Saguenay-Lac-Saint-Jean	7,9	235	3,9	218	4,2	207	3,5
Autres régions ¹⁵	-2,7	84	1,4	86	1,7	107	1,8
Total	15,6	5 974	100	5 167	100	5 848	100

¹⁵ Les « autres » régions comprennent l'Abitibi – Témiscamingue et la Côte-Nord.

FIGURE 11. RÉPARTITION DE L'ACHALANDAGE ANNUEL SELON LES RÉGIONS TOURISTIQUES, EN MILLIERS DE JOURS-SKI (000 JS)¹⁶



Globalement, plus de 92 % des stations ont connu une hausse de fréquentation. Par catégorie, les Majeures affichent la plus grande augmentation de jours-ski (17,8 %) suivies des Grandes (17 %). Ces deux catégories, au nombre de 18 stations, cumulent ensemble 71,1 % des visites. Les Intermédiaires (20 stations) et les Petites (35 stations) se partagent le reste dans une proportion de 20 % et 8,9 % (Tableau 6).

TABEAU 6. FRÉQUENTATION TOTALE PAR CATÉGORIE DE STATION

	Écart %	2016-2017		2015-2016		2014-2015	
		000 JS	%	000 JS	%	000 JS	%
Majeure	17,8	2 857	47,8	2 425	46,9	2 789	47,7
Grande	17,0	1 388	23,2	1 187	23,0	1 406	24,0
Intermédiaire	13,4	1 198	20,0	1 056	20,4	1 122	19,2
Petite	6,7	532	8,9	498	9,6	531	9,1
Total	15,6	5 974	100	5 167	100	5 848	100

¹⁶ Id.

1.5 LA FRÉQUENTATION SELON LES PÉRIODES CLÉS

Contrairement à la saison 2015-2016, l'hiver 2016-2017 offrait de la neige abondante, et ce, aux périodes jugées stratégiques par l'industrie, notamment la période des Fêtes. La pluie et des températures relativement douces étaient aussi au rendez-vous, mais d'une ampleur plus atténuée que la saison précédente. Le nombre de visites a ainsi augmenté, particulièrement en début de saison pour faiblir vers la fin février. Les faits saillants sont présentés ci-après.

Avant le 24 décembre 2016

Décembre 2016 offrait des conditions propices pour la pratique du ski et de la planche à neige. De multiples chutes de neige entre 10 et 30 cm se sont succédées. Une vague de froid s'installe du 10 au 23 décembre, mais la moyenne de température du mois demeure sous la normale climatique¹⁷ (Figures 32 à 34 et Tableau 58). Ces facteurs ont contribué à l'augmentation de l'achalandage pour cette période (+226,8 % par rapport à 2015-2016 ou +21,8 % par rapport à 2014-2015; Tableau 7). De plus, 92 % des stations répondantes étaient déjà en exploitation avant le 24 décembre.

Période des Fêtes

Tout le Québec profite d'une couverture de neige lors des deux semaines de cette période. Malgré un épisode de pluie le 26 décembre, jusqu'à 30 mm pour les régions plus au sud (telles que les Cantons-de-l'Est et l'Outaouais), plus de 1,2 million (+70,9 %) de visites ont été compilées durant les Fêtes.

Au 24 décembre 2016, 67 % du domaine skiable était disponible pour les adeptes comparativement à 30 % au 26 décembre 2015, qualifié d'un Noël vert.

Janvier et février

La neige abondante, le froid, la pluie verglaçante et des températures douces, jusqu'à près de 15°C, ont marqué cette période. Certains estiment que ce cocktail météo était favorable au ski de printemps au cœur de l'hiver. Ainsi, les stations ont reçu plus de 240 000 visites de plus (+10,5 %) par rapport à la même période en 2015-2016.

Relâche scolaire et la fin de saison

Comparativement à 2015-2016, les stations enregistrent une diminution de 93 000 visites (-6,1 %). La relâche scolaire s'est déroulée sous la pluie malgré que d'abondantes chutes de neige soient tombées, jusqu'à 1 mètre (dans les Cantons-de-l'Est et la Chaudière-Appalaches et 50 cm ailleurs au Québec). De plus, les températures étaient près de 1,5 fois plus froides que la normale climatique.

Globalement, la baisse de l'achalandage durant la relâche scolaire (-93 000 visites ou -6,1 %) et la fin de saison (-149 000 ou -29,5 %) est bien compensée par l'augmentation du début de saison (+305 000 visites ou +226,8 %).

Dans un contexte de changement climatique, la variabilité de la météo, qui influe sur l'achalandage, sera plus fréquente, surtout en début et en fin de saison. Les deux dernières saisons en témoignent. Les probabilités de redoux seront plus présentes. Les défis dictent aux stations d'investir, entre autres, dans l'augmentation de la capacité de leur système d'enneigement et d'identifier des solutions quant à l'approvisionnement et à la gestion de l'eau. Les stations sont appelées à mettre en place des outils d'adaptation pour mieux faire face à une météo avec de plus en plus d'extrêmes par rapport à la normale climatique.

¹⁷ Les degrés-jours de gel sont un indicateur qui mesure le cumul de froid en totalisant uniquement les températures en dessous de 0°C en absolu. Plus le résultat est élevé, plus il fait froid. Lorsque les résultats sont en dessous de la moyenne climatique, cela signifie que les températures enregistrées étaient plutôt clémentes. Les figures 33 à 35 et le Tableau 59 de l'Annexe 6 présentent les résultats compilés provenant des stations météorologiques de Sherbrooke, de Québec et de Mont-Tremblant (Saint-Jovite) de décembre à mars pour les cinq dernières saisons. Les résultats de ces trois régions sont ensuite comparés avec la normale climatique de 1981-2010.

TABEAU 7. DISTRIBUTION DE L'ACHALANDAGE DURANT LA SAISON¹⁸

	Écart %	2016-2017		2015-2016		2014-2015	
		000 JS	%	000 JS	%	000 JS	%
Début de saison	226,8	439	7,3	134	2,6	360	6,2
Période des Fêtes	70,9	1 213	20,3	710	13,7	820	14,0
Janvier et février	10,5	2 537	42,5	2 295	44,4	2 363	40,4
Relâche scolaire ¹⁹	-6,1	1 430	23,9	1 523	29,5	1 449	24,8
Fin de saison	-29,5	356	6,0	505	9,8	856	14,6
Total	15,6	5 974	100	5 167	100	5 848	100

Fréquentation selon les périodes clés et les catégories de station

La répartition de l'achalandage par catégorie de station indique que la période de janvier et février est toujours des plus importantes, et ce, particulièrement pour les grandes stations qui accueillent près de 48 % de leur achalandage annuel. Cela représente une moyenne 66 300 jours-ski par station (+13,6 %) (Tableau 31).

- Le début de saison est plus populaire que la fin de saison dans les stations majeures et les Grandes. Ces stations cumulent 8,9 % et 6,5 % de leur achalandage respectif lors du début de saison comparativement à 6,4 % et 5,1 % en fin de saison. Les Intermédiaires et les Petites présentent une situation inverse.
- Les Petites reçoivent 27 % de leurs visites pendant les Fêtes, une proportion plus élevée que durant la relâche scolaire (24 %). C'est la seule catégorie à présenter une telle situation.
- Les Majeures ont perdu près de la moitié de leurs visites en fin de saison comparativement à la saison précédente. Cela se traduit par une perte de près de 15 000 jours-ski, en moyenne, par station. Pourtant la majorité des stations majeures (75 %) ont terminé la saison vers la mi-avril, soit plus tardivement que les autres catégories.

Fréquentation selon les journées de la semaine

La journée la plus achalandée demeure le samedi (27 %). Pendant que les samedis et les dimanches diminuent en popularité (50,3 %) comparativement aux années précédentes (54,3 % et 54,6 %), les lundis aux jeudis et les vendredis reçoivent une légère hausse de fréquentation (+0,9 et +0,5 point de %; Tableau 32).

- La ventilation par catégorie indique que les petites stations ont perdu des visites durant la semaine (du lundi au vendredi; -1 point de %) pour les regagner le dimanche (+5 points). La proportion de visites durant la fin de semaine augmente à 72,6 %. Les autres catégories présentent une situation inverse des Petites : moins de visites la fin de semaine et plus les jours de semaine (Tableau 33).
- Depuis les dernières années, les Majeures sont les seules à maintenir un ratio de visites plus élevé durant la semaine que la fin de semaine. En 2016-2017, c'est 57,5 % de visites durant la semaine (+4,1 points) contre 42,5 % durant les samedis et dimanches.

Samedi le 18 mars 2017 est la journée la plus achalandée pour plusieurs stations. Près de 165 000 skieurs et planchistes auraient dévalé les pentes à travers le Québec. Cela représente 2,8 % des jours-ski totaux. Le samedi 2 janvier, les stations ont reçu 160 000 visites. Finalement, le samedi 18 février est aussi digne de mention avec près de 149 000 jours-ski.

¹⁸ Le calendrier des différentes périodes clés est présenté à la section 4.1 La fréquentation.

¹⁹ Depuis 2015-2016, la période « Relâche scolaire » comporte sept jours de plus que les années précédentes. Conséquemment, la « fin de saison » est écourtée. Cet ajustement permet d'inclure la semaine de relâche ontarienne dans le calcul de l'achalandage.

1.6 LA PROVENANCE DE LA CLIENTÈLE

Selon les estimations des stations, les Québécois, représentant 4,8 MJS, demeurent la clientèle majoritaire pour les stations de ski, mais dans une proportion moindre (80,1 % par rapport à 81,7 % en 2015-2016). Par conséquent, la proportion de la clientèle hors Québec augmente de 1,6 point pour atteindre 1,2 MJS (ou 19,9 %; Tableau 34).

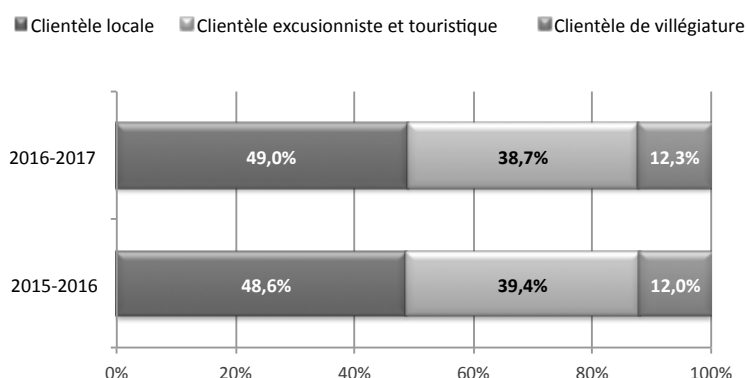
- Parmi la clientèle hors Québec, la progression des États-Unis et des autres pays (+1,3 point) apparaît principalement dans les stations majeures (Tableaux 33 et 34).
- Les gens des Maritimes ont une préférence pour les stations de la Gaspésie (26 %), mais aussi pour celles de Québec – Charlevoix (53 %). Cette clientèle est en hausse de 40,6 % globalement pour atteindre 90 500 jours-ski au total.
- Les Ontariens demeurent la portion de clients hors Québec la plus élevée (13,2 %, +16,9 %). Les Laurentides accaparent 44 % du marché ontarien, l'Outaouais, 31 % et Québec – Charlevoix, 16 %.
- Les Grandes affichent une augmentation du segment québécois (+1,2 point).
- La proportion de la clientèle québécoise diminue davantage chez les Majeures (-4,4 points). Pour les Intermédiaires, c'est plutôt un recul de 2,9 points et les Petites, -2,5 points. Ces deux dernières catégories de station présentent une hausse de la clientèle ontarienne de 1,5 et 2 points respectivement.

Le marché québécois se segmente en 3 catégories :

- la clientèle locale²⁰
- la clientèle excursionniste et touristique²¹
- la clientèle de villégiature²²

Selon une estimation des stations répondantes, 49 % des clients québécois sont composés de locaux, 38,7 % d'excursionnistes ou de touristes, puis 12,3 % de villégiateurs. La clientèle locale et de villégiature augmente légèrement (+0,5 et + 0,3 point) aux dépens de la clientèle excursionniste (-0,7 point; Figure 12).

FIGURE 12. PROVENANCE DE LA CLIENTÈLE QUÉBÉCOISE, EN %



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 13).

- Globalement, les différents segments de clientèle conservent sensiblement les mêmes proportions comparativement à 2015-2016. La clientèle locale augmente légèrement dans les trois grandes régions du Québec.
- Les locaux ou résidents permanents de la région composent la majorité de la clientèle des stations des Cantons-de-l'Est (59,2 %). Les excursionnistes et touristes comptent pour 24,4 % et les villégiateurs pour 16,4 %.

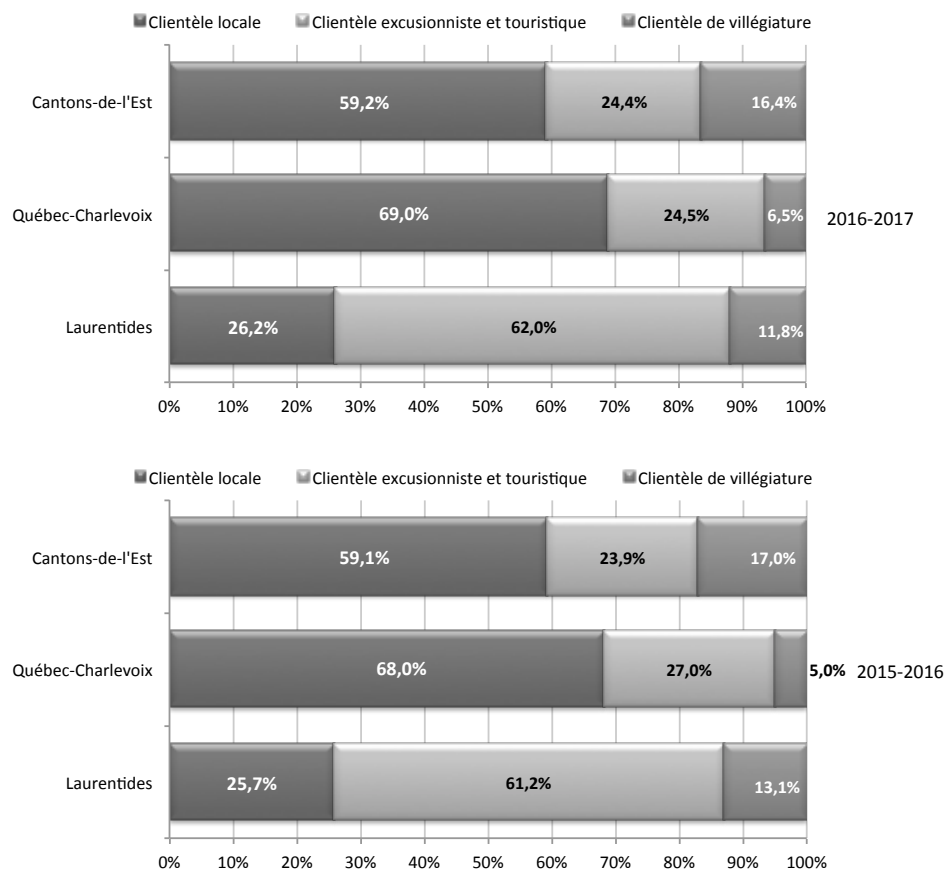
²⁰ La clientèle locale réside de façon permanente à un rayon de 40 km ou moins de la station de ski.

²¹ 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.

²² La clientèle de villégiature possède une résidence secondaire dans la région de la station de ski.

- Québec – Charlevoix accueille peu de villégiateurs (6,5 %, +1,5 point) en comparaison avec les deux autres régions touristiques. Elle repose davantage sur sa clientèle locale (69 %, +1 point).
- Inversement, les Laurentides attirent encore un grand nombre d’excursionnistes et de touristes (62 %, +0,8 point). En incluant les villégiateurs, le segment des non-résidents permanents de la région atteint 73,8 % (-0,5 point).

FIGURE 13. PROVENANCE DE LA CLIENTÈLE QUÉBÉCOISE SELON LES ESTIMATIONS DES STATIONS DE SKI, POUR LES TROIS GRANDES RÉGIONS DU QUÉBEC, EN %, SUR 2 ANS



1.7 LA BILLETTERIE

Les 75 stations du Québec comptent 258 804 abonnés en 2016-2017 et 3 millions de billets journaliers (tous types confondus) ont été émis par les stations du Québec

Par rapport à la saison précédente, les abonnements sont en hausse de 5,7 % (+13 968 passes). Les billets journaliers augmentent également (+17 %, +438 314 billets). Les skieurs et planchistes accédant aux pentes avec un billet journalier représentent un nombre d’adeptes similaire aux abonnés. Les jours-ski provenant des abonnés représentent 49,5 % (-0,6 point) et les billets journaliers contribuent à 50,5 % des jours-ski totaux (Tableaux 8 et 36).

- Les visites sans restriction, soit les abonnements réguliers (tout temps) et les billets à la journée (plein tarif et en réduction) composent 58 % (+13,6 %) des visites en station.

- Le nombre d'abonnements de soirée a légèrement diminué (-1,2 %). Les jours-ski liés à ces abonnements ont toutefois augmenté de 15,7 % (+46 700 jours-ski). Les billets journaliers de soirée présentent une croissance de 25,9 % (+53 800 jours-ski). En somme, les visites de soirée ont cru de 20 %.
- Les visites provenant des abonnements et des billets – à tarif réduit, gratuits et en contrat-échange – et celles effectuées, à titre gratuit, par les employés, représentent 13,2 % des jours-ski totaux (+14,4 % par rapport à 2015-2016). Les visites payantes, 86,8 % des jours-ski totaux, augmentent de 15,8 %.

Les abonnements

Avec l'objectif d'éclater les abonnements de type « autre », de nouvelles catégories se sont rajoutées en 2016-2017 :

- Les abonnements à période fixe sont valides durant une période limitée sans toutefois contenir de restriction quant à l'heure ou à la journée de la semaine (ex. : passe de janvier ou passe de printemps).
- Les abonnements avec restriction « *black-out dates* » sont utilisables en tout temps à l'exception des périodes de pointe telles que les Fêtes et les semaines de relâche scolaire.
- Les carnets de 10 billets et plus non transférables sont maintenant considérés comme des abonnements de saison.

Pour des fins de comparaison, la variation des abonnements « autres » de la saison 2016-2017 inclut les nouvelles passes mentionnées ci-haut (Tableaux 8, 36, 37 et 38; Figure 13).

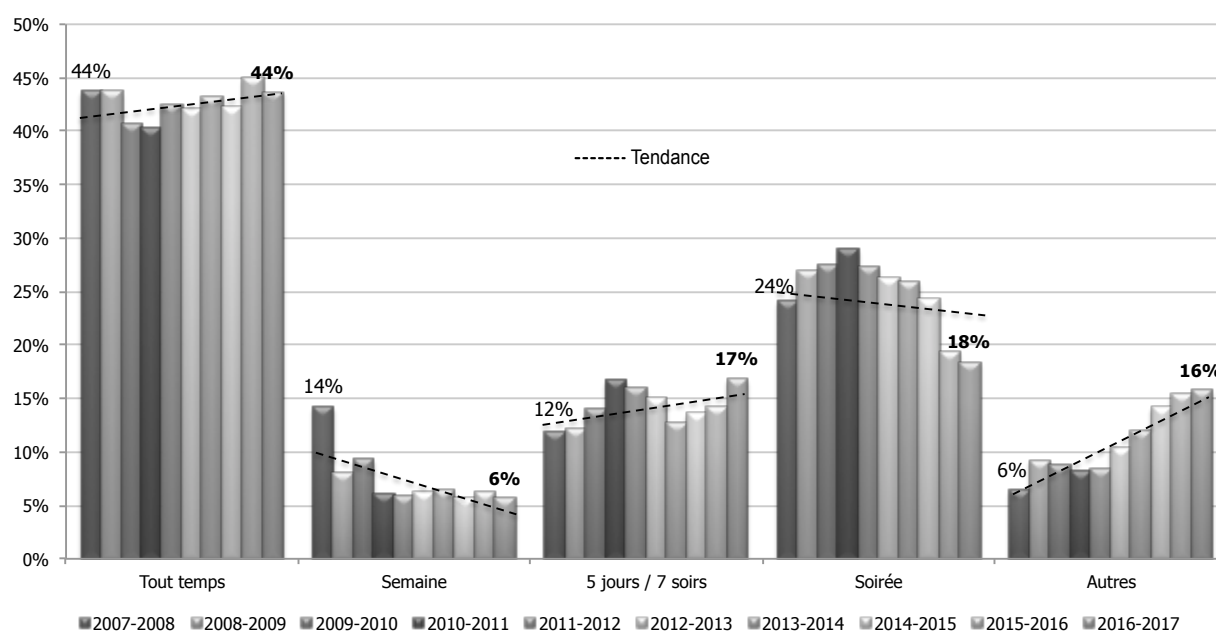
Globalement, depuis la saison 2007-2008, le nombre d'abonnements total présente un taux de croissance annuel moyen (TCAM) de +1,9 %. C'est près de 1 775 passes supplémentaires émises chaque saison.

- Nonobstant les conditions météorologiques des saisons précédentes (Figure 14), les détenteurs d'une passe sans restriction ou « tout temps » demeurent fidèles et augmentent au rythme de 1,9 % par année en moyenne (TCAM). Ils sont au nombre de 100 296 pour 2016-2017 (+0,1 %). En incluant les passes gratuites pour les employés et les promotions, le total s'élevé à 111 657, soit une augmentation de 1,5 % (Tableau 8, Figure 14).
 - Les passes gratuites pour les employés et les promotions représentent 4,4 % des abonnements totaux (+16,2 %).
- La tendance indique que les abonnements valides les jours de semaine et les passes de soirée perdent en popularité. Leur TCAM depuis 2007-2008 est de -8,1 % et -1,1 % respectivement.
 - Les passes de soirée sont en constante décroissance depuis la saison 2010-2011. Seulement un peu plus de 47 000 passes ont été émises en 2016-2017 (-1,2 %). C'est le plus bas nombre depuis 2007-2008, mais demeure 2^e en importance, après les passes « tout temps », avec une proportion de 18 %.
- Parmi les mêmes stations, les abonnements valides 5 jours de la semaine et tous les soirs augmentent de 24,2 % pour s'établir juste en deçà des résultats de 2010-2011 (44 015 abonnements) avec 43 083 passes. C'est un écart de +21,6 % avec la moyenne des dix dernières saisons qui est d'environ 35 400 abonnements.
- Les nouvelles catégories de passes : période fixe, « *black-out dates* » et les carnets de 10 billets et plus, représentent respectivement 2,9 %, 3,1 % et 0,7 % de tous les abonnements. En ajoutant les passes « autres », c'est une croissance de 13,5 % par rapport à 2015-2016 avec un total de 42 647 abonnements.

TABLEAU 8. NOMBRE D'ABONNEMENTS TOTAUX AU QUÉBEC

	Écart %	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Tout temps	0,1	100 296	100 222	100 851
<i>Gratuit - promo, employés</i>	16,3	11 361	9 773	10 588
Semaine	-4,0	14 353	14 951	15 062
5 jours / 7 soirs	24,2	43 083	34 686	35 623
Soirées	-1,2	47 064	47 617	63 857
Période fixe	-	7 525	-	-
Avec restriction « <i>Black-out dates</i> »	-	8 121	-	-
Carnets de 10 billets et plus	-	1 820	-	-
Autres	13,5 ²³	25 181	37 584	37 343
Total	5,7	258 804	244 832	263 324

FIGURE 14. ÉVOLUTION DES PROPORTIONS D'ABONNEMENTS DE SAISON PAR CATÉGORIE DE BILLETS



Par catégorie de station, les abonnements totalisent 51,4 % des jours-ski pour les Majeures, 51 % pour les Grandes, 45 % pour les Intermédiaires et 48,8 % pour les Petites. Les résultats se déclinent différemment selon la catégorie de station (Tableau 37).

- Les passes tout temps payant²⁴ diminuent chez les Majeures et les Petites (-5 % et -3,7 %), mais augmentent pour les Grandes et les Intermédiaires (+16,5 et +2,5; Tableau 38).
- La baisse des passes de soirée est notable chez les petites stations (-21,8%). Avec un recul de moindre importance (-5,6 %), les abonnements de soirée chez les Majeures baissent en plus grand nombre en raison du volume qu'elles génèrent (-165 passes en moyenne par station versus -6 pour les Petites). Si la baisse du nombre de passes se traduit par une diminution des visites (-17,3 %) pour les Petites, les Majeures accueillent plus de visites (+6,3 %) malgré une baisse du nombre de passes (Tableaux 36 et 37).

²³ La variation « autres » inclut les abonnements à période fixe, les « *black-out dates* » et les carnets de 10 billets et plus.

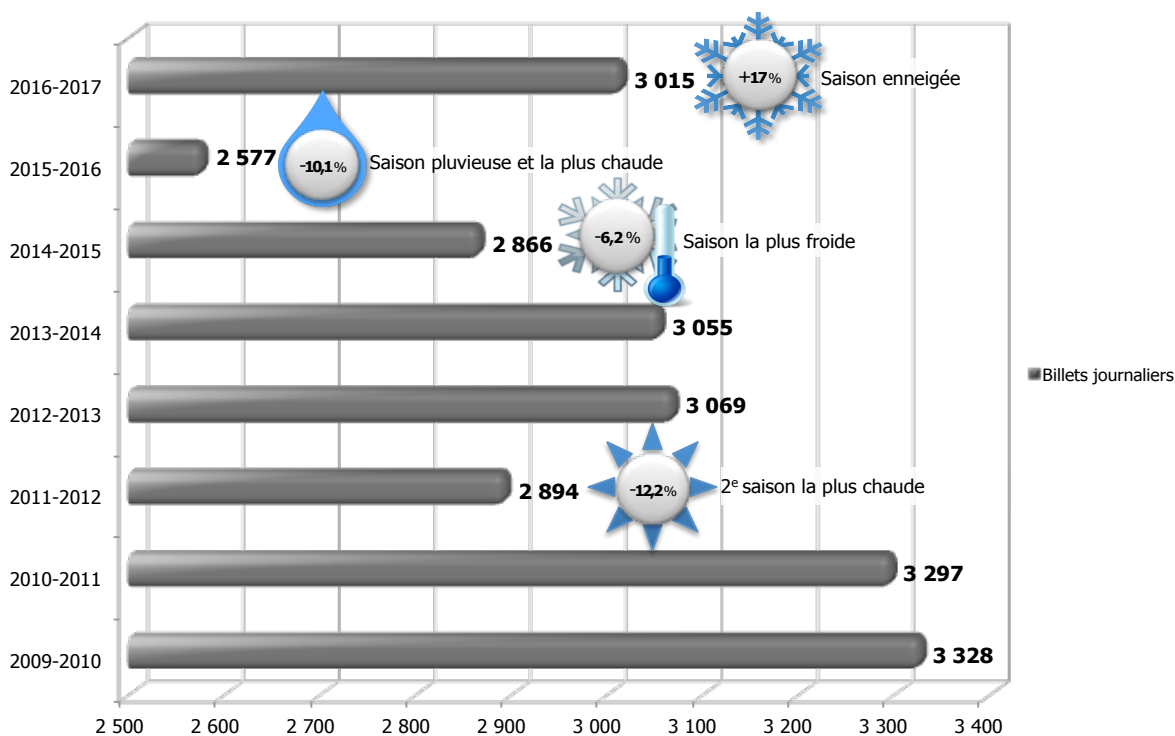
²⁴ En excluant les abonnements gratuits pour les employés et les promotions.

- Les Majeures et les Intermédiaires ont émis significativement plus de passes « 5 jours/7 soirs » (+26,5 % et +20,3 %) que les Grandes (+10,7 %). Les Intermédiaires et les Grandes rattrapent le recul encouru en 2015-2016 (-10 % et -32 %) pour ce type de passe. Les Majeures poursuivent leur croissance.
- En moyenne, une station majeure compte 17 311²⁵ abonnés; une grande station en détient plus du tiers de celle-ci (6 357); l'Intermédiaire, 1 959, et la Petite, 502.

Les billets journaliers

Les conditions météorologiques influent directement sur les visites journalières. Si les froids intenses rebutent les skieurs, la pluie et les températures douces affectent la neige au sol et diminuent la qualité des pistes. Une saison pluvieuse et chaude comme en 2015-2016 se répercute lourdement sur l'achalandage (-10,1 % sur les billets journaliers et -11,7 % globalement). L'hiver 2016-2017 a reçu d'étonnantes quantités de neige. Malgré quelques épisodes de pluie, concentrés dans les régions plus au sud sans toutefois épargner le reste de la province, la saison se boucle avec plus de 3 millions de billets journaliers (+17 %; Figure 15 et Figures 32 à 34 sur les degrés-jours de gel).

FIGURE 15. 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 2016-2017

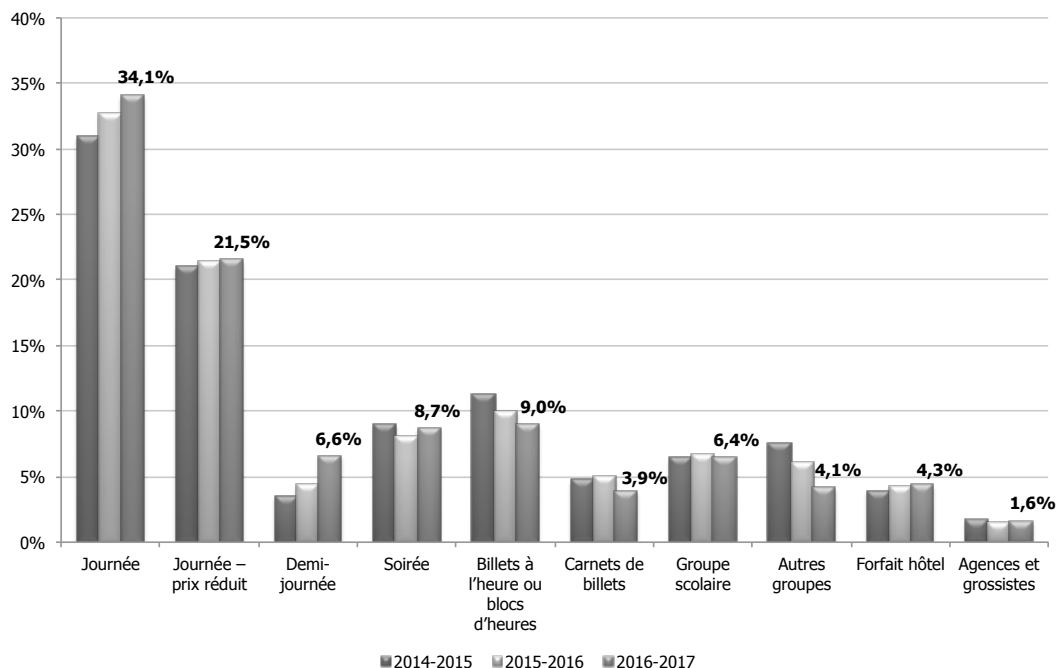


Parmi les billets journaliers, 54,1 % permettent un accès à la journée (à tarif régulier ou en promotion), 8,7 % sont des billets de soirée et 9 %, des billets à l'heure ou des blocs d'heures. Ces trois grands segments représentent 2,2 millions de jours-ski, soit une augmentation de 18,8 % (Figure 16 et Tableau 36).

²⁵ Cette catégorie affiche des écarts importants en termes d'abonnements. À titre informationnel, la médiane se situe à environ 10 452, c'est-à-dire que la moitié des stations majeures se situe en deçà et la moitié au-dessus.

- Les segments de groupes corporatifs et associatifs sont les plus affectés cumulant -20,4 % ou -30 500 billets en comparaison avec la saison 2015-2016.
- Les carnets de 10 billets et plus sont maintenant classés parmi les abonnements. Cela explique en partie la diminution de 9,3 % des carnets.
- Après une chute de 42 %, passant de 173 000 à 100 000 billets en 2014-2015, les billets « demi-journée » progressent pour une deuxième année consécutive, soit +13,3 % en 2015-2016 et +75,1 % en 2016-2017. Avec près de 200 000 entrées, les billets « demi-journée » représentent 6 % de tous les billets (+2,2 points).

FIGURE 16. RÉPARTITION DU VOLUME GLOBAL DES BILLETS JOURNALIERS, SUR TROIS SAISONS



Le tarif de la billetterie

Le tarif du billet de journée adulte de fin de semaine s'affiche à 68,97 \$ pour les Majeures, 44,30 \$ pour les Grandes, 39,42 \$ pour les Intermédiaires et 26,96 \$ pour les Petites. Toujours pour le même type de billet, le tarif moyen pour le Québec, toutes catégories de stations confondues, est de 40,47 \$. Comparativement au Nord-Est américain (86,67 \$), le tarif moyen du Québec est deux fois moins élevé (Tableau 40).

Le tarif des abonnements « tout temps » se détaille entre 1 079,88 \$ pour les Majeures et 352,33 \$ pour les petites stations. Globalement, le prix moyen d'un abonnement « tout temps » est de 565,15 \$.

- Le tarif des abonnements des Majeures demeure relativement stable (-0,5 à + 1 %). Les Grandes ont diminué leur tarif moyen des abonnements « 5 jours/7 soirs » et de soirée (-8,4 % et -7,8 %). L'augmentation de 12,1 % du tarif des passes « 5 jours/7 soirs » chez les Intermédiaires est due à l'ajout de ce produit au sein d'une station qui ne l'offrait pas antérieurement.

Les cartes d'accès au parc à neige

Sur les 54 participants, 6 stations exploitent un parc à neige à **accès restreint**, soit deux stations de moins qu'en 2015-2016. Au total, 7 382 cartes d'accès ont été émises par les 6 stations. En comparaison avec les 7 224 cartes de la saison précédente, c'est une augmentation de 2,2 %.

La glissade sur tube

Selon les répondants, 23 stations proposent la glissade sur tube. Cette activité connexe rapporte un total de 1,3 M\$ en revenus pour 160 396 billets journaliers et 1 772 abonnements. En 2015-2016, 25 stations généraient 1,2 M\$ avec 106 461 billets journaliers et 510 abonnements.

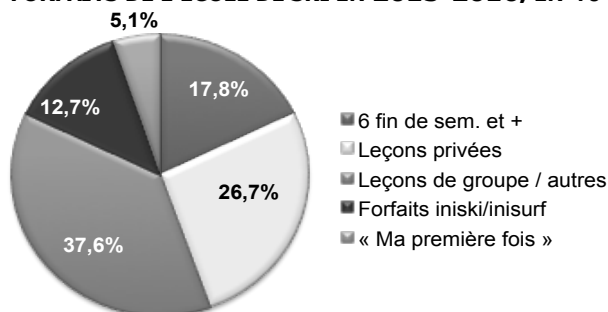
1.8 L'ÉCOLE DE SKI

L'école de ski a généré 20 M\$ de revenus totaux parmi les 46 stations participantes à l'étude, la moyenne étant de 435 835 \$ par station. En 2015-2016, on parlait de 17 M\$ pour 44 stations, soit une moyenne de 387 168 \$ par école. L'écart entre les deux saisons sur le revenu moyen par école de ski est de +12,6 %.

Les écoles de ski répondantes ont vendu 175 961 forfaits au total. Ces forfaits se déclinent de la façon suivante et leur proportion est présentée à la Figure 17 :

- Forfait de 6 fins de semaine et plus : 33 012 (17,8 %);
- Leçon privée : 49 601 (26,7%);
- Leçon de groupe et autres leçons: 69 767 (37,6 %);
- Forfait iniski/inisurf : 23 581 (12,7 %)
- Leçon de type « Ma première fois²⁶ » : 9 537 (5,1 %)

FIGURE 17. PROPORTION DES DIFFÉRENTS TYPES DE FORFAITS DE L'ÉCOLE DE SKI EN 2015-2016, EN %



Afin de présenter une analyse comparable entre les deux années, un échantillon de stations identique est retenu. Ce sont les résultats des mêmes stations comparés sur les deux saisons qui donnent le constat suivant : les stations enregistrent une croissance des revenus de 15,2 % pour l'école de ski (Tableaux 47 et 48).

- Les Majeures et les Grandes accaparent respectivement 61 % et 27 % des revenus ne laissant que 12 % pour les deux plus petites catégories.
- Les forfaits de 6 fins de semaine et plus sont la principale source de revenus pour les Grandes, les Intermédiaires et les Petites (70 %, 58,9 % et 65,7 %). Ces forfaits comptent à peine le cinquième du nombre des forfaits totaux (17,5 %), mais rapportent près de la moitié des revenus.
- Toutes catégories de station confondues, les revenus par forfait varient entre 217,21 \$ et 637,48 \$ pour le programme de 6 fins de semaine et plus et entre 40,38 \$ et 157,76 \$ pour les leçons privées. Les stations de ski qui offrent le forfait iniski/inisurf pour initier les débutants génèrent entre 38,50 \$ et 57,72 \$ par forfait.

Globalement, 4 168 moniteurs travaillent dans les 46 stations répondantes, soit 91 en moyenne par station. Plus précisément, entre 150 et 199 moniteurs enseignent dans les Grandes et les Majeures en moyenne; et entre 26 et 63 dans les Petites et les Intermédiaires (Tableau 49).

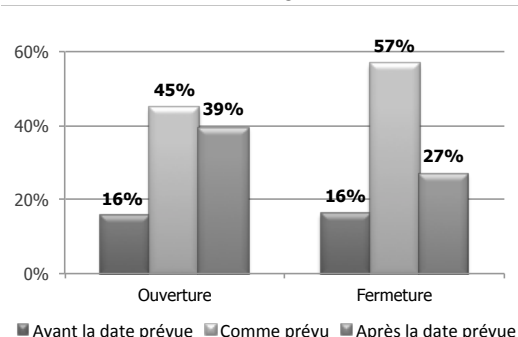
²⁶ Excluant l'Iniski/inisurf et les leçons pour les intermédiaires ou avancés. Les personnes ayant déjà pratiqué le ski ou la planche, sans être des intermédiaires ou avancées, sont également considérées comme personnes « débutantes ».

1.9 LA PÉRIODE D'EXPLOITATION

Parmi les répondants, près de la moitié des stations (45 %) du Québec ont amorcé la saison comme prévu. La plupart des autres stations (39 %) déclarent un report de la date d'ouverture d'environ 13 jours. Quelques stations (16 %) ont pu profiter d'une ouverture hâtive de près de 10 jours (Figure 18). Comparativement au Nord-Est américain, où 49 % des stations ont démarré la saison en retard par rapport à la date prévue, 30 % ont ouvert à temps, puis 22 %, en avance.

La date d'ouverture est directement liée à l'enneigement naturel ou fabriqué. Qu'il favorise par son abondance ou qu'il empêche par son absence, c'est la première raison évoquée. Les bris mécaniques, dont ceux des systèmes d'enneigement, affectent aussi la pleine exploitation de la montagne.

FIGURE 18. PRÉVISION D'OUVERTURE ET DE FERMETURE POUR LES STATIONS AU QUÉBEC, EN %



La saison 2016-2017 était plus longue que celle de 2015-2016. Toutes les stations ont opéré de 2 à 7 jours supplémentaires, soit entre 60 et 129 jours en moyenne pour la saison, selon la catégorie de station. Les soirées représentaient un défi pour les petites stations (-16,9 % ou -5 soirs) pendant que les Majeures et les Intermédiaires affichent une hausse de 8 % et 10 % (+7 et +6 soirs d'exploitation). Globalement, les résultats demeurent un peu sous la moyenne des cinq dernières années, à l'exception des Petites (Tableau 39).

Pour des raisons météorologiques, 44 des 54 stations participantes (81,5 %) ont cessé les opérations entre 1 et 9 journées ainsi qu'entre 1 et 17 soirées. En moyenne, toutes catégories confondues, les stations ont fermé 4 jours et 4 soirs.

Pour une sixième année consécutive, la pluie est l'évènement le plus souvent évoqué (74 %) pour une fermeture momentanée de la station. Les épisodes de pluie et parfois d'orage sont concentrés dans le mois de mars. Le verglas et les tempêtes de neige ont aussi été évoqués. Toujours en lien avec ces conditions climatiques :

- 4 stations ont dû fermer une demi-journée
- 20 stations ont fermé 1 journée entière
- 9 stations ont fermé 2 jours ou plus
- Les gestionnaires évaluent la perte de revenus liée à ces fermetures entre 2 500 \$ et 145 000 \$, soit une moyenne de 45 000 \$ par station répondante.

1.10 LE DOMAINE SKIABLE ET LA CAPACITÉ D'ENNEIGEMENT²⁷

Le total estimé du domaine skiable est de 8 350 acres pour la pratique du ski et de la planche à neige au Québec. Les Majeures en possèdent 35 % (8 stations), les Grandes, 13 % (10 stations), les Intermédiaires, 31 % (20 stations) et les Petites 21 % (37 stations; Tableau 50).

- Dans les petites stations, seulement 56 % de la superficie est travaillée mécaniquement et 31 % est couverte par les canons à neige.

²⁷ 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 des stations privées étaient compilées.

- Les Intermédiaires possèdent une plus grande superficie totale ainsi qu'une dénivellation, en moyenne, plus élevée que les Grandes. En contrepartie, elles offrent un MVPH²⁸ inférieur.
- Les Grandes, en plus de posséder le plus grand ratio de superficie éclairée (52 %), exploitent leur domaine à 87 % par les dameuses et à 86 % par un système d'enneigement.
- La superficie travaillée mécaniquement dans les stations majeures représente 72 % de leur superficie totale, 57 % est recouverte par les systèmes d'enneigement et 48 % est éclairée.

Parmi les répondants, 13 stations (29 %) ont apporté des améliorations au système d'enneigement; 9 stations ont ajouté des canons à neige; 2 ont augmenté la capacité des pompes; et 4 ont procédé à un agrandissement du domaine enneigé (Tableau 51).

Le « Terrain-Based Learning » ou TBL²⁹

Dix-sept (17) stations offrent un parc d'apprentissage de type TBL aux skieurs débutants, situé majoritairement dans les stations majeures (7). Six stations opèrent un concept élaboré 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 99 099 m² ou 5 535 m² en moyenne par station.

1.11 LES INVESTISSEMENTS EN MARKETING

Les stations de ski du Québec ont investi plus de 6 M\$ en publicité et en promotion, un montant relativement stable (+1 %). Cela représente 2 % du chiffre d'affaires. Le budget total est légèrement inférieur à celui de la saison précédente (-2,5 %). La valeur des contrats-échanges est évaluée à 830 000 \$. En y ajoutant les salaires, le budget marketing s'élève à 10,5 M\$ ou **3,6 % du chiffre d'affaires** (Tableau 9).

La piètre performance de la saison précédente rend les Petites et les Intermédiaires plus timides à dépenser (-10,5% et -5,9 %). Les Majeures ont plutôt diminué le salaire lié au marketing (-10,7 %). Les Grandes voient leur budget augmenter de 5,9 % (Tableau 45).

TABLEAU 9. TOTAL DES INVESTISSEMENTS EN MARKETING

	Écart %	2016-2017		2015-2016	
		000 \$	% du C.A. ³⁰	000 \$	% du C.A. ³¹
Publicité et outils promo	1,0	6 212	2,1	6 152	2,4
Valeur contrat-échange	-0,6	830	0,3	836	0,3
Salaires	-8,7	3 437	1,2	3 764	1,5
Budget marketing total	-2,5	10 480	3,6	10 752	4,2

Les stations attribuent 74,4 % (-2,7 points) des investissements en marketing à l'important marché québécois qui compose plus de 80 % de la clientèle. Le marché américain reprend de l'importance pour les Majeures. Celles-ci investissent davantage (+3,9 points) pour les attirer (+1,5 point). Les petites stations en Gaspésie investissent jusqu'à 12,1 % du budget marketing dans le marché des Maritimes. Ces derniers composent 7 % de la clientèle, une proportion des plus élevées parmi toutes les catégories de station (Tableaux 34, 35, 42 et 43).

²⁸ MVPH : mètre vertical personne/heure

²⁹ TBL : Terrain-Based Learning, marque de commerce appartenant à l'entreprise *Snow Operating*.

³⁰ Pourcentage du chiffre d'affaires, excluant l'immobilier.

³¹ Id.

Les investissements Web ont toujours la cote (+17 %). Ce type de média atteint 45,3 % (+6,4 points) du budget total et représente 2,8M\$ en dépense. Plus particulièrement, les stations redoublent leurs efforts sur les stratégies de mots clés (+110 %) et le placement comportemental³² (+72,4%; Tableau 44).

Laissée de côté en 2015-2016 (seulement 3 200 \$ en moyenne par station), les Majeures retournent à la télévision. Cette stratégie marketing est adoptée par la grande majorité des stations de cette catégorie. En 2016-2017, les dépenses en télé représentent en moyenne 33 000 \$ par station, soit 6 000 \$ de plus que le budget de 2014-2015 (27 000 \$; Tableau 45).

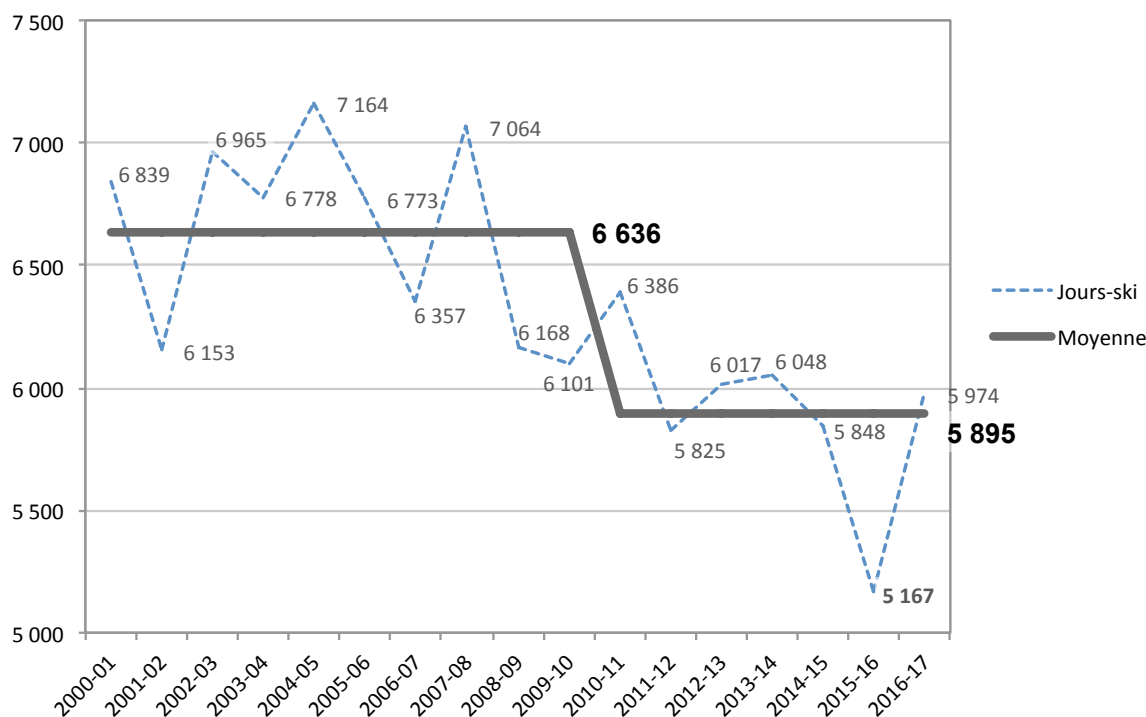
Mis à part le Web, les Grandes vont privilégier la radio (+42 % et 13 % du budget) et les autres outils tels que les dépliants, le développement du « branding » ou de la marque (+3 % et 17 % du budget). Les Intermédiaires et les Petites conservent la radio pour communiquer leur message promotionnel (20 % et 25 % du budget).

1.12 LA RÉTROSPECTIVE

Une rétrospective sur 16 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 2017 se fixe à 5,9 millions de jours-ski, soit un écart de -11,2 % avec la décennie précédente.

La saison 2016-2017 s'inscrit comme la 4^e saison ayant un écart positif (+1,3 %) avec la moyenne de sa période (moyenne de 5 895 000 JS entre 2010 et 2017). Cette dernière période comporte 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 le 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



³² 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.

La moyenne des revenus totaux entre la période de 2000 et 2010 se situait à 240 M\$. La moyenne pour la période 2010 à 2017 augmente à 268 M\$, soit 28,2 M\$ de plus (+11,7 %). Les revenus hivernaux sont également en hausse (24 M\$, +12 %; Figures 20 et 21).

Les revenus hivernaux générés par visite de la période entre 2000-2010 étaient de 30,22 \$ en moyenne. Depuis 2010, les stations reçoivent 38,11 \$/JS en moyenne, soit une augmentation de 26 %.

La baisse de visites durant la période de 2010-2017 représente un manque à gagner total de 32 millions \$ pour les stations. La saison 2015-2016 compte à elle seule pour 28 M\$ en comparant avec la moyenne de 2010-2017. Par rapport à la moyenne de la décennie 2000-2010, le revenu qui aurait pu être perçu augmente à 93 M\$. Le gain réel cumulé en 2016-2017 ne représente que 25 % du manque à gagner (calculé sur la moyenne de 2000-2010) ou 73 % sur la moyenne de 2010-2017 (Figures 19 et 21).

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

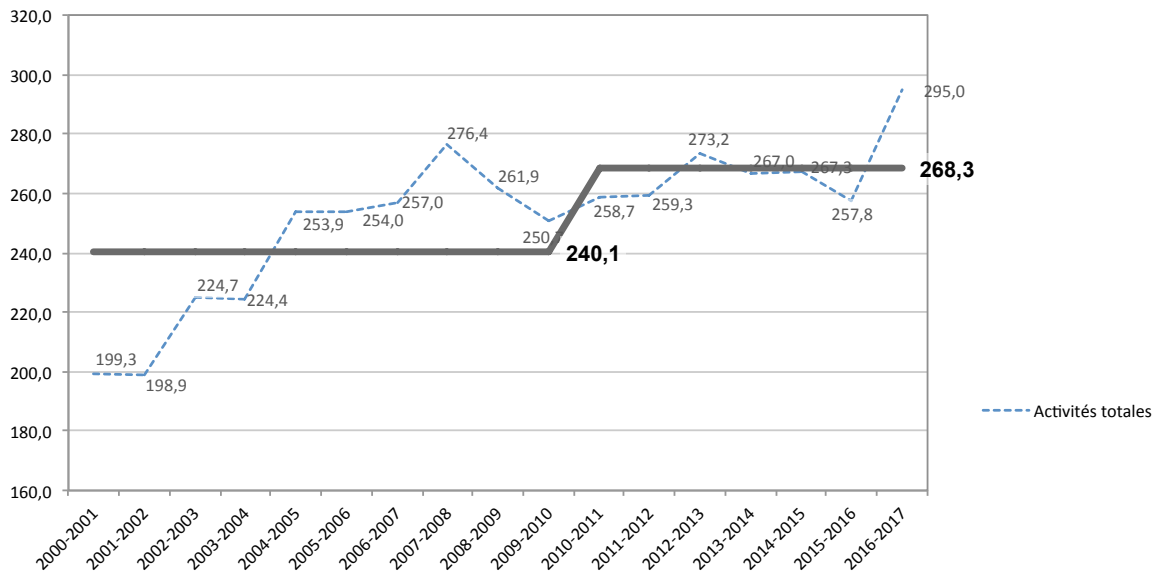
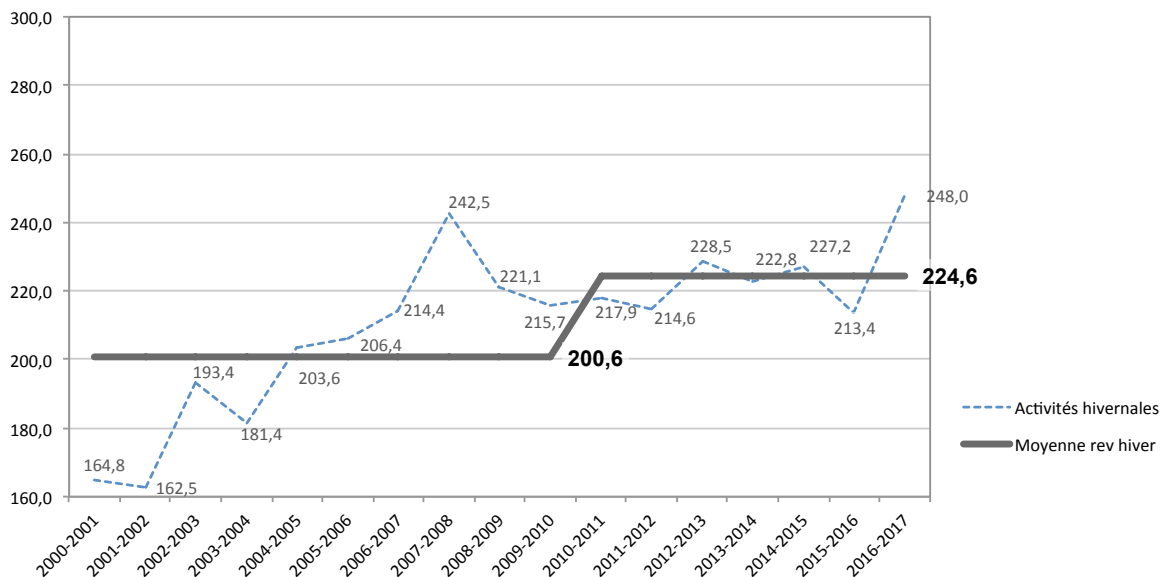


FIGURE 21. MOYENNE DES REVENUS HIVERNAUX 2000-2010 ET 2010-2016, EN MILLIONS \$



2. ANALYSE FINANCIÈRE DES STATIONS DE SKI DU QUÉBEC

2.1 LES REMARQUES PRÉLIMINAIRES

L'analyse détaillée³³ de la situation financière des stations de ski porte sur les saisons 2016-2017 et 2015-2016. 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 66 % 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 : 7 stations
 - ✓ Grande : 7 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 10 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 11 présente la variation en pourcentage de ces différents volets au cours des deux dernières saisons.

³³ 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 hausse de **fréquentation**³⁴ en 2016-2017 comme indiqué ci-dessous (Figure 23) :

- ✓ la catégorie 3 Majeure 17,4 % avec une moyenne de 379 781 jours-ski
- ✓ la catégorie 2 Grande 13,8 % avec une moyenne de 121 174 jours-ski
- ✓ la catégorie 1 Intermédiaire 18,1 % avec une moyenne de 63 774 jours-ski

Les jours-ski provenant des abonnements et des billets – à tarif réduit, gratuits et en contrat-échange – et celles effectuées, à titre gratuit, par les employés, représentent 12,7 % visites totaux dans les stations privées (+24,2 % par rapport à 2015-2016). Les visites payantes, 87,3 % des jours-ski totaux, augmentent de 15,6 %.

Cette variation de l'achalandage se répercute de façon différente sur les résultats financiers des stations (Tableaux 10, 11, Figures 22 et 23). Par rapport à la saison 2015-2016, les variations de la saison 2016-2017 se présentent ainsi :

➤ **La catégorie 3 — Majeure :**

- Revenus totaux : +13,2 % avec des revenus moyens totaux de 27,315 M\$ en 2016-2017. La hausse de revenus totaux s'explique par l'augmentation de 15,1 % des revenus hivernaux (+ 2,842 M\$) et d'une hausse de 6,5 % des revenus estivaux et annuels (+341 000 \$).
- BAIIA : une forte hausse de 50,2 % du bénéfice d'exploitation avant intérêt, impôt et amortissement moyen pour atteindre 7,051 M\$ en 2016-2017 (versus 4,694 M\$ en 2015-2016). Notons le bon contrôle des dépenses d'exploitation qui n'augmentent que de 4,2 % en 2016-17 dans un contexte de hausse de 13,2 % des revenus totaux. Cela s'explique aussi par l'effet de levier d'exploitation qui procure une meilleure performance lorsqu'il y a une hausse de revenu. Mentionnons que toutes les stations de la catégorie ont connu une excellente performance de leur BAIIA en 2016-2017 comparativement à 2015-2016.
- Revenus hivernaux par JS : une petite baisse 1,9 % avec un revenu par jour-ski de 59,82 \$ en 2016-2017 (60,99 \$ en 2015-16).
- Autres revenus hivernaux par JS : -1,7 % des « autres revenus hivernaux » par jour-ski qui atteignent 25,88 \$ comparativement à 26,33 \$ en 2015-16. Les « autres revenus hivernaux » par jour-ski représentent 43,3 % des revenus totaux par jour-ski en 2016-2017, un niveau identique par rapport à l'an dernier (43,2 %).
- Ratio de « rendement réalisé », *Yield Ratio* : le ratio passe de 50,8 % en 2015-2016 à 48,5 % du prix affiché en 2016-2017. Cette faible diminution résulte d'une légère croissance du pourcentage de billets à prix réduit ou gratuité représentant au total 12,4 % des jours-ski.

➤ **La catégorie 2 — Grande :**

- Revenus totaux : + 14,3 % avec des revenus moyens de 4,422 M\$ en 2016-2017.
- BAIIA : + 119,5 % avec un bénéfice d'exploitation avant intérêt, impôt et amortissement moyen de 801 000 \$ en 2016-2017 comparativement à 365 000 \$ en 2015-16.
- Revenus hivernaux par JS : - 4,7 % avec un revenu par jour-ski de 37,24 \$.
- Autres revenus hivernaux par JS : - 4,4 % pour les autres revenus hivernaux par jour-ski avec un montant de 18,60 \$ (ce qui représente 50 % des revenus hivernaux en 2016-2017, une hausse légère par rapport à 2015-2016 avec 49,8 %).
- Ratio de « rendement réalisé », *Yield Ratio* : une légère baisse de 0,6 % pour atteindre un taux de 41,5 % en 2016-2017. Encore là, cette faible diminution est due à une légère croissance du pourcentage de billets à prix réduit ou gratuité qui représente 17,9 % des jours-ski.

³⁴ Dans cette section, la moyenne des jours-ski a été calculée selon l'échantillon financier pour assurer une cohérence des résultats.

➤ **La catégorie 3 — Intermédiaire :**

- Revenus totaux : + 18,9 % avec des revenus moyens totaux de 2,110 M\$ en 2016-2017.
- BAIIA : + 152,5 % avec un bénéfice d'exploitation avant intérêt, impôt et amortissement moyen qui est passé de 151 000 \$ en 2015-2016 à 380 000 \$ en 2016-2017.
- Revenus hivernaux par JS : + 12,3 % avec un revenu par jour-ski de 32,74 \$.
- Autres revenus hivernaux par JS : +7,6 % pour les autres revenus hivernaux par jour-ski avec un montant de 15,54 \$ (ce qui représente 47,5 % des revenus hivernaux comparativement à 46,4 % en 2015-16).
- Ratio de « rendement réalisé », *Yield Ratio* : ce ratio a légèrement diminué à 40,8 % en 2016-17 (41,5 % en 2015-16). Une légère croissance du pourcentage de billets à prix réduit ou gratuité, qui représente 12,4 % des jours-ski, explique cette faible diminution.

TABLEAU 10. INDICATEURS DE PERFORMANCE SUR TROIS SAISONS, EN MOYENNE³⁵

CATÉGORIE MAJEURE		Écart ³⁶	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Fréquentation (JS)		17,4	379 781	323 403	370 617
		%	000 \$	000 \$	000 \$
Revenus hivernaux		15,1	21 700	18 858	19 400
Revenus estivaux et annuels		6,5	5 615	5 274	4 878
Revenus totaux		13,2	27 315	24 132	24 278
Dépenses		4,2	20 264	19 438	19 545
BAIIA (EBITDA)		50,2	7 051	4 694	4 732
		%	\$	\$	\$
Revenus hivernaux/JS (1)		-1,9	59,82	60,99	55,05
Revenus billetterie tous types/JS		-2,1	33,94	34,66	32,03
Revenus abonnements/JS		-3,6	26,90	27,90	23,46
Revenus billetterie journalière/JS		-0,9	41,31	41,68	41,98
Autres revenus hivernaux/JS		-1,7	25,88	26,33	23,02
Yield Ratio (%)		-	48,5	50,8	47,5
CATÉGORIE GRANDE		Écart	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Fréquentation (JS)		13,8	121 174	106 493	125 264
		%	000 \$	000 \$	000 \$
Revenus hivernaux		14,6	4 344	3 790	4 082
Revenus estivaux et annuels		-0,1	78	78	84
Revenus totaux		14,3	4 422	3 869	4 166
Dépenses		3,4	3 621	3 504	3 451
BAIIA (EBITDA)		119,5	801	365	715
		%	\$	\$	\$
Revenus hivernaux/JS (1)		-4,7	37,24	39,09	33,64
Revenus billetterie tous types/JS		-5,1	18,64	19,63	18,18
Revenus abonnements/JS		-1,7	15,15	15,40	15,53
Revenus billetterie journalière/JS		2,8	21,67	21,09	20,26
Autres revenus hivernaux/JS		-4,4	18,60	19,46	15,46
Yield Ratio (%)		-	41,5	42,1	43,3
CATÉGORIE INTERMÉDIAIRE		Écart	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Fréquentation (JS)		18,1	63 774	54 001	59 797(2)
		%	000 \$	000 \$	000 \$
Revenus hivernaux		20,7	1 986	1 645	1 813
Revenus estivaux et annuels		-4,1	124	130	101
Revenus totaux		18,9	2 110	1 775	1 914
Dépenses		6,5	1 730	1 624	1 781
BAIIA (EBITDA)		152,5	380	151	133
		%	\$	\$	\$
Revenus hivernaux/JS (1)		5,1	32,74	31,16	31,80
Revenus billetterie tous types/JS		2,9	17,19	16,71	16,69
Revenus abonnements/JS		-11,1	12,79	14,39	13,37
Revenus billetterie journalière/JS		12,5	21,09	18,75	19,58
Autres revenus hivernaux/JS		7,6	15,54	14,45	15,12
Yield Ratio (%)		-	40,8	41,5	41,1

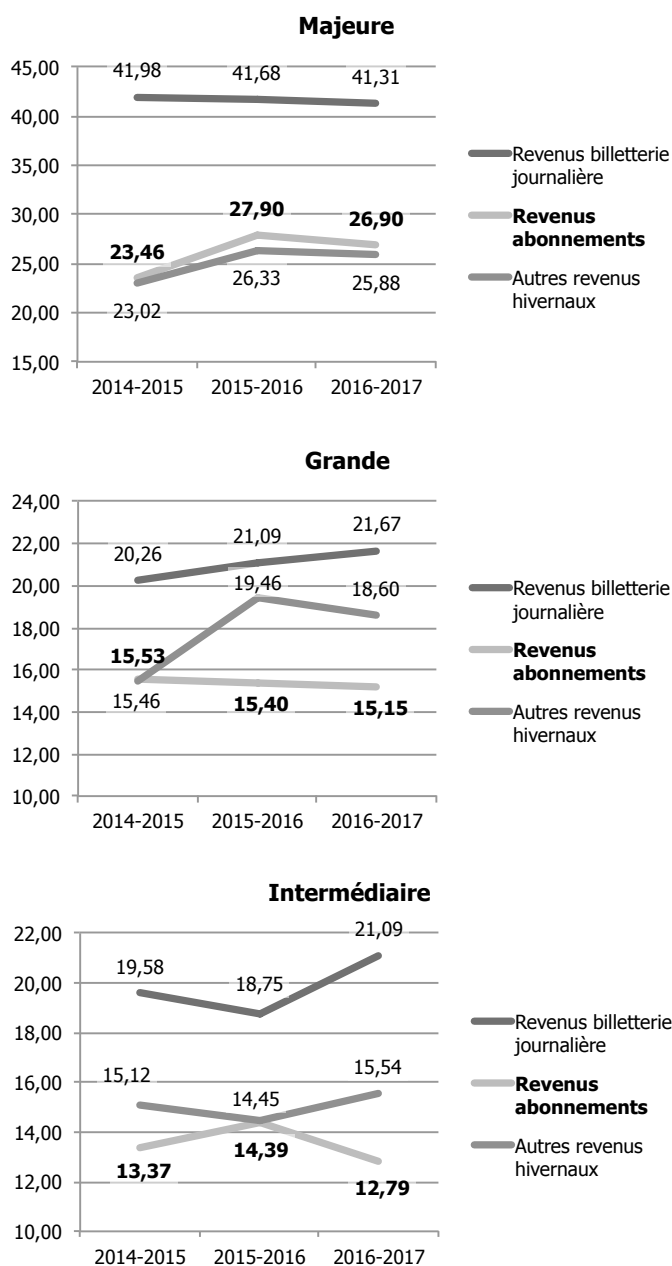
(1) Ce calcul exclut les jours-ski liés aux abonnements de saison pour les revenus de location d'équipements.

(2) L'échantillon de 2014-2015, tout en conservant le même nombre de stations, ne comporte pas les mêmes stations que les années subséquentes.

³⁵ 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 évènements 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.)

³⁶ L'écart correspond à la comparaison entre les saisons 2016-2017 et 2015-2016.

FIGURE 22. REVENUS DE LA BILLETTERIE JOURNALIÈRE, D'ABONNEMENT ET D'AUTRES REVENUS PAR JOUR-SKI, SUR TROIS ANS, PAR CATÉGORIE, EN \$³⁷

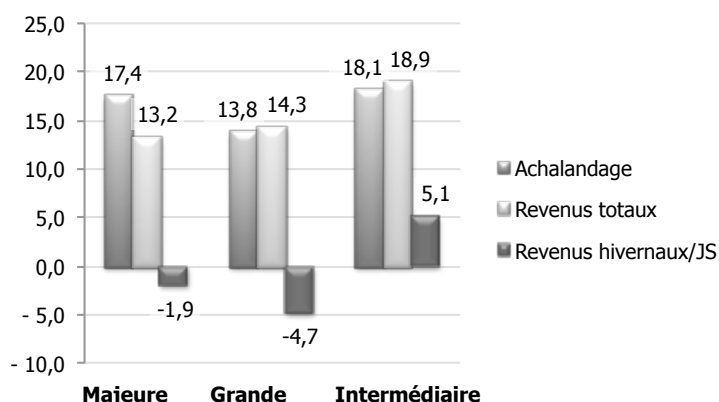


La forte augmentation de l'achalandage en 2016-2017 a eu un impact très positif sur les revenus totaux et surtout sur le BAIIA mais ne s'est pas confirmée sur le plan des revenus par jour-ski pour la majorité des stations. En effet, ces revenus ont tous connu une légère baisse en 2016-2017. La diminution du *yield ratio* traduit d'importants rabais sur les billets et les abonnements octroyés par l'ensemble des catégories de stations au cours de la dernière saison.

³⁷ L'échantillon de 2014-2015, tout en conservant le même nombre de stations, ne comporte pas les mêmes stations que les années subséquentes.

TABLEAU 11. ÉCART ENTRE LES SAISONS 2015-2016 ET 2016-2017, EN %

	MAJEURE	GRANDE	INTERMÉDIAIRE
Achalandage	17,4	13,8	18,1
Revenus totaux	13,2	14,3	18,9
BAIIA	50,2	119,5	152,5
Revenus hivernaux/JS	-1,9	-4,7	5,1
Revenus billetterie tous types/JS	-2,1	-5,1	2,9
Revenus abonnements/JS	-3,6	-1,7	-11,1
Revenus billetterie journalière/JS	-0,9	2,8	12,5
Autres revenus hivernaux/JS	-1,7	-4,4	7,6

FIGURE 23. VARIATION DE L'ACHALANDAGE, DES REVENUS TOTAUX ET DES REVENUS HIVERNAUX ENTRE LES SAISONS DE 2015-2016 ET 2016-2017, PAR CATÉGORIE, EN %

2.3 L'ÉTAT DES RÉSULTATS DÉTAILLÉS

Les tableaux **12**, **13** et **14** présentent l'état des résultats détaillé (tableau des résultats) de chacune des catégories de station pour la saison 2016-2017. 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, \$/JS).

La Globalement, les observations suivantes peuvent être mentionnées :

- 95 % des stations de notre échantillon réalisent des bénéfices au cours de la saison 2016-2017 comparativement à 43 % au cours de la saison précédente
- Les stations ayant généré des flux d'exploitation positifs (bénéfice net + amortissement) représentent 95 % des stations de notre échantillon en 2016-2017 comparativement à 85 % en 2015-2016
- La majorité des stations ont connu une excellente saison, Les conditions météorologiques ont été très favorables à la pratique du ski d'où la forte hausse de l'achalandage. Il s'agit du volet clé de la dernière saison, ce qui favorise le retour à une bonne rentabilité pour l'ensemble des stations de ski.

Pour les **stations majeures**, certains éléments ressortent particulièrement du tableau 12 :

- Les activités non hivernales représentent 20,6 % des revenus totaux en 2016-2017, en légère baisse comparativement à la saison précédente (21,9 %).
- Les activités hivernales obtiennent un excellent niveau de marge brute de 50 % (versus 45,3 % en 2015-2016) et les activités estivales et annuelles connaissent une hausse de 4,6 % de cette marge pour atteindre 33,5 % en 2016-2017 (comparativement à 28,9 % en 2015-2016). On obtient ainsi un bénéfice brut total moyen de 46,6 % en 2016-2017, une forte augmentation de 4,9 % par rapport à la saison précédente. La croissance de l'achalandage (+17,4 %) explique cette très bonne performance.
- Les dépenses d'administration représentent 16,4 % des revenus, une baisse par rapport à la saison précédente (17,3 %); les charges en marketing se maintiennent à quelque 1,2 M\$ au cours des deux saisons et représentent 4,4 % des revenus totaux.
- Le bénéfice avant intérêt, impôt et amortissement (BAIIA) correspond à 25,8 % des revenus totaux, soit un montant global moyen de 7,051 millions de dollars ou de 18,57 \$ par jour-ski, une performance nettement supérieure sur tous les indices, à celle de la saison 2015-2016 (19,6 %, 4,741 M\$ et 14,66 \$ par jour-ski).
- Les flux autogénérés par l'exploitation (bénéfice avant impôt + amortissement) représentent 6,642 M\$ pour cette saison (soit 4,502 M\$ + 2,140 M\$ = 6,642 M\$) ou 24,3 % des revenus totaux, équivalant à 17,49 \$ par jour/ski, une excellente performance comparativement aux résultats de l'an dernier (2,086 M\$ + 2,261 M\$ = 4 347 M\$, soit 18 % des revenus totaux, ce qui équivaut à 13,44 \$ par jour/ski).

TABEAU 12. ÉTAT DES RÉSULTATS MOYENS (MAJEURE)

MAJEURE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu total	13,2	27 315	100,0	N/A	24 132	100,0	N/A
Hiver	15,1	21 700	79,4	59,82 \$	18 858	78,1	60,99 \$
Été et annuel	6,5	5 615	20,6	N/A	5 274	21,9	N/A
Dépenses exploitation							
Hiver	5,1	10 844	39,7	29,12 \$	10 314	42,7	32,50 \$
Été et annuel	-0,5	3 731	13,7	N/A	3 751	15,5	N/A
<i>Bénéfice brut hiver</i>	<i>27,0</i>	<i>10 856</i>	<i>50,0</i>	<i>30,70 \$</i>	<i>8 545</i>	<i>45,3</i>	<i>28,49 \$</i>
<i>Bénéfice brut été et annuel</i>	<i>23,7</i>	<i>1 884</i>	<i>33,5</i>	<i>N/A</i>	<i>1 523</i>	<i>28,9</i>	<i>N/A</i>
Bénéfice brut	26,5	12 740	46,6	33,54 \$	10 068	41,7	31,13 \$
Administration							
Salaires	10,2	1 902	7,0	5,01 \$	1 726	7,2	5,34 \$
Dépenses administratives	1,6	1 637	6,0	4,31 \$	1 610	6,7	4,98 \$
Assurances	30,9	407	1,5	1,07 \$	311	1,3	0,96 \$
Taxes municipales et scolaires	1,1	406	1,5	1,07 \$	401	1,7	1,24 \$
Autres frais généraux	4,5	123	0,5	0,33 \$	118	0,5	0,37 \$
Total administration	7,4	4 474	16,4	11,78 \$	4 166	17,3	12,88 \$
Ventes et marketing							
Salaires	0,4	445	1,6	1,17 \$	443	1,8	1,37 \$
Dépenses marketing	7,3	770	2,8	2,03 \$	717	3,0	2,22 \$
Total ventes et marketing	4,7	1 215	4,4	3,20 \$	1 161	4,8	3,59 \$
BAIIA							
Amortissement	-5,4	2 140	7,8	5,63 \$	2 261	9,4	6,99 \$
Frais financiers	3,8	409	1,5	1,08 \$	394	1,6	1,22 \$
Bénéfice avant impôt	115,8	4 502	16,5	11,86 \$	2 086	8,6	6,45 \$

Dans le groupe des **grandes stations**, on observe, à partir du tableau 13, que :

- Seulement 1,8 % des revenus totaux proviennent des activités non hivernales (comparativement à 2 % en 2015-2016).
- Les revenus des activités hivernales ont connu une forte hausse répercutée au niveau de leur marge brute hivernale qui augmente à 1 690 000 \$, soit un pourcentage de 38,9 % en 2016-2017 comparativement à 1 216 000 \$ et un taux de 32,1 % la saison précédente.
- Les dépenses d'administration représentent 732 000 \$, soit 16,6 % des revenus totaux comparativement à 17,7 % (725 000 \$) en 2015-2016, ce qui démontre la composition fixe de ces charges dans le contexte de la forte hausse de revenus au cours de la dernière saison.
- Le bénéfice d'exploitation (BAIIA) connaît une remontée importante en 2016-2017 avec un montant de 801 000 \$, équivalant à 18,1 % des revenus totaux ou 6,61 \$ par jour-ski. En effet, le BAIIA en 2015-2016 était de 365 000 \$, soit 9,4 % des revenus totaux et 3,43 \$ par jour-ski.
- Les flux autogénérés par l'exploitation (bénéfice avant impôt + amortissement) représentent 710 000 \$, soit 16,1 % des revenus totaux ou 5,86 \$ par jour-ski, en forte hausse comparativement à la saison précédente avec 279 000 \$, soit 7,2 % ou 2,61 \$ par jour-ski.

TABEAU 13. ÉTAT DES RÉSULTATS MOYENS (GRANDE)

GRANDE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu total	14,3	4 422	100,0	N/A	3 869	100,0	N/A
Hiver	14,6	4 344	98,2	37,24 \$	3 790	98,0	36,80 \$
Été et annuel	-0,1	78	1,8	N/A	78	2,0	N/A
Dépenses exploitation							
Hiver	3,1	2 654	60,0	21,92 \$	2 574	66,5	23,96 \$
Été et annuel	8,3	65	1,5	N/A	60	1,6	N/A
<i>Bénéfice brut hiver</i>	<i>39,0</i>	<i>1 690</i>	<i>38,9</i>	<i>15,32 \$</i>	<i>1 216</i>	<i>32,1</i>	<i>12,83 \$</i>
<i>Bénéfice brut été et annuel</i>	<i>-27,6</i>	<i>13</i>	<i>16,9</i>	<i>N/A</i>	<i>18</i>	<i>23,4</i>	<i>N/A</i>
Bénéfice brut	38,0	1 703	38,5	14,05 \$	1 234	31,9	11,59 \$
Administration							
Salaires	-5,0	320	7,2	2,64 \$	337	8,7	3,16 \$
Dépenses administratives	10,8	188	4,2	1,55 \$	169	4,4	1,59 \$
Assurances	-1,2	119	2,7	0,98 \$	120	3,1	1,13 \$
Taxes municipales et scolaires	0,6	97	2,2	0,80 \$	96	2,5	0,90 \$
Autres frais généraux	288,3	10	0,2	0,08 \$	2	0,1	0,02 \$
Total administration	1,1	732	16,6	6,04 \$	725	18,7	6,81 \$
Ventes et marketing							
Salaires	28,8	48	1,1	0,40 \$	37	1,0	0,35 \$
Dépenses marketing	13,1	122	2,8	1,00 \$	108	2,8	1,01 \$
Total ventes et marketing	17,2	170	3,8	1,40 \$	145	3,7	1,36 \$
BAIIA							
	119,5	801	18,1	6,61 \$	365	9,4	3,43 \$
Amortissement	-9,7	274	6,2	2,26 \$	304	7,8	2,85 \$
Frais financiers	5,3	91	2,1	0,75 \$	86	2,2	0,81 \$
Bénéfice avant impôt	1637,3	436	9,9	3,60 \$	-25	-0,6	(0,24) \$

Dans le groupe des **stations intermédiaires** (Tableau 14), on retient que :

- Les activités non hivernales représentent 124 000 \$, soit 5,9 % des revenus totaux en 2016-2017 comparativement à 130 000 \$, soit 7,3 % en 2015-2016.
- Les revenus des activités hivernales ont connu une forte hausse qui s'est répercutée au niveau de leur marge brute passant à 819 000 \$, soit un pourcentage de 38,8 % en 2016-2017 comparativement à 589 000 \$ et un taux de 33,2 % la saison précédente.
- Les dépenses d'administration se maintiennent et représentent 373 000 \$ (364 000 \$ en 2015-2016). Dans le contexte d'une forte hausse des revenus en 2016-2017, le pourcentage diminue passant de 17,7 % à 20,5 %. Les dépenses de marketing demeurent marginales et ne représentent que 65 000 \$, soit 3,1 % des revenus en 2016-2017, un montant similaire à celui de la saison précédente.
- Le bénéfice d'exploitation (BAIIA) a crû significativement au cours de la dernière saison. Il correspond à 18 % des revenus totaux avec un montant moyen de 380 000 \$ par station, équivalant à 5,96 \$ par jour-ski (comparativement à 8,5 %, 151 000 \$ et 2,79 \$ par jour-ski en 2015-2016).
- Les flux autogénérés par l'exploitation (bénéfice avant impôt + amortissement) se chiffrent à 331 000 \$ (15,7 % des revenus totaux) équivalant à 5,19 \$ par jour-ski. Les résultats de la saison 2015-2016 étaient nettement moindres avec des flux autogénérés de 103 000 \$ (5,8 % des revenus totaux) correspondant à 1,90 \$ par jour-ski.
- Globalement, la performance de cette catégorie s'est fortement redressée pour atteindre un niveau de rentabilité intéressant. La hausse de l'achalandage (+18,1 %), et par conséquent des revenus (+18,9 %), a favorisé ce revirement de situation.

TABLEAU 14. ÉTAT DES RÉSULTATS MOYENS (INTERMÉDIAIRE)

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu total	18,9	2 110	100,0	N/A	1 775	100,0	N/A
Hiver	20,7	1 986	94,1	32,74 \$	1 645	92,7	32,00 \$
Été et annuel	-4,1	124	5,9	N/A	130	7,3	N/A
Dépenses exploitation							
Hiver	9,9	1 225	58,1	19,17 \$	1 115	62,8	20,35 \$
Été et annuel	-6,3	66	3,1	N/A	70	4,0	N/A
<i>Bénéfice brut hiver</i>	<i>43,5</i>	<i>761</i>	<i>38,3</i>	<i>13,57 \$</i>	<i>530</i>	<i>32,2</i>	<i>11,65 \$</i>
<i>Bénéfice brut été et annuel</i>	<i>-1,5</i>	<i>58</i>	<i>46,9</i>	<i>N/A</i>	<i>59</i>	<i>45,6</i>	<i>N/A</i>
Bénéfice brut	39,0	819	38,8	12,84 \$	589	33,2	10,91 \$
Administration							
Salaires	9,3	139	6,6	2,17 \$	127	7,1	2,35 \$
Dépenses administratives	2,4	116	5,5	1,82 \$	113	6,4	2,10 \$
Assurances	-3,1	75	3,5	1,17 \$	77	4,4	1,43 \$
Taxes municipales et scolaires	0,9	33	1,6	0,51 \$	33	1,8	0,60 \$
Autres frais généraux	-20,8	11	0,5	0,17 \$	14	0,8	0,25 \$
Total administration	2,6	373	17,7	5,85 \$	364	20,5	6,74 \$
Ventes et marketing							
Salaires	-17,8	9	0,4	0,13 \$	10	0,6	0,19 \$
Dépenses marketing	-11,8	57	2,7	0,89 \$	64	3,6	1,19 \$
Total ventes et marketing	-12,6	65	3,1	1,03 \$	75	4,2	1,39 \$
BAIIA	152,5	380	18,0	5,96 \$	151	8,5	2,79 \$
Amortissement	-4,7	164	7,8	2,57 \$	172	9,7	3,18 \$
Frais financiers	3,4	49	2,3	0,77 \$	48	2,7	0,88 \$
Bénéfice avant impôt	141,2	167	7,9	2,62 \$	-69	-3,9	(1,28) \$

2.4 LA RÉPARTITION DES REVENUS HIVERNAUX

Le Tableau 15 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.
 - La proportion des revenus ski demeure stable et représente entre 52 à 60 % des revenus totaux hivernaux. En termes de dollars, toutes les catégories connaissent une hausse en 2016-2017.
 - 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 59,4 % des revenus hivernaux totaux en 2016-2017.
 - Elles maintiennent un niveau important de revenus de boutique et location (stable avec 12,8 % des revenus hivernaux qui représentent 2,768 M\$), suite à la prise de gestion depuis quelques saisons de cette activité par plusieurs stations, auparavant en concession.
 - L'importance relative des autres revenus (avec un montant de 2,514 M\$, soit 11,6 % des revenus hivernaux) résulte de l'activité d'hébergement beaucoup plus significative pour cette catégorie (en légère hausse en dollars comparativement à la saison 2015-2016 avec un revenu de 2,293 M\$ soit 12,2 % 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 15. REVENUS HIVERNAUX MOYENS PAR TYPE DE STATION (INCLUANT LES CONCESSIONS)

MAJEURE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	Rev/visite	000 \$	%	Rev/visite
Ski	15,0	12 890	59,4	33,94 \$	11 209	59,4	34,66 \$
Nourriture et boisson	22,3	2 125	9,8	5,60 \$	1 738	9,2	5,37 \$
École de ski	14,9	1 402	6,5	3,69 \$	1 221	6,5	3,78 \$
Boutique et location	15,4	2 768	12,8	9,97 \$	2 398	12,7	10,09 \$
Autres	9,7	2 514	11,6	6,62 \$	2 293	12,2	7,09 \$
Total revenus hivernaux	15,1	21 700	100	59,82 \$	18 858	100	60,99 \$

GRANDE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	Rev/visite	000 \$	%	Rev/visite
Ski	15,1	2 259	52,0	18,64 \$	1 962	51,8	18,40 \$
Nourriture et boisson	18,3	582	13,4	4,80 \$	491	13,0	4,62 \$
École de ski	11,3	665	15,3	5,49 \$	597	15,8	5,61 \$
Boutique et location	18,7	476	11,0	5,32 \$	401	10,6	4,99 \$
Autres	7,1	363	8,4	2,99 \$	339	8,9	3,18 \$
Total revenus hivernaux	14,6	4 344	100	37,24 \$	3 790	100	36,80 \$

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	Rev/visite	000 \$	%	Rev/visite
Ski	18,7	1 097	55,2	17,19 \$	924	56,2	17,11 \$
Nourriture et boisson	23,1	275	13,8	4,31 \$	223	13,6	4,13 \$
École de ski	12,9	261	13,1	4,09 \$	231	14,1	4,28 \$
Boutique et location	20,0	208	10,5	4,87 \$	173	10,5	4,75 \$
Autres	55,2	145	7,3	2,28 \$	93	5,7	1,73 \$
Total revenus hivernaux	20,7	1 986	100	32,74 \$	1 645	100	32,00 \$

2.5 LA MARGE BRUTE HIVERNALE

Le Tableau 16 présente la marge brute des activités hivernales. Plusieurs constatations intéressantes en ressortent :

- Le pourcentage de la marge brute varie entre 38,3 % et 50 % en 2016-2017 selon les catégories de station. Toutes enregistrent une forte hausse de leur marge brute en qui varie entre 4,7 % pour les stations majeures et 6,8 % pour les Grandes (le taux de croissance pour les Intermédiaires est de 6,1 %). Le taux de marge brute est plus élevé pour les catégories des plus grandes stations qui bénéficient d'un meilleur effet de levier d'exploitation découlant d'une structure de coûts davantage fixe. Par contre, ce levier existe pour toutes les stations et la hausse du volume d'activité (achalandage) et des revenus totaux ont influencé cette croissance du pourcentage de la marge brute pour toutes les catégories. Fait intéressant, la gestion serrée des dépenses pour l'ensemble des stations s'est maintenue en 2016-2017.
- La charge salariale représente entre 27,9 % et 35,6 % des revenus totaux selon la taille des stations, un pourcentage quelque peu inférieur à la saison précédente. La charge salariale représente toujours la principale dépense d'exploitation de stations. En pourcentage des revenus hivernaux, les plus importantes stations supportent une charge salariale (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 10,8 à 18,8 % des revenus totaux en 2016-2017.

TABLEAU 16. MARGE BRUTE HIVERNALE

MAJEURE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	15,1	21 700	100	59,82 \$	18 858	100,0	60,99 \$
Coûts opération montagne (1)	-2,6	2 335	10,8	6,15 \$	2 397	12,7	7,41 \$
Coûts des biens vendus	13,8	1 764	8,1	4,59 \$	1 550	8,2	4,74 \$
Salaires	8,3	6 055	27,9	16,53 \$	5 590	29,6	17,90 \$
Autres dépenses	-11,3	690	3,2	1,86 \$	777	4,1	2,44 \$
Total dépenses	5,1	10 844	50,0	29,12 \$	10 314	54,7	32,50 \$
Marge brute	27,0	10 856	50,0	30,70 \$	8 545	45,3	28,49 \$

GRANDE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	14,6	4 344	100	37,24 \$	3 790	100	36,80 \$
Coûts opération montagne (1)	-5,6	675	15,5	5,57 \$	715	18,9	6,72 \$
Coûts des biens vendus	8,6	408	9,4	3,20 \$	376	9,9	3,26 \$
Salaires	5,1	1 390	32,0	11,69 \$	1 322	34,9	12,52 \$
Autres dépenses	12,5	181	4,2	1,45 \$	161	4,2	1,47 \$
Total dépenses	3,1	2 654	61,1	21,92 \$	2 574	67,9	23,96 \$
Marge brute	39,0	1 690	38,9	15,32 \$	1 216	32,1	12,83 \$

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	20,7	1 986	100	32,74 \$	1 645	100	32,00 \$
Coûts opération montagne (1)	9,6	373	18,8	5,85 \$	340	20,7	6,30 \$
Coûts des biens vendus	7,1	157	7,9	2,18 \$	146	8,9	2,32 \$
Salaires	4,0	609	30,7	9,83 \$	586	35,6	11,00 \$
Autres dépenses	101,4	86	4,3	1,31 \$	43	2,6	0,74 \$
Total dépenses	9,9	1 225	61,7	19,17 \$	1 115	67,8	20,35 \$
Marge brute	43,5	761	38,3	13,57 \$	530	32,2	11,65 \$

(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

Le tableau 17 indique le niveau de marge brute pour l'activité ski de chacune des catégories de stations. On note les observations suivantes :

- La marge brute de cette activité varie de 58,6 % pour les stations majeures, de 41,4 % pour les Grandes, à 35,6 % pour les Intermédiaires. Les plus grosses stations réalisent une meilleure marge brute. Le pourcentage de marge brute augmente substantiellement pour toutes les catégories : + 4,2 % pour la catégorie « Majeure », + 10,1 % pour les « Grandes » et + 8,4 % pour les « Intermédiaires ».
- Le montant de bénéfice brut par jour-ski se situe à 19,89 \$ pour les stations majeures, 7,71 \$ pour les Grandes et 6,11 \$ pour les Intermédiaires. Toutes les catégories connaissent une hausse de leur marge brute par jour-ski : un montant de 0,75 \$ pour les Majeures, de 1,98 \$ pour les Grandes et de 1,47 \$ pour les stations intermédiaires.
- Le poste « salaires » est le déboursé le plus significatif pour les stations au niveau de l'activité ski : 7,90 \$ par jour-ski, soit 23,3 % des revenus de ski pour les « Majeures », 5,35 \$ équivalant à 28,7 % pour les « Grandes » et 5,24 \$ ou 30,4 % pour les « Intermédiaires ». Il est intéressant de noter que toutes les catégories ont connu une baisse de la part relative de cette charge en 2016-2017 (en % de leur revenu de ski).
- La hausse du niveau de marge brute des stations s'explique aussi par la forte hausse des revenus de ski.
- La diminution (entre 8,1 % et 16,8 %) des coûts liés fabrication de neige en 2016-17 s'explique par des conditions météorologiques beaucoup plus clémentes comparativement à la saison 2015-16.

TABLEAU 17. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – SKI, PAR CATÉGORIE³⁸

MAJEURE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenus moyens	15,0	12 890	100	33,94 \$	11 209	100	34,66 \$
Salaires	10,4	3 000	23,3	7,90 \$	2 719	24,3	8,41 \$
Électricité	-1,6	888	6,9	2,34 \$	902	8,0	2,79 \$
Entretien & réparation	-17,9	676	5,2	1,78 \$	823	7,3	2,55 \$
Autres dépenses	14,8	771	6,0	2,03 \$	671	6,0	2,08 \$
Total dépenses	4,3	5 335	41,4	14,05 \$	5 115	45,6	15,82 \$
<i>Coût lié aux remontées mécaniques</i>	-2,0	1 430	11,1	3,86 \$	1 459	13,0	3,94 \$
<i>Coût lié à la fabrication de neige</i>	-16,8	674	5,2	1,82 \$	810	7,2	2,19 \$
Marge brute	24,0	7 554	58,6	19,89 \$	6 093	54,4	18,84 \$

GRANDE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenus moyens	15,1	2 259	100	18,64 \$	1 962	100	18,40 \$
Salaires	2,5	649	28,7	5,35 \$	633	32,3	5,94 \$
Électricité	-8,5	238	10,5	1,96 \$	260	13,2	2,44 \$
Entretien & réparation	-7,1	301	13,3	2,48 \$	324	16,5	3,04 \$
Autres dépenses	3,5	137	6,1	1,13 \$	132	6,7	1,24 \$
Total dépenses	-1,8	1 324	58,6	10,93 \$	1 349	68,7	12,66 \$
<i>Coût lié aux remontées mécaniques</i>	-0,6	445	19,7	3,64 \$	447	22,8	3,64 \$
<i>Coût lié à la fabrication de neige</i>	-15,1	203	9,0	1,67 \$	239,2	12,2	1,97 \$
Marge brute	52,4	935	41,4	7,71 \$	613	31,3	5,73 \$

³⁸ 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 17 (SUITE). MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – SKI, PAR CATÉGORIE

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenus moyens	18,7	1 097	100	17,19 \$	924	100	17,11 \$
Salaires	0,4	334	30,4	5,24 \$	332	36,0	6,16 \$
Electricité	-4,2	133	12,1	2,08 \$	139	15,0	2,57 \$
Entretien & réparation	18,0	155	14,1	2,42 \$	131	14,2	2,43 \$
Autres dépenses	21,3	85	7,8	1,34 \$	70	7,6	1,30 \$
Total dépenses	5,1	707	64,4	11,08 \$	672	72,8	12,45 \$
<i>Coût lié aux remontées mécaniques</i>	<i>9,7</i>	<i>238</i>	<i>21,7</i>	<i>4,07 \$</i>	<i>217</i>	<i>23,5</i>	<i>3,71 \$</i>
<i>Coût lié à la fabrication de neige</i>	<i>-8,1</i>	<i>92</i>	<i>8,4</i>	<i>1,57 \$</i>	<i>100</i>	<i>10,8</i>	<i>1,70 \$</i>
Marge brute	55,2	390	35,6	6,11 \$	251	27,2	4,65 \$

Le tableau 18 et les figures 24 à 26 répartissent de façon très élargie les dépenses d'exploitation de la montagne pour chacune des catégories. Les charges salariales représentent le volet le plus important des frais d'exploitation des stations. Elles augmentent légèrement en termes relatifs par rapport aux revenus pour la majorité des stations en 2016-2017. D'autre part, le montant des charges d'électricité et d'entretien-réparation est à la baisse dans le contexte de forte hausse de l'achalandage. Les conditions météorologiques plus difficiles de la saison 2015-2016 ont nécessité la fabrication plus importante de neige, augmentant évidemment les coûts salariaux et d'électricité.

TABLEAU 18. RÉPARTITION DES DÉPENSES D'EXPLOITATION DE LA MONTAGNE, PAR CATÉGORIE

MAJEURE	Écart %	2016-2017		2015-2016	
		000 \$	%/dépense	000 \$	%/dépense
Salaires et avantages sociaux (1)	10,4	3 000	56,2	2 719	53,1
Billetterie	6,7	288	5,4	270	5,3
Remontée mécanique (2)	14,0	902	16,9	791	15,5
Fabrique de neige	-4,8	283	5,3	297	5,8
Piste (patrouille)	10,6	570	10,7	515	10,1
Garages et équipements, autres	13,2	958	18,0	846	16,5
Charge d'électricité	-1,6	888	16,6	902	17,6
Remontée mécanique	-11,7	298	5,6	338	6,6
Fabrique de neige	-30,5	280	5,2	403	7,9
Garages et équipements, autres	91,6	310	5,8	162	3,2
Entretien et réparation	-17,9	676	12,7	823	16,1
Remontée mécanique	-32,7	213	4,0	316	6,2
Fabrique de neige	15,5	55	1,0	48	0,9
Garage et équipements, autres (3)	-11,2	408	7,6	459	9,0
Autres dépenses	14,8	771	14,5	671	13,1
Billetterie	8,4	107	2,0	98	1,9
Remontée mécanique	15,9	17	0,3	15	0,3
Fabrique de neige	-10,0	56	1,1	63	1,2
Damage, autres	19,2	591	11,1	496	9,7
<i>Coût lié aux remontées mécaniques</i>	<i>-2,0</i>	<i>1 430</i>	<i>26,8</i>	<i>1 459</i>	<i>28,5</i>
<i>Coût lié à la fabrication de neige</i>	<i>-16,8</i>	<i>674</i>	<i>12,6</i>	<i>810</i>	<i>15,8</i>
Dépenses - opération montagne	4,3	5 335	100	5 115	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 18 (SUITE). RÉPARTITION DES DÉPENSES D'EXPLOITATION DE LA MONTAGNE, PAR CATÉGORIE

GRANDE	Écart %	2016-2017		2015-2016	
		000 \$	%/dépense	000 \$	%/dépense
Salaires et avantages sociaux (1)	2,5	649	49,0	633	46,9
Billetterie	26,3	54	4,1	43	3,2
Remontée mécanique (2)	8,6	270	20,4	249	18,5
Fabrique de neige	-10,7	76	5,7	85	6,3
Piste (patrouille)	-0,2	66	5,0	66	4,9
Garages et équipements, autres	-4,0	182	13,8	190	14,1
Charge d'électricité	-8,5	238	17,9	260	19,2
Remontée mécanique	-9,3	85	6,4	94	6,9
Fabrique de neige	-14,2	90	6,8	105	7,8
Garages et équipements, autres	2,6	63	4,8	61	4,5
Entretien et réparation	-7,1	301	22,7	324	24,0
Remontée mécanique	-14,9	82	6,2	96	7,1
Fabrique de neige	-27,1	35	2,7	48	3,6
Garage et équipements, autres (3)	2,5	184	13,9	179	13,3
Autres dépenses	3,5	137	10,3	132	9,8
Billetterie	-14,0	15	1,2	18	1,3
Remontée mécanique	-11,3	8	0,6	9	0,6
Fabrique de neige	64,1	2	0,2	1	0,1
Damage, autres	6,9	112	8,4	104	7,7
<i>Coût lié aux remontées mécaniques</i>	<i>-0,6</i>	<i>445</i>	<i>33,6</i>	<i>447</i>	<i>33,2</i>
<i>Coût lié à la fabrication de neige</i>	<i>-15,1</i>	<i>203</i>	<i>15,3</i>	<i>239</i>	<i>17,7</i>
Dépenses - opération montagne	-1,8	1 324	100	1 349	100

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2016-2017		2015-2016	
		000 \$	%/dépense	000 \$	%/dépense
Salaires et avantages sociaux (1)	0,4	334	47,2	332	49,4
Billetterie	10,5	36	5,1	32	4,8
Remontée mécanique (2)	5,0	138	19,5	131	19,5
Fabrique de neige	-2,6	33	4,6	34	5,0
Piste (patrouille)	1,1	27	3,9	27	4,0
Garages et équipements, autres	-7,4	100	14,2	108	16,1
Charge d'électricité	-4,2	133	18,8	139	20,6
Remontée mécanique	3,7	35	4,9	34	5,0
Fabrique de neige	-23,5	40	5,7	52	7,8
Garages et équipements, autres (3)	9,8	58	8,2	53	7,9
Entretien et réparation	18,0	155	21,9	131	19,5
Remontée mécanique	26,7	64	9,0	50	7,5
Fabrique de neige	35,5	19	2,7	14	2,1
Garage et équipements, autres	7,8	72	10,2	67	9,9
Autres dépenses	21,3	85	12,1	70	10,4
Billetterie	8,0	15	2,2	14	2,1
Remontée mécanique	-16,2	2	0,2	2	0,3
Fabrique de neige	67,8	0	0,0	0	0,0
Damage, autres	26,2	68	9,6	54	8,0
<i>Coût lié aux remontées mécaniques</i>	<i>9,7</i>	<i>238</i>	<i>33,7</i>	<i>217</i>	<i>32,3</i>
<i>Coût lié à la fabrication de neige</i>	<i>-8,1</i>	<i>92</i>	<i>13,0</i>	<i>100</i>	<i>14,8</i>
Dépenses - opération montagne	5,1	707	100	672	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.

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

La répartition globale des dépenses liées aux remontées mécaniques confirme l'importance des coûts de main-d'œuvre de cette activité.

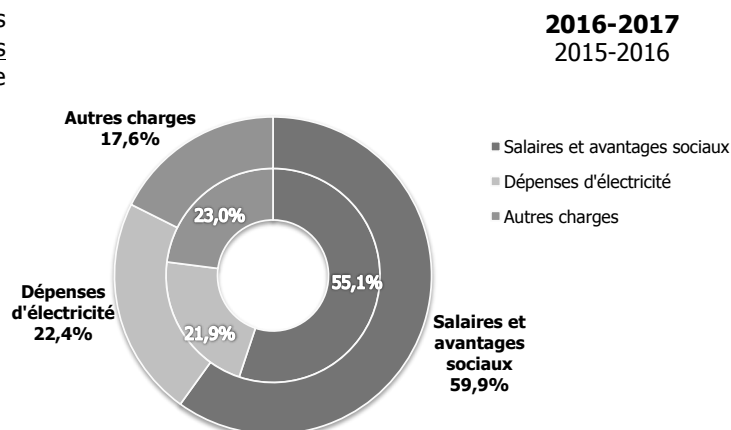


FIGURE 25. VENTILATION DES DÉPENSES LIÉES À LA FABRICATION DE NEIGE, SUR DEUX ANS

La répartition globale des dépenses liées à la fabrication de neige présente la distribution suivante pour la dernière saison.

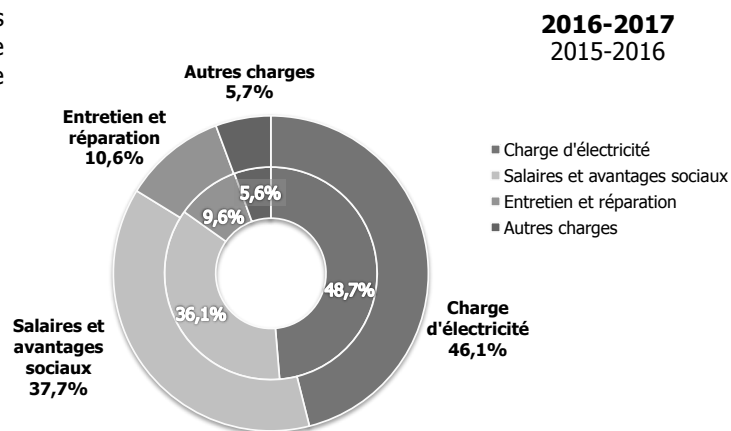
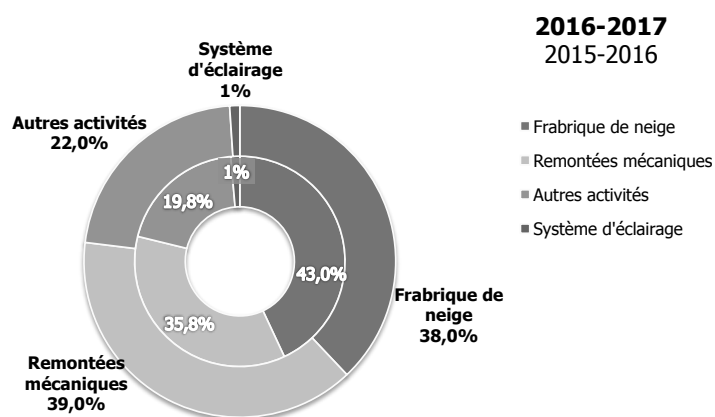


FIGURE 26. VENTILATION DES DÉPENSES EN ÉLECTRICITÉ, SUR DEUX ANS

La répartition globale des dépenses en électricité présente la distribution suivante pour la dernière saison, ce qui confirme une plus grande fabrication de neige en 2015-2016 à cause des moins bonnes conditions météorologiques. En 2016-2017, l'augmentation de l'achalandage fait croître la proportion de l'électricité liée aux remontées mécaniques.



Nourriture et boisson (saison hivernale)

Le tableau 19 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 26,1 % (Majeures), 22,3 % (Grandes) et 23,4% (Intermédiaires).
- Le montant de bénéfice brut par jour-ski est modeste et représente 1,65 \$ pour les Majeures, 1,07 \$ pour les Grandes et 0,49 \$ pour les Intermédiaires.
- Les postes « salaires » et « coûts des biens vendus » sont les déboursés les plus élevés pour les stations : ces deux postes représentent entre 67,5 à 70,4 % des revenus totaux de cette activité (soit environ 90 % des coûts totaux), le tout réparti presque également entre les deux charges.
- La répartition des charges reste relativement la même au cours des deux dernières saisons pour toutes les catégories de stations.

TABLEAU 19. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – NOURRITURE ET BOISSON, EXCLUANT LES CONCESSIONS

MAJEURE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	22,4	2 456	100	6,33 \$	2 006	100	6,13 \$
Coûts des biens vendus	18,4	812	33,1	2,09 \$	686	34,2	2,10 \$
Salaires	13,8	844	34,4	2,17 \$	742	37,0	2,27 \$
Autres dépenses	-6,4	160	6,5	0,41 \$	171	8,5	0,52 \$
Total dépenses	13,6	1 816	73,9	4,68 \$	1 598	79,6	4,88 \$
Marge brute	56,7	640	26,1	1,65 \$	408	20,4	1,25 \$

GRANDE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	18,3	582	100	4,80 \$	491	100	4,62 \$
Coûts des biens vendus	13,4	204	35,1	1,69 \$	180	36,7	1,69 \$
Salaires	18,7	205	35,3	1,69 \$	173	35,2	1,62 \$
Autres dépenses	-9,9	43	7,3	0,35 \$	47	9,6	0,44 \$
Total dépenses	13,0	452	77,7	3,73 \$	400	81,4	3,76 \$
Marge brute	41,9	130	22,3	1,07 \$	91	18,6	0,86 \$

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	23,1	321	100	4,63 \$	260	100	5,13 \$
Coûts des biens vendus	12,6	124	38,6	2,08 \$	110	42,2	2,17 \$
Salaires	13,3	94	29,3	1,59 \$	83	31,9	1,64 \$
Autres dépenses	30,1	28	8,7	0,47 \$	21	8,2	0,42 \$
Total dépenses	14,6	246	76,6	4,14 \$	214	82,3	4,22 \$
Marge brute	62,6	75	23,4	0,49 \$	46	17,7	0,91 \$

École de ski

Le Tableau 20 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 connaît une hausse en 2016-2017 avec un ratio variant entre 44,2 % pour les Majeures (+2,5 %), 45,4 % pour les Grandes (+3,8 %) et 48,2 % pour les Intermédiaires (+2,5 %).
- Le montant de marge brute par jour-ski représente 1,63 \$ pour les Majeures, 2,32 \$ pour les Grandes et 1,74 \$ pour les Intermédiaires. 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 47,5 % (Grandes) et 52,6 % (Majeures) des revenus (soit plus de 90 % des coûts totaux de l'activité).

TABLEAU 20. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – ÉCOLE DE SKI, EXCLUANT LES CONCESSIONS

MAJEURE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	14,9	1 402	100	3,69 \$	1 221	100	3,78 \$
Salaires	10,5	737	52,6	1,94 \$	667	54,6	2,06 \$
Autres dépenses	2,0	46	3,3	0,12 \$	45	3,7	0,14 \$
Total dépenses	10,0	783	55,8	2,06 \$	712	58,3	2,20 \$
Marge brute	21,7	620	44,2	1,63 \$	509	41,7	1,57 \$

GRANDE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	11,3	665	100	5,49 \$	597	100	5,50 \$
Salaires	3,7	316	47,5	2,61 \$	305	51,0	2,81 \$
Autres dépenses	6,4	47	7,0	0,39 \$	44	7,4	0,41 \$
Total dépenses	4,0	363	54,6	3,17 \$	349	58,4	3,38 \$
Marge brute	21,6	302	45,4	2,32 \$	249	41,6	2,12 \$

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	12,9	304	100	4,40 \$	270	100	5,32 \$
Salaires	7,0	151	49,5	2,54 \$	141	52,2	2,78 \$
Autres dépenses	22,6	7	2,3	0,12 \$	6	2,1	0,11 \$
Total dépenses	7,6	158	51,8	2,66 \$	147	54,3	2,89 \$
Marge brute	19,2	147	48,2	1,74 \$	123	45,7	2,43 \$

Boutique

Le Tableau 21 présente le niveau de marge brute pour l'activité « boutique » pour chacune des catégories de stations. Quelques observations qui en découlent :

- Le montant de marge brute a augmenté pour toutes les catégories en 2016-2017. Le pourcentage varie entre 19,5 % pour les grandes stations et 23,5 % pour les Majeures (20,7 % pour les Intermédiaires). La forte hausse de la marge brute de la catégorie des grandes stations s'explique par la contre-performance de la catégorie en 2015-2016. Rappelons qu'une station avait repris l'activité de la boutique en 2015-2016 qui était en concession, entraînant d'importants redressements. Au niveau des stations intermédiaires, la contribution financière de cette activité est positive mais demeure marginale.
- Le montant de marge brute par jour-ski demeure modeste, variant entre 0,12 \$ et 1,36 \$.
- Le poste « coûts des biens vendus » est le principal déboursé pour les stations au niveau de l'activité boutique : il représente une moyenne d'un peu plus que la moitié du prix de vente pour l'ensemble des catégories.

TABLEAU 21. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – BOUTIQUE, EXCLUANT LES CONCESSIONS

MAJEURE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	14,2	2 416	100	5,78 \$	2 116	100	6,08 \$
Coûts des biens vendus	12,7	1 267	52,4	3,03 \$	1 124	53,1	3,23 \$
Salaires	6,7	508	21,0	1,22 \$	477	22,5	1,37 \$
Autres dépenses	16,1	72	3,0	0,17 \$	62	2,9	0,18 \$
Total dépenses	11,1	1 847	76,5	4,42 \$	1 663	78,6	4,77 \$
Marge brute	25,5	569	23,5	1,36 \$	453	21,4	1,30 \$

GRANDE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	10,6	323	100	2,63 \$	292	100	2,69 \$
Coûts des biens vendus	5,1	165	51,1	1,35 \$	157	53,7	1,45 \$
Salaires	-15,6	54	16,8	0,44 \$	64	22,0	0,59 \$
Autres dépenses	-6,8	41	12,6	0,33 \$	44	15,0	0,40 \$
Total dépenses	-1,8	260	80,5	2,12 \$	265	90,7	2,44 \$
Marge brute	132,0	63	19,5	0,51 \$	27	9,3	0,25 \$

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	8,5	108	100	1,56 \$	99	100	1,96 \$
Coûts des biens vendus	-3,0	59	54,7	0,99 \$	61	61,2	1,20 \$
Salaires	-8,1	22	19,9	0,36 \$	23	23,5	0,46 \$
Autres dépenses	-3,5	5	4,6	0,08 \$	5	5,2	0,10 \$
Total dépenses	-4,4	85	79,3	1,44 \$	89	89,9	1,76 \$
Marge brute	122,8	22	20,7	0,12 \$	10	10,1	0,20 \$

Location

Le Tableau 22 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 oscillant entre 72,3 % pour les Majeures et 76,7 % pour les Intermédiaires. Ces pourcentages sont similaires à ceux de la saison 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 (4,70 \$), Grande (2,90 \$) et Intermédiaire (2,96 \$).
- Le poste « salaires » est le seul véritable déboursé de cette activité pour les stations : ils représentent 24,5 % des revenus totaux pour les Majeures, 25,7 % pour les Grandes et 22,6 % pour les Intermédiaires, des ratios semblables au cours des deux dernières saisons.

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

TABLEAU 22. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – LOCATION, EXCLUANT LES CONCESSIONS

MAJEURE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	17,1	1 364	100	6,49 \$	1 165	100	6,80 \$
Salaires	12,9	334	24,5	1,59 \$	296	25,4	1,73 \$
Autres dépenses (1)	5,2	44	3,3	0,21 \$	42	3,6	0,25 \$
Total dépenses	11,9	378	27,7	1,80 \$	338	29,0	1,97 \$
Marge brute	19,2	986	72,3	4,70 \$	827	71,0	4,83 \$

GRANDE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	33,6	224	100	4,00 \$	168	100	3,25 \$
Salaires	29,8	58	25,7	1,03 \$	44	26,4	0,86 \$
Autres dépenses (1)	-13,6	4	1,8	0,07 \$	5	2,8	0,09 \$
Total dépenses	25,6	62	27,5	1,10 \$	49	29,2	0,95 \$
Marge brute	36,9	163	72,5	2,90 \$	119	70,8	2,30 \$

INTERMÉDIAIRE	Écart %	2016-2017			2015-2016		
		000 \$	%	\$ / JS	000 \$	%	\$ / JS
Revenu	31,2	116	100	3,86 \$	88	100	3,37 \$
Salaires	24,1	26	22,6	0,87 \$	21	23,9	0,80 \$
Autres dépenses (1)	-9,5	0,9	0,8	0,03 \$	1,0	1,1	0,04 \$
Total dépenses	22,6	27	23,3	0,90 \$	22	25,0	0,84 \$
Marge brute	34,0	89	76,7	2,96 \$	66	75,0	2,53 \$

(1) Autres dépenses et coût de marchandise vendue

La performance (marge brute) s'est améliorée pour toutes les catégories de stations et pour toutes les activités au cours de la saison 2016-2017. La hausse de l'achalandage au cours de la dernière saison et un contrôle rigoureux des charges ont favorisé une augmentation de cette marge. L'école de ski et la location demeurent les volets les plus profitables comparativement aux activités liées à la « nourriture et boisson » et la « boutique ». Mais toutes contribuent positivement à la rentabilité des stations.

2.7 LES REVENUS PAR EMPLOYÉ

Le tableau 23 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 (32 044 \$) est nettement supérieur aux autres catégories (Grande : 14 073 \$ et Intermédiaire : 13 461 \$). Le revenu total par employé a connu une forte hausse pour toutes les catégories de stations : Majeures +11,2 %, Grandes; + 11,5 % et Intermédiaires : + 18,9 %.
- Les revenus les plus élevés par employé, en 2016-2017, demeurent ceux des activités de la boutique et de la billetterie³⁹ 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. Le montant de revenu par employé pour une activité diffère beaucoup et dépend particulièrement du nombre d'employés nécessaire pour supporter cette activité. Par exemple, le faible niveau de revenu par employé pour l'école de ski, montant variant entre de 3 539 \$ à 6 209 \$ selon les catégories, rappelle le grand nombre de moniteurs de ski pour offrir cette activité. En comparaison, l'activité de billetterie montre un revenu par employé fluctuant entre 28 020 \$ (Intermédiaire) et 49 932 \$ (Majeure) nécessitant beaucoup moins de personnel.
- Le tableau 24 présente le pourcentage de la masse salariale sur le revenu total. Ce ratio a diminué pour toutes les catégories au cours de la saison 2016-2017. Il représente 27,6 %, (- 2,3 %) pour les Majeures, 26 % (- 2,4 % pour les grandes stations et 22 % (- 2,6 %) pour la catégorie intermédiaire. Cette baisse du pourcentage résulte de la forte hausse des revenus totaux des stations en 2016-2017, mais aussi par le bon contrôle des charges salariales. On notera le pourcentage assez similaire des salaires d'administration des trois catégories de station qui représentent de 6,6 à 7,2 % de la masse salariale totale. Du côté des activités de marketing, les stations majeures investissent davantage en charges salariales pour atteindre 1,6 % des revenus totaux comparativement à 1,1 % pour les grandes stations et 0,4 % pour les stations intermédiaires en 2016-2017.
- Le niveau supérieur du « revenu total par employé » des stations majeures confirme l'écart important de leurs revenus comparativement aux autres catégories de station pour toutes les activités offertes.

TABLEAU 23. REVENUS PAR EMPLOYÉ

	MAJEURE		GRANDE		INTERMÉDIAIRE	
	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016
Rev. total/Nombre d'employés (saisonniers et réguliers)	32 044 \$	29 705 \$	14 073 \$	12 619 \$	13 461 \$	11 323 \$
R. hiver/E. saisonniers	29 902 \$	27 842 \$	14 448 \$	12 882 \$	13 111 \$	10 812 \$
R. billetterie/E. opération ⁴⁰	49 932 \$	48 824 \$	30 002 \$	27 301 \$	28 020 \$	24 495 \$
École de ski	6 209 \$	5 568 \$	4 275 \$	3 893 \$	3 539 \$	3 172 \$
Boutique et location	48 593 \$	48 970 \$	26 437 \$	23 015 \$	26 524 \$	23 044 \$
Bar et restaurant	24 475 \$	18 722 \$	18 505 \$	16 461 \$	22 630 \$	17 356 \$

³⁹ Calcul : revenus de la billetterie / nombre d'employés aux opérations directes de la montagne + nombre d'employés à la billetterie.

⁴⁰ Id.

TABLEAU 24. POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE SUR LE REVENU (%)

	MAJEURE		GRANDE		INTERMÉDIAIRE	
	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016
Masse salariale/Rev. total	27,6%	29,9%	26,0%	28,4%	22,0%	24,6%
Administration/Rev. total	7,0%	7,2%	7,2%	8,7%	6,6%	7,1%
Marketing/Rev. total	1,6%	1,8%	1,1%	1,0%	0,4%	0,6%
Masse salariale par activité						
Activités hivernales ⁴¹ /Rev. hiver	14,1%	15,2%	17,1%	18,2%	13,9%	15,4%
Opération montagne/Rev. billetterie	23,3%	24,6%	28,7%	32,3%	30,4%	36,0%
École de ski	52,6%	54,6%	47,5%	51,0%	49,5%	52,2%
Boutique et location	22,3%	23,5%	20,4%	23,6%	21,3%	23,7%
Bar et restaurant	34,4%	37,0%	35,3%	35,2%	29,3%	31,9%

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 25 présente les principaux postes du bilan (état de la situation financière) des différentes catégories de station. Plusieurs éléments sont à retenir de l'analyse du bilan.

Au niveau des immobilisations :

- Selon les catégories, l'écart du niveau moyen d'investissement en immobilisation est très élevé : au coût (montant brut), la catégorie « Majeure » a investi plus de 5 fois le montant en immobilisation de la catégorie « Grande » et plus de 11 fois celui des stations intermédiaires. Les Grandes ont plus de 2 fois le niveau d'investissement des 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 près de 8 fois plus d'immobilisations nettes (comparativement à 5 fois au niveau des immobilisations brutes) et près de 13 fois celle de la catégorie intermédiaire (comparativement à 11 fois au niveau des immobilisations brutes). Cela signifie un renouvellement des immobilisations plus important pour les stations majeures.
- Le niveau d'immobilisations brutes est relativement stable pour toutes catégories à l'exception des stations majeures qui ont connu une légère baisse. Cela s'explique par la réévaluation des immobilisations suite à la vente d'une station de cette catégorie.
- 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.

Au niveau du financement :

- Le mode de financement à long terme est différent d'une catégorie de station à l'autre.

⁴¹ 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.

- Certaines stations majeures sont financées à partir de leur compagnie-mère, ce qui crée un impact au niveau des montants apparaissant au bilan de la station. Par exemple, la dette est consolidée au niveau de la compagnie mère et non au bilan de la station dans l'échantillon. Il s'avère difficile de formuler une opinion sur la structure de financement pour l'ensemble des stations de cette catégorie. Par contre, en excluant ces cas particuliers, le niveau de dette par rapport à l'avoir avoisine un taux de 40 %.
- Le montant de l'avoir des actionnaires a connu une hausse pour la grande majorité des stations en 2016-2017. Cela résulte des bénéfices d'exploitation réalisés au cours de la dernière saison. Le niveau d'évolution de l'avoir dépend aussi des versements de dividendes, de la restructuration du capital-actions et de la réévaluation des immobilisations des stations.
- Globalement, le montant de dette supportée par les stations est modeste comparé à la valeur de leur avoir des actionnaires. Pour les plus petites stations, la dette est vraiment modeste avec un montant de 338 000 \$. Il en est de même pour les grandes stations avec une dette moyenne à long terme de 390 000 \$ en 2016-2017. Le niveau de rentabilité de la plupart de ces stations limite leur capacité d'emprunt et a comme conséquence de restreindre le rythme de renouvellement de leurs immobilisations. Finalement, les stations majeures supportent mieux la dette avec un montant moyen de 6,415 M\$ en 2016-2017, en diminution par rapport à la saison antérieure avec 6,945 M\$. Comme ces stations démontrent une meilleure rentabilité, elles autofinancent davantage leurs nouveaux investissements en immobilisation.

TABLEAU 25. BILAN, EN MILLIERS DE DOLLARS (000 \$)

	MAJEURE		GRANDE		INTERMÉDIAIRE	
	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016
Actifs						
Immobilisations brutes	53 738	54 984	9 934	9 743	4 593	4 454
Immobilisations nettes	22 513	23 540	2 881	2 937	1 749	1 776
Nettes/brutes (%)	41,9	42,8	29,0	30,1	38,1	39,9
Passifs						
Dette à long terme	6 415	6 945	390	308	338	310
Avoir des actionnaires	43 000	39 956	3 250	3 173	969	977
Dette/avoir (%)	14,9	17,4	12,0	9,7	31,7	31,7

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 renouvellent davantage leurs immobilisations, car elles ont une meilleure capacité d'autofinancement et de financement externe. Du côté des plus petites stations, leur situation financière plus fragile limite fortement ce renouvellement, mais elles continuent néanmoins à répondre, saison après saison, aux besoins d'une clientèle plus locale.

2.9 L'ANALYSE DES RATIOS FINANCIERS

Le Tableau 26 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 2016-2017 des trois catégories de stations se déclinent comme suit :

Rendement global

- Toutes les catégories de stations ont connu une formidable hausse du rendement des capitaux propres (avoir des actionnaires). La catégorie « Majeure » a réalisé un rendement positif de 10,5 % sur les capitaux propres comparativement à des rendements de 13,4 % pour les grandes stations et de 17,3 % pour les stations intermédiaires. Le rendement plus modeste de la catégorie « Majeure » s'explique par l'importance du financement des actionnaires dans la structure de capital (43 M\$ comparativement à 3,25 millions pour les Grandes par exemple). De toute évidence, la saison 2016-2017 s'est avérée excellente pour l'ensemble des stations.

Exploitation

- Toutes les catégories de stations réalisent un meilleur pourcentage de la marge brute en 2016-2017 (Figure 27).
- Le BAIIA moyen est particulièrement performant pour la catégorie des Majeures avec un ratio de 25,8 % (19,5 % en 2015-16), 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 aussi une forte hausse avec un taux de 18,1 % pour les grandes stations (9,4 % en 2015-2016) et de 18 % pour les Intermédiaires (8,5 % en 2015-2016).
- Le pourcentage de BAI suit évidemment la même tendance avec un bon rendement pour les Majeures avec un ratio de 16,5 % (8 % en 2015-16). Les grandes stations ont réalisé un rendement 9,9 %, une hausse de plus de 10 % (-0,6 % en 2015-2016) et les Intermédiaires, un rendement de 7,9 % (-3,9 % en 2015-2016). Ces dernières ont réussi à dépasser leur point mort d'exploitation en 2016-2017.
- Globalement, les résultats d'exploitation sont nettement supérieurs à ceux de la saison 2015-2016. Rappelons par contre qu'il subsiste des écarts de performance entre les stations d'une même catégorie, ce qui n'apparaît pas clairement sur le plan des ratios moyens d'exploitation.

FIGURE 27. RATIOS D'EXPLOITATION DE 2016-2017, PAR CATÉGORIE, EN %

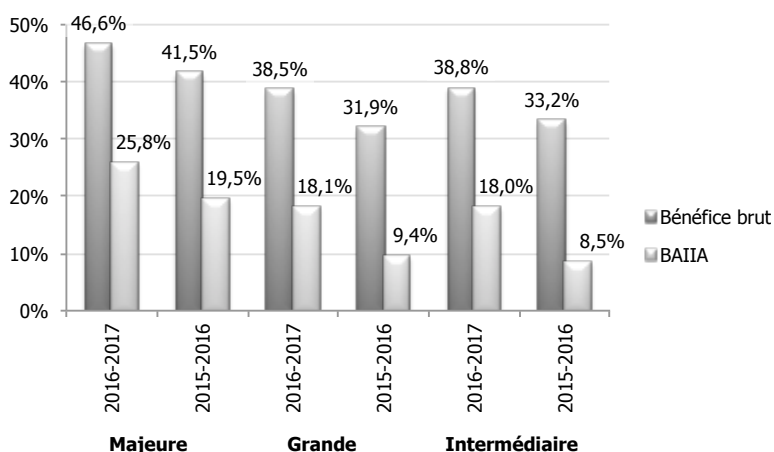


TABLEAU 26. RATIOS FINANCIERS

	MAJEURE		GRANDE		INTERMÉDIAIRE	
	16-17	15-16	16-17	15-16	16-17	15-16
Rendement des capitaux propres						
BAI/Avoir	10,5%	4,8%	13,4%	-0,8%	17,3%	-7,1%
Ratio d'exploitation						
Bénéfice brut	46,6%	41,5%	38,5%	31,9%	38,8%	33,2%
BAIIA	25,8%	19,5%	18,1%	9,4%	18,0%	8,5%
Bénéfice avant impôt	16,5%	8,0%	9,9%	-0,6%	7,9%	-3,9%
Ratio d'efficacité dans l'utilisation des actifs						
Revenus totaux/Immobilisations brutes	50,8%	43,9%	44,5%	39,7%	45,9%	39,8%
BAIIA/Immobilisations brutes	13,1%	8,5%	8,1%	3,7%	8,3%	3,4%
Immo. nettes/Immo. brutes	41,9%	42,8%	29,0%	30,1%	38,1%	39,9%
Ratio de levier financier						
Passif court terme/Actif total	11,2%	10,7%	17,7%	17,6%	22,7%	21,4%
Passif long terme/Actif total	12,8%	15,4%	11,8%	9,3%	29,1%	30,3%
Lever financier versus immobilisations :						
Dette long terme/Immobilisations brutes	11,9%	12,6%	3,9%	3,2%	7,4%	7,0%
Capitaux propres/Actif total	76,0%	73,9%	70,5%	73,3%	48,2%	48,3%

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 0,51 \$ de revenu total, ce qui représente le meilleur ratio d'utilisation des actifs des trois catégories (Grandes : 0,45 \$ et Intermédiaires : 0,46 \$). Ce ratio est en hausse pour toutes les catégories par rapport à la saison 2015-2016, le résultat d'une forte croissance des revenus.
- Le ratio de rendement sur les investissements est mesuré à partir du bénéfice d'exploitation (BAIIA). Les stations majeures réalisent le meilleur rendement des actifs avec un taux de 13,1 %, comparativement à 8,1 % pour la catégorie Grande et 8,3 % pour les stations intermédiaires. Toutes les catégories ont connu une hausse de ce ratio de rentabilité par rapport à 2015-2016.
- Le ratio des immobilisations nettes (valeur amortie) sur les immobilisations brutes représente 41,9 % pour les Majeures, 29 % pour les Grandes et 38,1 % 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 la légère baisse du ratio par rapport à la saison 2015-2016 pour toutes les catégories : une diminution de près de 1 % pour les stations majeures, de plus de 1 % pour les grandes stations et de 1,8 % pour les stations intermédiaires. Ainsi, le montant des amortissements annuels est encore une fois supérieur au montant des nouvelles acquisitions d'immobilisation, une tendance inquiétante qui se perpétue.

Lever financier

- Globalement, les stations sont peu endettées pour des raisons différentes. Du côté de la catégorie « Majeure », certaines stations sont supportées par un financement important en capital-actions de leur maison-mère. Pour les Grandes, l'accès au financement bancaire demeure limité et leurs modestes flux d'exploitation servent essentiellement au renouvellement de leurs immobilisations. 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 11,9 % du coût d'investissement dans leurs immobilisations pour les stations majeures et 3,9 % pour les Grandes (7,4 % pour les Intermédiaires). Le ratio d'endettement s'est maintenu pour la grande majorité des stations en 2016-2017.

Bonne nouvelle : le rendement financier s'avère très positif pour la majorité des stations au cours de la saison 2016-2017. Des conditions climatiques favorables dont ont bénéficié les stations au cours de la saison hivernale 2016-2017 ont certes contribué à ce résultat.

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.

Même constat cette année : 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 important.

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 et 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 : jusqu'à 2 286 MVPH (soit 12 stations de l'échantillon du Québec)
- ✓ Catégorie B : entre 2 287 et 6 096 MVPH (soit 8 stations de l'échantillon du Québec)

Comme les données financières de la NSAA de la saison 2016-2017 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 2015-2016. Pour bonifier l'analyse, les données de la saison 2016-2017 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 2016-2017 avec celles des stations du NEA.

3.1 L'ÉTAT DES RÉSULTATS

Le tableau 27 et la figure 28 présentent 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**⁴² (les stations les plus importantes au Québec), les principales observations sont les suivantes :

- La saison 2015-2016 a été très difficile en termes d'achalandage et de revenus pour les stations de ski américaines. Les stations du NEA ont vu le nombre de jours-ski diminuer d'environ 30 % (à 161 765 JS en 2015-16 versus 235 000 JS en 2014-15) et leurs revenus totaux de 30 % aussi (à 12,156 M\$ en 2015-16 versus 17,367 M\$ en 2014-15).
- Du côté des stations du Québec, la baisse d'achalandage a été de 15,6 % (221 933 JS en 2015-16 à 263 050 JS en 2014-15) mais, étonnamment, les revenus totaux n'ont baissé que de 6,3 % (11,3 M\$ en 2015-16 et 12 M\$ 2014-15).
- Malgré un achalandage supérieur en 2015-2016 de l'ordre de 27,1 % pour les stations du Québec (Québec : 221 933 JS versus NEA : 161 765 JS), leurs revenus totaux sont inférieurs de 7,3 % (11,3 M\$ versus 12,2 M\$). Comment expliquer cet écart de revenu favorable aux stations du NEA avec une telle différence d'achalandage à l'avantage des stations du Québec en 2015-16 ? Le volet clé de cet écart se retrouve dans le ratio « Autres revenus/JS » qui représente 40,10 \$ en 2015-2016 (40,10 \$ en 2014-2015) pour les stations du NEA versus 21,64 \$ (19,27 \$ en 2014-2015) 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 plus performantes au niveau des « autres revenus » générés par JS par rapport aux stations québécoises.

⁴² Les données (\$) de la NSAA sont en dollars américains.

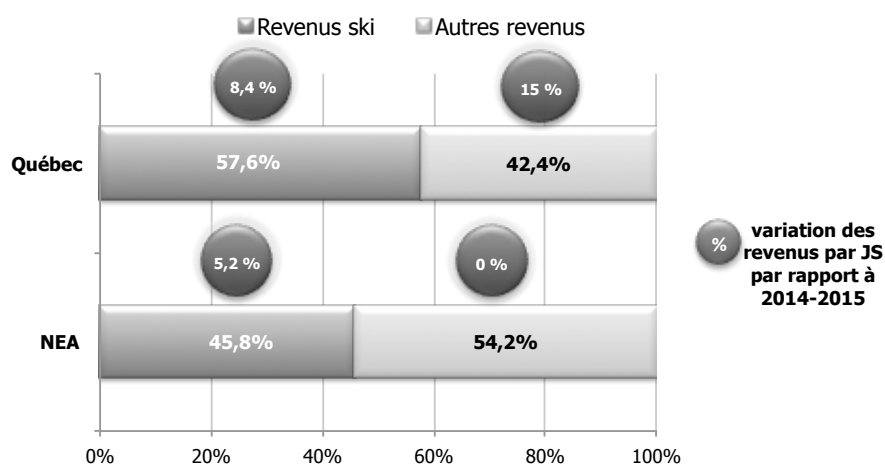
- À cela, s'ajoute un autre écart, mais moindre, dans le revenu par jour-ski, ce qui signifie que les skieurs du NEA sont prêts à déboursier plus pour pratiquer leur sport favori (33,83 \$ versus 29,40 \$). En comparaison avec la saison 2014-2015, l'écart s'est rétréci entre les deux groupes de stations (32,16 \$ pour le NEA versus 27,13 \$ pour le Québec).
- 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 17,6 % (24,6 % en 2014-2015) du côté américain comparativement à 12,6 % (14,4 % en 2014-2015) pour les stations du Québec.

Globalement, l'écart de performance en 2015-2016 est moindre entre les grandes stations du Nord-Est américain et du Québec comparativement à celui observé en 2014-2015.

TABLEAU 27. COMPARAISON NEA – ÉTAT DES RÉSULTATS – CATÉGORIE B⁴³

CATÉGORIE B	NEA (\$ US)	Québec (\$ CAN)	Québec (\$ CAN)
	2015-2016	2015-2016	2016-2017
Achalandage (JS)	161 765	221 933	265 985
Revenus totaux (000 \$)	12 156	11 328	13 114
BAIIA	2 141	1 422	2 617
BAI	131	-57	1 214
BAIIA/Revenus totaux	17,6%	12,6%	20,0%
Revenus totaux/JS	73,93 \$	51,04 \$	49,30 \$
Revenu ski/JS	33,83 \$	29,40 \$	28,81 \$
Autres revenus/JS	40,10 \$	21,64 \$	20,49 \$
Revenu ski/Revenu total	45,8%	57,6%	58,4%
Autres revenus/Revenu total	54,2%	42,4%	41,6%

FIGURE 28. PROPORTION DES REVENUS DE L'ACTIVITÉ SKI PAR RAPPORT AUX AUTRES REVENUS, EN %, ANNÉE 2015-2016, CATÉGORIE B⁴⁴



⁴³ Les données (\$) de la NSAA sont en dollars américains.

⁴⁴ Voir l'Annexe 6 pour un détail de la répartition des revenus entre le Québec et le NEA par catégorie de station (Figure 31).

Pour la **catégorie A**⁴⁵, les principales observations sont les suivantes :

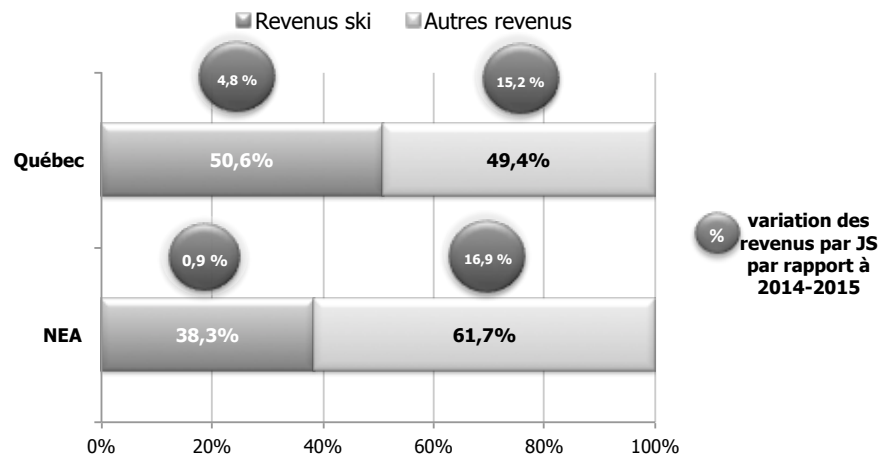
- La comparaison de la performance financière des stations de cette catégorie au cours des deux saisons étudiées confirme encore la présence de deux pratiques d'affaires complètement différentes (Tableau 28 et Figure 29).
 - Un achalandage dans la catégorie du Québec qui correspond à environ 59 % des jours-ski des stations de la NEA. Notons la forte baisse de l'achalandage de l'ordre de 19 % pour le NEA et -17 % pour le Québec en 2015-16 par rapport à la saison 2014-15 (NEA : 155 067 JS et Québec : 88 681 JS en 2014-15).
 - 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. Par contre, le BAIIA des deux groupes de stations est similaire avec un pourcentage de 10,7 % pour les stations du NEA comparativement à 9 % pour celles du Québec (20,2 % versus 19,9 % en 2014-15). L'écart en dollars demeure important et représente 939 000 \$ américains versus 240 000 \$ canadiens en 2015-2016 (1 034 000 \$ versus 294 000 \$ en 2014-15).
 - Notons par contre la performance décevante pour les deux groupes en 2015-16 qui ont subi des pertes avant impôt de 95 000 \$ (NEA) et 38 000 \$ (Québec). Cela s'explique par la baisse d'achalandage, un facteur très important pour assurer la rentabilité des stations compte tenu de leur structure de coûts d'exploitation fortement composée de charges fixes.
 - Comme mentionné plus haut, les stations québécoises enregistrent un ratio revenus totaux/JS qui correspond à environ 50 % de celui des stations américaines (35,90 \$ versus 69,77 \$) – sans considérer le taux de change. En tenant compte d'un taux de change US/CAD de 1,32, ce ratio comparatif représente alors seulement 39 % des revenus par jour-ski des stations du NEA.
 - Le ratio des « Autres revenus/JS » confirme encore une fois la différence du produit touristique et de la stratégie mise en place par les stations américaines (43,06 \$ versus 17,73 \$). Les stations du NEA génèrent seulement 38 % de leur revenu dans l'activité ski comparativement à 51 % pour les stations québécoises.

TABLEAU 28. COMPARAISON NEA – ÉTAT DES RÉSULTATS – CATÉGORIE A⁴⁶

CATÉGORIE A	NEA (\$ US)	Québec (\$ CAN)	Québec (\$ CAN)
	2015-2016	2015-2016	2016-2017
Achalandage (JS)	125 815	73 979	85 737
Revenus totaux (000 \$)	8 778	2 656	3 095
BAIIA	939	240	588
BAI	-95	-38	318
BAIIA/Revenus totaux	10,7%	9,0%	19,0%
Revenus totaux/JS	69,77 \$	35,90 \$	36,10 \$
Revenu ski/JS	26,71 \$	18,17 \$	18,30 \$
Autres revenus/JS	43,06 \$	17,73 \$	17,80 \$
Revenu ski/Revenu total	38,3%	50,6%	50,7%
Autres revenus/Revenu total	61,7%	49,4%	49,3%

⁴⁵ Les données (\$) de la NSAA sont en dollars américains. L'échantillon A de 2014-2015, tout en conservant le même nombre de stations, ne comporte pas les mêmes stations que les années subséquentes.

⁴⁶ Id.

FIGURE 29. PROPORTION DES REVENUS DE L'ACTIVITÉ SKI PAR RAPPORT AUX AUTRES REVENUS, EN %, ANNÉE 2015-2016, CATÉGORIE A⁴⁷


3.2 LE BILAN

Le Tableau 29 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 27,4 M\$ pour le NEA et 34,7 M\$ pour le Québec. 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 48,7 % comparativement à 41,2 % pour les stations de ski du Québec.
- Le ratio de dette à long terme sur les immobilisations brutes est de 10 % pour les stations américaines versus 14,1 % pour les stations du Québec. Cela s'explique par une meilleure capacité d'autofinancement des stations du NEA. D'autre part, le faible taux d'endettement des stations confirme le niveau élevé de risque d'exploitation associé au secteur.

En somme, la comparaison du niveau d'investissement et de financement pour cette catégorie conduit à des constats similaires à ceux mentionnés dans les études antérieures.

TABLEAU 29. COMPARAISON NEA – BILAN – CATÉGORIE B

CATÉGORIE B	NEA (\$ US)	Québec	
	2015-2016	2015-2016	2016-2017
Actif total	20 991	21 112	20 700
Immobilisations brutes	27 421	34 706	33 135
Immobilisations nettes	13 363	14 297	13 498
Dette à long terme	2 754	4 897	4 564
Avoir	14 801	11 855	12 236
Immo. Nettes/Immo. Brutes	48,7%	41,2%	40,7%
Dette l.t./Immo. Brutes	10,0%	14,1%	13,8%
Dette l.t./Avoir	18,6%	41,3%	37,3%

⁴⁷ Voir l'Annexe 6 pour un détail de la répartition des revenus entre le Québec et le NEA par catégorie de station (Figure 31). L'échantillon A de 2014-2015, tout en conservant le même nombre de stations, ne comporte pas les mêmes stations que les années subséquentes.

Du côté de la plus petite catégorie de stations (A), l'analyse du bilan permet d'observer les éléments suivants (Tableau 30):

- Les stations du Québec ont des investissements qui correspondent à environ 25 % de la valeur des immobilisations brutes des stations du NEA (6,4 M\$ versus 25,9 M\$). Cela valide en partie l'écart important du niveau de revenus totaux qui est du même ordre.
- Le niveau des immobilisations nettes (après amortissement cumulé) est légèrement supérieur pour les stations du NEA avec un taux de 36,1 % du coût comparativement à 33,8 % pour les stations du Québec. Cela confirme l'âge relativement avancé des immobilisations pour les stations de ce groupe et le faible rythme de leur remplacement.
- Les stations des deux catégories sont peu endettées (toujours en baisse légère par rapport à la période précédente) même si évidemment, la capacité d'emprunt des stations du NEA est supérieure à celle des stations québécoises (10,4 % et 5,4 %).

TABLEAU 30. COMPARAISON NEA – BILAN – CATÉGORIE A

CATÉGORIE A	NEA (\$ US)	Québec	Québec
	2015-2016	2015-2016	2016-2017
Actif total	12 222	2 766	2 870
Immobilisations brutes	25 928	6 387	6 566
Immobilisations nettes	9 354	2 161	2 114
Dettes à long terme	2 688	345	390
Avoir	5 191	1 649	1 667
Immo. Nettes/Immo. Brutes	36,1%	33,8%	32,2%
Dettes l.t./Immo. Brutes	10,4%	5,4%	5,9%
Dettes l.t./Avoir	51,8%	20,9%	23,4%

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, les stations québécoises continuent à sous-performer comparativement à celles du NEA. L'analyse de la performance des deux groupes au cours de la saison 2015-2016 permet d'observer une réduction des écarts dans le contexte d'une forte baisse de l'achalandage. Cela démontre que toutes les stations de ski sont sensibles aux aléas de dame nature qui a un impact certain sur le niveau de fréquentation des stations, volet ultime de leur rentabilité.

4. DONNÉES STATISTIQUES

4.1 LA FRÉQUENTATION

TABLEAU 31. DISTRIBUTION DE L'ACHALANDAGE DURANT LA SAISON PAR CATÉGORIE, EN %⁴⁸

	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016
	Majeure		Grande	
Début de saison	8,9	3,3	6,5	2,7
Période des Fêtes	18,9	13,7	19,2	13,1
Janvier et février	41,7	43,9	47,7	49,0
Relâche scolaire	24,1	26,8	21,3	29,6
Fin de saison	6,4	12,4	5,1	5,5

	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016
	Intermédiaire		Petite	
Début de saison	4,5	1,2	5,7	1,2
Période des Fêtes	23,5	13,6	27,1	16,9
Janvier et février	39,4	41,4	36,2	40,7
Relâche scolaire	27,2	35,3	24,1	32,1
Fin de saison	5,5	8,5	6,8	9,1

TABLEAU 32. DISTRIBUTION DE L'ACHALANDAGE SELON LA JOURNÉE DE LA SEMAINE, EN %

	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Lundi au jeudi (% moyen par jour)	8,9	8,0	7,8
Vendredi	14,2	13,7	14,3
Samedi	27,0	30,3	28,5
Dimanche	23,3	24,0	26,1

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

	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016
	Majeure		Grande	
Lundi au jeudi (% par jour)	10,6	9,7	7,5	6,5
Vendredi	15,1	14,5	12,9	12,8
Samedi	23,0	26,3	29,1	31,9
Dimanche	19,5	20,2	27,9	29,4

	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016
	Intermédiaire		Petite	
Lundi au jeudi (% par jour)	7,3	6,7	3,2	4,2
Vendredi	13,2	12,6	14,6	14,8
Samedi	32,4	35,1	39,2	39,9
Dimanche	25,2	25,5	33,4	28,4

⁴⁸ Le calendrier des différentes périodes clés :

	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Début de saison	Avant le 24 décembre 2016	Avant le 19 décembre 2015	Avant le 20 décembre 2014
Période des Fêtes	Du 24 déc. 2016 au 8 janv. 2017	Du 19 déc. 2015 au 3 janv. 2016	Du 20 déc. 2014 au 4 janv. 2015
Janvier et février	Du 9 janv. au 26 fév. 2017	Du 4 janv. au 21 fév. 2016	Du 5 janv. au 22 fév. 2015
Relâche scolaire	Du 27 fév. au 26 mars 2017	Du 22 fév. au 20 mars 2016	Du 23 fév. au 15 mars 2015
Fin de saison	Après le 26 mars 2017	Après le 20 mars 2016	Après le 15 mars 2015

TABLEAU 34. JOURS-SKI SELON LA PROVENANCE DES SKIEURS, SELON LES STATIONS RÉPONDANTES, EN MILLIERS DE JS

	Écart %	2016-2017		2015-2016		2014-2015	
		000 JS	%	000 JS	%	000 JS	%
Québec	13,4	4 785	80,1	4 219	81,7	4 841	82,8
Hors Québec	25,5	1 190	19,9	948	18,3	1 008	17,2
Ontario	16,9	788	13,2	674	13,0	742	12,7
Maritimes	40,6	91	1,5	64	1,2	64	1,1
États-Unis	31,9	242	4,1	183	3,5	174	3,0
Autres pays	163,9	69	1,2	26	0,5	27	0,5

TABLEAU 35. PROVENANCE DES SKIEURS PAR CATÉGORIE, EN %, SELON LES STATIONS RÉPONDANTES
2016-2017 2015-2016 2016-2017 2015-2016

	Majeure		Grande	
	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016
Québec	73,4	77,8	81,5	80,3
Ontario	15,7	14,8	16,2	16,2
Maritimes	1,6	0,8	0,2	0,9
États-Unis	7,5	6,0	1,2	2,1
Autres pays	1,8	0,6	0,9	0,4

	Intermédiaire		Petite	
	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016
Québec	86,7	89,6	88,4	90,9
Ontario	10,2	8,7	3,9	1,9
Maritimes	1,5	0,7	7,2	6,9
États-Unis	0,9	0,5	0,3	0,2
Autres pays	0,7	0,5	0,2	0,0

4.2 LA BILLETTERIE

TABLEAU 36. JOURS-SKI TOTAUX PAR TYPE DE BILLETS VENDUS, EN MILLIERS

	Écart %	2016-2017		2015-2016	
		000 JS	%	000 JS	%
Abonnement saison – tout temps	7,7	1 655	27,7	1 537	29,7
Abonnement saison – promotion, employé	2,3	141	2,4	138	2,7
Abonnement saison – semaine	14,9	132	2,2	115	2,2
Abonnement saison – 5 jours / 7 soirs	58,6	372	6,2	235	4,5
Abonnement saison – soirée	15,7	344	5,8	297	5,7
Abonnement saison – période fixe	-	40	0,7	-	-
Abonnement saison – avec restriction « <i>black-out dates</i> »	-	98	1,6	-	-
Carnet de 10 billets et plus	-	18	0,3	-	-
Abonnement saison – autres	17,1 ⁴⁹	157	2,6	268	5,2
Journée	21,9	1 027	17,2	842	16,3
Journée – prix réduit	17,5	648	10,8	552	10,7
Demi-journée	75,1	199	3,3	113	2,2
Soirée ⁵⁰	25,9	262	4,4	208	4,0
Billets à l'heure ou blocs d'heures	5,6	272	4,5	257	5,0
Carnet de billets (moins de 10 billets)	-9,3	117	2,0	129	2,5
Groupes scolaires	11,7	192	3,2	172	3,3
Autres groupes	-20,4	123	2,1	155	3,0
Forfait hôtel	17,7	130	2,2	111	2,1
Agences et grossistes	19,7	47	0,8	39	0,8
TOTAL	15,6	5 974	100	5 167	100

⁴⁹ La variation inclut les abonnements de type « période fixe », « *black-out dates* » et les carnets de 10 billets et plus.

⁵⁰ 28 stations répondantes offrent le ski de soirée.

TABLEAU 37. JOURS-SKI PAR TYPE DE BILLETS VENDUS PAR CATÉGORIE, EN %

	Écart ⁵¹ %	2016-17		2015-16	Écart %	2016-17		2015-16
		Majeure				Grande (2)		
Abonnement saison – tout temps	6,3	26,3	29,2	29,2	27,0	25,6	23,6	23,6
Abonnement saison – promo, gratuit	1,6	1,6	1,9	1,9	-1,9	2,0	2,4	2,4
Abonnement saison – semaine	24,3	3,3	3,1	3,1	-10,2	1,8	2,4	2,4
Abonnement saison – 5 jours / 7 soirs	74,7	10,3	7,0	7,0	14,6	2,1	2,2	2,2
Abonnement saison – soirée	6,8	4,5	5,0	5,0	23,8	12,2	11,6	11,6
Abonnement saison – période fixe	-	0,3	-	-	-	2,1	-	-
Abonnement saison – autres (1)	11,9 ⁵²	5,0	5,6	5,6	15,9 ⁵³	5,1	7,2	7,2
Journée	18,2	14,9	14,8	14,8	5,1	10,6	11,8	11,8
Journée – à prix escompté	21,9	11,6	11,2	11,2	7,4	12,2	13,2	13,2
Demi-journée	46,7	2,6	2,1	2,1	138,0	4,4	2,2	2,2
Soirée	50,0	4,5	3,5	3,5	17,7	5,5	5,5	5,5
Billet à l'heure ou bloc d'heures	27,0	2,7	2,5	2,5	22,4	6,0	5,7	5,7
Carnet de billets (moins de 10 billets)	23,7	2,9	2,8	2,8	-60,9	1,0	3,1	3,1
Groupe scolaire	9,8	2,1	2,3	2,3	29,6	4,8	4,3	4,3
Autre groupe	-34,2	2,4	4,2	4,2	-1,7	2,2	2,6	2,6
Forfait hôtel	21,6	4,1	4,0	4,0	24,5	2,4	2,3	2,3
Agence et grossiste	10,5	0,8	0,9	0,9	-	-	-	-
TOTAL		100 %	100 %	100 %		100 %	100 %	100 %

	%	Intermédiaire		%	Petite (2)	
		Abonnement saison – tout temps	5,5		27,4	29,4
Abonnement saison – promo, gratuit	-0,4	4,5	5,1	20,8	2,5	2,0
Abonnement saison – semaine	13,2	1,0	1,0	27,5	0,2	0,1
Abonnement saison – 5 jours / 7 soirs	19,2	4,0	3,8	-	0,0	0,0
Abonnement saison – soirée	21,1	3,5	3,3	-17,3	0,4	0,5
Abonnement saison – période fixe	-	0,2	-	-	-	-
Abonnement saison – autres (1)	34,1 ⁵⁴	4,5	4,0	55,0 ⁵⁵	1,5	1,0
Journée	34,7	26,4	22,3	28,5	26,1	22,3
Journée – à prix réduit escompté	14,4	8,4	8,4	36,6	8,8	3,9
Demi-journée	278,5	3,1	0,9	-7,7	5,0	8,4
Soirée	5,6	3,3	3,5	-13,2	3,5	4,2
Billet à l'heure ou bloc d'heures	-18,7	6,6	9,2	2,7	5,9	6,0
Carnet de billets (moins de 10 billets)	-32,4	1,0	1,7	10,4	1,1	1,0
Groupe scolaire	-6,2	4,3	5,2	24,4	2,6	2,2
Autre groupe	-1,2	1,6	1,8	183,0	1,2	0,5
Forfait hôtel, agence et grossiste	-61,3	0,1	0,4	-	-	-
TOTAL		100 %	100 %		100 %	100 %

(1) Les abonnements « autres » incluent les passes avec restriction « black-out dates », les carnets de 10 billets et plus et autres types de passes.

(2) La proportion provenant des agences et des grossistes est calculée avec les forfaits d'hôtel pour cette catégorie.

⁵¹ La variation est calculée en fonction du nombre de jours-ski

⁵² La variation inclut les abonnements de type « période fixe ».

⁵³ Id.

⁵⁴ Id.

⁵⁵ Id.

TABLEAU 38. NOMBRE MOYEN D'ABONNEMENTS PAR STATION ET FRÉQUENCE DE VISITES PAR ABONNÉ, SELON LA CATÉGORIE⁵⁶

	2016-2017					
	Majeure			Grande		
	Écart (%) 2015-2016	Abonnement moyen	Visite par abonné	Écart (%) 2015-2016	Abonnement moyen	Visite par abonné
Tout temps	-5,0	6 097	15	16,6	1 928	18
<i>Gratuit - promotion, employés</i>	48,8	484	12	-1,7	220	13
Semaine	-3,5	1 255	9	-11,1	312	8
5 jours / 7 soirs	26,5	4 192	9	10,7	328	9
Soirées	-5,6	2 807	6	4,8	2 048	8
Période fixe	-	227	5	-	514	6
Autres (1)	-7,8 ⁵⁷	2 250	5	1,5 ⁵⁸	1 008	7
Total	1,7	17 311	11	16,2	6 357	11
	Intermédiaire			Petite		
	Écart (%) 2015-2016	Abonnement moyen	Visite par abonné	Écart (%) 2015-2016	Abonnement moyen	Visite par abonné
Tout temps	2,5	900	18	-3,7	407	15
<i>Gratuit - promotion, employés</i>	-33,3	141	19	250,1	70	5
Semaine	10,5	55	11	ND	3	9
5 jours / 7 soirs	20,3	313	8	ND	ND	ND
Soirées	-3,0	197	11	-21,8	6	11
Période fixe	-	29	ND	-	ND	ND
Autres (1)	21,1 ⁵⁹	324	7	ND	11	13
Total	3,5	1 959	14	8,7	502	14

(1) Les abonnements « autres » incluent les passes avec restriction « *black-out dates* », les carnets de 10 billets et plus et autres types de passes.

4.2 LES JOURS D'EXPLOITATION ET TARIF MOYEN AFFICHÉ

TABLEAU 39. NOMBRE MOYEN DE JOURNÉES ET DE SOIRÉES D'EXPLOITATION PAR CATÉGORIE

	2016-2017		2015-2016		Moyenne des cinq dernières années	
	Journées	Soirées	Journées	Soirées	Journées	Soirées
Majeure	129	96	122	89	133	97
Grande	113	71	108	71	116	77
Intermédiaire	94	57	93	51	99	59
Petite	60	23	53	28	60	35

⁵⁶ Le nombre de visites par abonné est le nombre réel pour 10 stations de l'échantillon représentant environ 46,5 % des jours-ski.

⁵⁷ La variation inclut les abonnements de type « période fixe ».

⁵⁸ Id.

⁵⁹ Id.

TABLEAU 40. TARIF MOYEN AFFICHÉ DES BILLETS PAR CATÉGORIE, EN \$

	2015-16	2014-15	2012-13	2011-12	2010-11
Majeure					
Billet de journée – semaine	68,97	67,45	65,75	63,90	61,61
Billet de journée – fin de semaine	68,97	67,45	65,75	63,90	61,61
Billet de soirée – semaine	38,94	38,05	37,25	37,00	35,98
Billet de soirée – fin de semaine	38,94	38,05	37,25	37,00	35,98
Abonnement de saison – tout temps	1 079,88	1 068,75	1 052,50	1028,75	993,87
Abonnement de saison – semaine	481,00	483,20	509,20	502,20	492,40
Abonnement de saison – 5 jours / 7 soirs	549,00	549,00	531,75	523,51	510,75
Abonnement de saison – soirée	214,00	214,00	224,25	229,25	219,25
Grande					
Billet de journée – semaine	43,43	41,70	40,82	39,84	39,02
Billet de journée – fin de semaine	44,30	42,99	41,60	40,54	39,79
Billet de soirée – semaine	30,61	29,85	28,97	28,54	27,93
Billet de soirée – fin de semaine	31,21	30,10	29,22	28,79	28,22
Abonnement de saison – tout temps	605,33	583,86	574,96	567,03	558,92
Abonnement de saison – semaine	252,93	246,12	246,42	269,13	263,48
Abonnement de saison – 5 jours / 7 soirs	247,33	270,00	266,17	261,33	263,13
Abonnement de saison – soirée	163,86	177,71	176,14	175,14	179,78
Intermédiaire					
Billet de journée – semaine	37,09	36,50	35,36	33,27	32,56
Billet de journée – fin de semaine	39,82	38,96	37,96	36,67	36,01
Billet de soirée – semaine	29,41	29,17	26,17	25,11	25,77
Billet de soirée – fin de semaine	29,41	29,17	26,17	25,11	25,77
Abonnement de saison – tout temps	533,42	518,29	516,32	510,88	507,78
Abonnement de saison – semaine	247,88	235,46	242,90	222,07	206,05
Abonnement de saison – 5 jours / 7 soirs	273,67	244,20	209,33	202,00	ND
Abonnement de saison – soirée	151,23	148,70	146,72	139,37	140,79
Petite					
Billet de journée – semaine	25,36	24,85	24,28	22,99	24,36
Billet de journée – fin de semaine	26,96	25,82	24,28	23,53	23,54
Billet de soirée – semaine	15,48	15,76	13,39	13,94	13,24
Billet de soirée – fin de semaine	15,20	14,98	13,09	13,57	14,01
Abonnement de saison – tout temps	352,33	363,52	334,38	325,95	314,48
Abonnement de saison – soirée	121,18	119,76	106,33	136,01	93,09

4.3 LE MARKETING

TABLEAU 41. INVESTISSEMENTS MARKETING MOYENS, PAR CATÉGORIE

	Écart %	2016-2017		2015-2016	
		000 \$	% du C.A.	000 \$	% du C.A.
Majeure					
Publicité et outils promo	4,5	507	2,1	485	2,2
Valeur contrat-échange	-3,7	58	0,2	60	0,3
Salaires	-10,7	324	1,3	362	1,7
Budget marketing total	-2,1	888	3,6	907	4,1
Grande					
Publicité et outils promo	6,2	122	2,5	115	2,8
Valeur contrat-échange	-8,3	7	0,1	8	0,2
Salaires	7,7	42	0,9	39	1,0
Budget marketing total	5,9	171	3,5	162	3,9
Intermédiaire					
Publicité et outils promo	-4,8	52	2,8	55	3,8
Valeur contrat-échange	-9,9	13	0,7	14	1,0
Salaires	-6,1	19	1,0	20	1,4
Budget marketing total	-5,9	84	4,6	89	6,1
Petite					
Publicité et outils promo	-36,7	9	2,6	15	4,1
Valeur contrat-échange	93,9	7	1,8	3	0,9
Salaires	-6,4	8	2,3	9	2,5
Budget marketing total	-10,5	24	6,8	27	7,6

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 42. INVESTISSEMENTS EN MARKETING PAR MARCHÉ, EN %

	2016-2017	2015-2016	2012-2014	2011-2012
Québec	74,4	77,2	68,5	69,2
Ontario	18,7	18,4	20,0	21,1
Maritimes	0,6	0,7	0,2	0,4
États-Unis	6,0	3,4	10,7	8,8
Autres pays	0,2	0,3	0,5	0,5

TABLEAU 43. INVESTISSEMENTS MARKETING PAR MARCHÉ, PAR CATÉGORIE, EN %

	2016-2017		2015-2016	
	Majeure	Grande	Majeure	Grande
Québec	70,0	73,8	79,4	78,7
Ontario	20,7	20,6	18,7	19,0
Maritimes	0,3	0,5	-	-
États-Unis	8,6	4,7	1,9	2,0
Autres pays	0,3	0,5	-	0,3

	2016-2017		2015-2016	
	Intermédiaire	Petite	Intermédiaire	Petite
Québec	87,7	86,8	85,1	88,3
Ontario	11,5	12,9	2,8	1,6
Maritimes	0,5	-	12,1	10,1
États-Unis	0,3	0,2	-	-
Autres pays	0,1	-	-	-

TABLEAU 44. TOTAL DES INVESTISSEMENTS EN MARKETING PAR MÉDIA

	2016-2017		2015-2016	
	000 \$	%	000 \$	%
Investissement Web	2 813,6	45,3	2 390,9	38,9
<i>Internet - site web</i>	<i>388,7</i>	<i>6,3</i>	<i>550,7</i>	<i>9,0</i>
<i>Internet - placement médias web</i>	<i>727,0</i>	<i>11,7</i>	<i>760,8</i>	<i>12,4</i>
<i>Internet - stratégie médias sociaux</i>	<i>602,1</i>	<i>9,7</i>	<i>499,6</i>	<i>8,1</i>
<i>Internet - stratégie mots clés</i>	<i>537,5</i>	<i>8,7</i>	<i>255,9</i>	<i>4,2</i>
<i>Internet - placement comportemental</i>	<i>558,4</i>	<i>9,0</i>	<i>323,8</i>	<i>5,3</i>
Radio	679,5	10,9	653,7	10,6
Télévision	430,3	6,9	212,6	3,5
Journaux, magazines	247,1	4,0	392,9	6,4
Brochures	220,8	3,6	287,4	4,7
Promotion (rabais, Groupon, Tuango, Forfaiterie, etc.)	210,7	3,4	267,4	4,3
Salons, foires	167,5	2,7	161,0	2,6
Relations publiques et tours de familiarisation	138,1	2,2	101,6	1,7
Affichage extérieur	587,4	9,5	759,3	12,3
Affichage intérieur	257,3	4,1	324,3	5,3
Autres outils promotionnels	460,0	7,4	600,8	9,8

TABLEAU 45. INVESTISSEMENTS MARKETING MOYENS PAR MÉDIA, PAR CATÉGORIE

	2016-2017		2015-2016		2016-2017		2015-2016	
	Majeure				Grande			
	000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%
Investissement Web	207,8	41,0	183,9	37,9	27,3	22,4	26,3	23,0
<i>Site web</i>	24,4	4,8	28,0	5,8	8,7	7,1	18,4	16,1
<i>Placement médias web</i>	68,9	13,6	78,6	16,2	6,6	5,5	4,4	3,8
<i>Stratégie médias sociaux</i>	53,3	10,5	51,0	10,5	8,7	7,2	1,2	1,1
<i>Stratégie mots clés</i>	61,3	12,1	26,3	5,4	3,3	2,7	2,3	2,0
<i>Placement comportemental</i>	68,2	13,4	39,2	8,1	0,8	0,7	0,1	0,1
Radio	39,8	7,8	34,6	7,1	16,3	13,4	11,5	10,0
Télévision	33,0	6,5	3,2	0,7	6,3	5,2	6,4	5,6
Journaux	13,1	2,6	24,0	4,9	7,4	6,1	9,5	8,3
Brochures	10,3	2,0	9,5	2,0	8,6	7,1	12,0	10,5
Promotion	5,6	1,1	15,6	3,2	10,8	8,9	8,6	7,5
Salons, foires	17,3	3,4	15,1	3,1	2,1	1,7	2,6	2,3
Relations publiques	11,8	2,3	7,8	1,6	4,0	3,3	3,4	3,0
Affichage extérieur	55,4	10,9	78,9	16,3	8,6	7,1	8,1	7,1
Affichage intérieur	13,7	2,7	25,1	5,2	12,4	10,2	9,7	8,5
Autres	31,0	6,1	48,1	9,9	17,1	14,0	16,4	14,3

	Intermédiaire				Petite			
	000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%
	Investissement Web	16,9	32,4	16,5	30,2	3,9	41,9	4,0
<i>Site web</i>	4,2	8,0	6,6	12,0	2,6	28,1	2,2	14,9
<i>Placement médias web</i>	6,6	12,7	5,2	9,5	0,6	6,5	0,3	2,3
<i>Stratégie médias sociaux</i>	5,2	10,0	3,5	6,5	0,6	6,4	1,3	9,1
<i>Stratégie mots clés</i>	0,9	1,7	1,2	2,2	0,1	0,9	0,2	1,1
<i>Placement comportemental</i>	0,3	0,5	0,6	1,0	0,0	0,4	0,0	0,0
Radio	10,5	20,2	12,3	22,5	2,4	25,6	3,9	26,2
Télévision	6,3	12,1	6,3	11,6	0,5	4,9	1,2	8,5
Journaux	2,9	5,6	3,9	7,1	1,5	15,7	2,6	17,7
Brochures	3,1	5,9	4,0	7,3	0,4	4,0	1,6	11,0
Promotion	3,6	6,9	2,8	5,1	0,3	2,7	0,7	4,8
Salons, foires	0,4	0,8	0,8	1,5	0,1	1,0	0,1	0,5
Relations publiques	0,2	0,4	0,3	0,5	0,0	0,0	0,1	0,4
Affichage extérieur	3,7	7,1	2,8	5,1	0,2	1,8	0,2	1,1
Affichage intérieur	1,4	2,6	1,3	2,4	0,2	2,0	0,3	2,0
Autres	2,8	5,3	3,2	5,8	0,0	0,0	0,1	0,4

4.4 LES INVESTISSEMENTS DANS LES STATIONS PARTICIPANTES

TABLEAU 46. INVESTISSEMENTS TOTAUX DANS LES STATIONS PARTICIPANTES, EN MILLIERS \$

	2016-2017		2015-2016		2014-2015		2013-2014		2012-2013	
	000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%	000 \$	%
Enneigement	1 966	10,1	2 591	21,2	1 434	12,8	2 635	10,4	3 289	17,0
Équipements de damage	2 575	13,2	2 209	18,1	2 013	17,9	3 674	14,5	2 609	13,5
Pistes	509	2,6	746	6,1	512	4,5	1 230	4,9	1 051	5,4
Remontées mécaniques	7 937	40,6	2 368	19,4	221	2,0	5 136	20,3	542	2,8
Bâtiments, autres équipements et divers investissements hivernaux	4 656	23,8	3 272	26,8	4 900	43,6	8 057	31,8	7 114	36,9
Installations et équipements pour la pratique d'autres activités hivernales	553	2,8	236	1,9	1 164	10,4	2 975	11,7	ND	ND
Investissements « autres saisons »	1 341	6,9	785	6,4	1 002	8,9	1 649	6,5	4 711	24,4
Total	19 536	100	12 207	100	11 245	100	25 356	100	19 338	100

4.5 L'ÉCOLE DE SKI

TABLEAU 47. REVENUS MOYENS DE L'ÉCOLE DE SKI, EN MILLIERS \$⁶⁰

	Écart %	2016-2017		2015-2016	
		000 \$	%	000 \$	%
Majeure	15,4	1 345	59,7	1 165	60,0
Grande	7,8	595	26,4	552	28,4
Intermédiaire	27,2	253	11,2	199	10,2
Petite	121,7	60	2,7	27	1,4
Total	15,9	2 252	100	1 943	100

TABLEAU 48. RÉPARTITION DES REVENUS MOYENS, DU NOMBRE DE FORFAIT SELON LE TYPE DE FORFAIT PAR CATÉGORIE DE STATION⁶¹

Majeure	2016-2017				2015-2016			
	000 \$	%	nb forfait	\$/forfait	000 \$	%	nb forfait	\$/forfait
Fins de sem. de 6 sem. et +	490	38,0	1 414	346,74 \$	470	41,6	1 119	420,17 \$
Leçons privées	302	23,4	1 917	157,76 \$	276	24,4	2 273	121,31 \$
Leçons de groupe et autres	388	30,0	5 495	70,54 \$	316	27,9	4 528	69,76 \$
Forfaits iniski/inisurf	110	8,5	2 027	54,38 \$	69	6,1	1 615	42,96 \$
TOTAL	1 291	100	10 853	échan.: 8	1 131	100	9 535	échan.: 8
Grande	000 \$	%	nb forfait	\$/forfait	000 \$	%	nb forfait	\$/forfait
Fins de sem. de 6 sem. et +	448	72,4	1 541	290,40 \$	408	70,5	1 325	307,77 \$
Leçons privées	134	21,6	2 474	54,02 \$	125	21,6	2 552	49,02 \$
Leçons de groupe et autres	21	3,4	1 698	12,54 \$	23	3,9	1 587	14,30 \$
Forfaits iniski/inisurf	16	2,6	413	38,58 \$	23	4,0	593	38,68 \$
TOTAL	618	100	6 127	échan.: 8	579	100	6 057	échan.: 8
Intermédiaire	000 \$	%	nb forfait	\$/forfait	000 \$	%	nb forfait	\$/forfait
Fins de sem. de 6 sem. et +	148	58,9	680	217,21 \$	146	63,0	563	259,93 \$
Leçons privées	67	26,6	1 143	58,27 \$	53	22,7	1 150	45,74 \$
Leçons de groupe et autres	21	8,2	1 131	18,14 \$	20	8,6	791	25,38 \$
Forfaits iniski/inisurf	16	6,4	276	57,72 \$	13	5,6	301	43,52 \$
TOTAL	251	100	3 231	échan.: 10	232	100	2 804	échan.: 10
Petite	000 \$	%	nb forfait	\$/forfait	000 \$	%	nb forfait	\$/forfait
Fins de sem. de 6 sem. et +	34	65,7	54	637,48 \$	29	22,0	46	622,79 \$
Leçons privées	12	23,1	298	40,38 \$	10	33,3	348	28,18 \$
Leçons de groupe et autres	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Forfaits iniski/inisurf	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
TOTAL	52	100	507	échan.: 6	36	100	1 146	échan.: 6

⁶⁰ Les données de ce tableau sont une compilation de stations privées et de stations à but non lucratif. Cet échantillon diffère de l'échantillon de l'analyse financière (Section 2).

⁶¹ 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 49. NOMBRE DE MONITEURS DE SKI PAR CATÉGORIE, EN MOYENNE

	2016-2017	2015-2016	2014-2015
Majeure	199	193	188
Grande	150	153	157
Intermédiaire	63	64	77
Petite	26	20	17

4.6 LE DOMAINE SKIABLE ET LE SYSTÈME D'ENNEIGEMENT

TABLEAU 50. CARACTÉRISTIQUE DU DOMAINE SKIABLE, EN MOYENNE⁶²

MAJEURE	2016-2017		2015-2016	
MVPH moyen	4 467 009		4 516 034	
Dénivellation (mètres) ⁶³	504		504	
	Acres	%	Acres	%
Superficie totale	368	100	368	100
Superficie travaillée mécaniquement	266	72	262	71
Superficie couverte par système d'enneigement	211	57	210	57
Superficie éclairée	175	48	175	48
GRANDE				
MVPH moyen	1 693 327		1 755 665	
Dénivellation (mètres) ⁶⁴	251		252	
	Acres	%	Acres	%
Superficie totale	109	100	108	100
Superficie travaillée mécaniquement	95	87	96	89
Superficie couverte par système d'enneigement	94	86	95	88
Superficie éclairée	57	52	57	53
INTERMÉDIAIRE				
MVPH moyen	954 437		961 955	
Dénivellation (mètres) ⁶⁵	285		337	
	Acres	%	Acres	%
Superficie totale	128	100	147	100
Superficie travaillée mécaniquement	93	73	103	70
Superficie couverte par système d'enneigement	78	61	86	58
Superficie éclairée	51	40	45	30
PETITE				
MVPH moyen	290 447		289 431	
Dénivellation (mètres) ⁶⁶	179		208	
	Acres	%	Acres	%
Superficie totale	48	100	46	100
Superficie travaillée mécaniquement	27	56	37	81
Superficie couverte par système d'enneigement	15	31	20	44
Superficie éclairée	12	24	12	26

⁶² 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.

⁶³ Le dénivellé réfère spécifiquement à la longueur skiable continue.

⁶⁴ Id.

⁶⁵ Id.

⁶⁶ Id.

TABLEAU 51. CARACTÉRISTIQUE DU SYSTÈME D'ENNEIGEMENT

MAJEURE	2016-2017		2015-2016	
	Nb stations	Échantillon	Nb stations	Échantillon
Amélioration du système d'enneigement	4	8	5	8
Augmentation de la capacité des pompes	0		2	
Ajout de canons	3		4	
Agrandissement du domaine enneigé	2		0	
	Moyenne	Échantillon	Moyenne	Échantillon
Capacité des pompes (gallons par minute)	3 850	8	3 988	8
Compresseurs (<i>Cubic Feet Min.</i>)	10 328	7	10 637	7
Nombre d'heures opérées	1 466	8	1 408	8

GRANDE				
	Nb stations	Échantillon	Nb stations	Échantillon
Amélioration du système d'enneigement	1	8	3	9
Augmentation de la capacité des pompes	0		0	
Ajout de canons	0		3	
Agrandissement du domaine enneigé	1		1	
	Moyenne	Échantillon	Moyenne	Échantillon
Capacité des pompes (gallons par minute)	1 697	8	1 697	8
Compresseurs (<i>Cubic Feet Min.</i>)	4 430	5	4 430	5
Nombre d'heures opérées	656	7	615	7

INTERMÉDIAIRE				
	Nb stations	Échantillon	Nb stations	Échantillon
Amélioration du système d'enneigement	4	15	4	14
Augmentation de la capacité des pompes	1		2	
Ajout de canons	4		3	
Agrandissement du domaine enneigé	0		1	
	Moyenne	Échantillon	Moyenne	Échantillon
Capacité des pompes (gallons par minute)	12 150	12	8 880	9
Compresseurs (<i>Cubic Feet Min.</i>)	3 326	8	3 550	5
Nombre d'heures opérées	516	12	617	10

PETITE				
	Nb stations	Échantillon	Nb stations	Échantillon
Amélioration du système d'enneigement	4	14	5	17
Augmentation de la capacité des pompes	1		1	
Ajout de canons	2		2	
Agrandissement du domaine enneigé	1		2	
	Moyenne	Échantillon	Moyenne	Échantillon
Capacité des pompes (gallons par minute)	436	8	348	5
Compresseurs (<i>Cubic Feet Min.</i>)	ND	ND	ND	ND
Nombre d'heures opérées	389	9	469	5

BIBLIOGRAPHIE

Archambault, Michel. « La modernisation des stations de ski du Québec : prendre le virage de 2020 ! », ASSQ, janvier 2017

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

Archambault, Michel, Doan Nguyen et Jean Morin. « Étude économique et financière des stations de ski du Québec, Saison 2015-2016 », ASSQ, décembre 2016, 75 p.

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.

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. « 2015/16 Economic Analysis of United States Ski Areas », 47^e Edition, December 2016, 110 p.

National Ski Areas Association et RRC Associates. « Kottke National End of Season Survey 2016/17 », May 2017, 38 p.

ANNEXE 1 APPENDIX 1 – OVERVIEW OF THE 2016-2017 QUEBEC DOWNHILL SKI SEASON

Quebec ski resorts posted a much stronger performance in 2016-2017 compared to the year before, mainly because of major snowfalls and favourable snow-making conditions. Although periods of rain and, at times, exceptionally heavy snow prevented the ski industry from reaching its full potential (some areas had to close for several days), all 75 ski resorts (private, municipal, NPO, etc.) posted a record business volume and revenues per skier visit.

The number of skier visits was up from the beginning of the season to late February, enabling ski areas to accumulate nearly 6 million skier visits (MSV), an increase of 15.6% compared to the 2015-2016 season, which was the worst since 1988-1989. Although this total represents the second highest increase (in %) since the beginning of the millennium, it is still -4.1% below the 6.2 MSV average of the last 20 years (Figures 3 and 30).

Total industry revenues amounted to over \$295 million (+14.5%), a jump of more than \$37 million. Lift tickets (season passes and day tickets) rose 15.8% and accounted for 49.4% of total revenues. Other winter revenues (34.7% of total revenues) increased by 16.8%. Winter revenues per skier visit (\$/SV) reached a record \$41.52 (+0.5%), with lift tickets alone generating \$24.40/SV (+0.2%).

Depending on their size, ski areas operated between 60 and 129 days last season, an average increase of over 5 days (+8.4%).

2016-2017 Season Highlights

- Nearly 6 million skier visits (+15.6%)
 - Evening visits jumped 20%
- Record revenues of over \$295 million (+14.5%)
 - Winter revenues per skier visit reached a record \$41.52
- 258,804 season passes (+5.7%; 49.5% of SV)
 - 5 day/7 evening passes increased 24%
- 3 million day tickets (+17%)
 - +75% half-day tickets
- 9 out of 10 ski areas: increase in skier visits
- 95% of ski areas generated a positive cash flow
- \$6 million spent on advertising and promotion, of which 45.3% was online (not including salaries)

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



North America experienced a 6.1% increase in skier visits (SV). The additional 4.2 million SV occurred primarily in the Northeastern US (+2.5 million or 60% of the increase). When the Northeastern US is combined with the rest of the United States, the country as a whole posts a 3.7% increase in the number of SV, while Canada experienced a jump of 13.8%. Quebec's market share in North America was 8.1% (Table 52).

TABLE 52. NORTH AMERICAN MARKET, IN 000 SV

	Change %	2015-2016		2014-2015	
		000 SV	Market share %	000 SV	Market share %
Quebec	15.6	5,974	8.1	5,167	7.5
Ontario ⁶⁷	30.9	3,090	4.2	2,360	3.4
Western Canada ⁶⁸	9.6	8,956	12.2	8,171	11.8
Other Canadian provinces ⁶⁹	-8.9	654	0.9	718	1.0
Northeastern US ⁷⁰	27.0	11,873	16.2	9,346	13.5
Rest of the United States ⁷¹	-1.3	42,876	58.4	43,446	62.8
Total	6.1	73,423	100	69,208	100

In Quebec, the Eastern Townships, which had experienced the greatest drop in skier visits in 2015-2016 (-29%), placing it third behind the Quebec City/Charlevoix region, moved back into second place (after the Laurentians) with a 31.9% increase in skier visits and a market share of 21.2% (+2.6 points). The other regions maintained roughly the same market shares as the year before.

Saguenay/Lac-Saint-Jean and the Gaspé Peninsula, the only regions to post a gain during the 2015-2016 season (+5.3% and +5.5%), continued their growth in 2016-2017 (+7.9% and +9.4%).

The Abitibi/Témiscamingue and North Shore (other regions) were the only ones to record a drop in skier visits (-2.7%) compared to last season. Seven out of eleven regions made up for the losses suffered during the 2015-2016 season and posted better results than they had two years ago, in 2014-2015. In fact, the Chaudière/Appalaches, Lanaudière and Quebec City/Charlevoix regions posted their best performances in five years (Table 5 and Figure 11).

Quebec's three major ski markets—the Laurentians, Quebec City/Charlevoix and the Eastern Townships—accounted for 71.2% of the province's skier visits

The increase in skier visits had a positive effect on the financial performance of Quebec's private ski areas. Over 95% generated a profit and a positive cash flow from operations (net earnings + amortization). This compares to 2015-2016, when 70% of ski areas generated a positive cash flow but only 43% were able to post a net profit. According to the financial analysis focussed specifically on the 21 private ski resorts participating in the study, revenues per visit (\$/SV) actually decreased slightly due to an increase in visits from skiers using free, discounted or reciprocal passes or tickets.

The 56 participating ski areas invested a total of \$19.5 million, an increase of \$7.3 million (+60%) over last year. In order of importance, this money was spent on lifts (41%), new or renovated infrastructure and other facilities (24%), grooming equipment (13%) and snow-making systems (10%).

The Quebec ski industry contributes over \$800 million to the provincial economy, generates tax revenues of \$137 million and accounts for more than 33,000 direct and indirect jobs.

⁶⁷ Ontario Snow Resorts Association (OSRA) (via the Canadian Ski Council).

⁶⁸ Includes Alberta, British Columbia and the Yukon; does not include skier visits due to heli-skiing and cat-skiing; Canada West Ski Areas Association (CWSAA).

⁶⁹ Includes Manitoba, Saskatchewan and the Atlantic provinces; Atlantic Ski Areas Association (ASAA) (via the Canadian Ski Council).

⁷⁰ National Ski Areas Association.

⁷¹ 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 1996, EN MILLIERS DE JOURS-SKI (000 JS).....	4
FIGURE 3. VOLUME D'AFFAIRES TOTAL DE L'INDUSTRIE, EN MILLIERS DE DOLLARS (000 \$), EXCLUANT L'IMMOBILIER	5
FIGURE 4. VARIATION DU VOLUME.....	6
FIGURE 6. ÉVOLUTION DES REVENUS HIVERNAUX TOTAUX PAR JOUR-SKI, QUÉBEC, 2007-2017	7
FIGURE 8. DISTRIBUTION DES REVENUS TOTAUX EN MILLIERS DE DOLLARS (000 \$) ET PROPORTION DES REVENUS EN %, PAR CATÉGORIE, SUR 2 ANS.....	8
FIGURE 9. VARIATION EN % DES REVENUS DE LA BILLETTERIE EN COMPARAISON AU NOMBRE DE BILLETS À LA JOURNÉE ET D'ABONNEMENTS, PAR CATÉGORIE, EN MILLIERS DE DOLLARS (000 \$).....	9
FIGURE 10. MARCHÉ NORD-AMÉRICAIN, EN MILLIERS DE JOURS-SKI (000 JS).....	10
FIGURE 11. RÉPARTITION DE L'ACHALANDAGE ANNUEL SELON LES RÉGIONS TOURISTIQUES, EN MILLIERS DE JOURS-SKI (000 JS).....	12
FIGURE 13. PROVENANCE DE LA CLIENTÈLE QUÉBÉCOISE SELON LES ESTIMATIONS DES STATIONS DE SKI,.....	16
FIGURE 14. ÉVOLUTION DES PROPORTIONS D'ABONNEMENTS DE SAISON PAR CATÉGORIE DE BILLETS	18
FIGURE 15. 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 2016-2017	19
FIGURE 16. RÉPARTITION DU VOLUME GLOBAL DES BILLETS JOURNALIERS, SUR TROIS SAISONS.....	20
FIGURE 19. MOYENNE DES JOURS-SKI ENTRE 2000-2010 ET 2010-2016, EN MILLIERS JS.....	24
FIGURE 20. MOYENNE DES REVENUS TOTAUX ENTRE 2000-2010 ET 2010-2016, EN MILLIONS \$.....	25
FIGURE 21. MOYENNE DES REVENUS HIVERNAUX 2000-2010 ET 2010-2016, EN MILLIONS \$	25
FIGURE 22. REVENUS DE LA BILLETTERIE JOURNALIÈRE, D'ABONNEMENT ET D'AUTRES REVENUS PAR JOUR-SKI,	30
FIGURE 23. VARIATION DE L'ACHALANDAGE, DES REVENUS TOTAUX ET DES REVENUS HIVERNAUX ENTRE LES SAISONS DE 2015-2016 ET 2016-2017, PAR CATÉGORIE, EN %	31
FIGURE 24. VENTILATION DES DÉPENSES LIÉES AUX REMONTÉES MÉCANIQUES, SUR DEUX ANS.....	40
FIGURE 25. VENTILATION DES DÉPENSES LIÉES À LA FABRICATION DE NEIGE, SUR DEUX ANS.....	40
FIGURE 26. VENTILATION DES DÉPENSES EN ÉLECTRICITÉ, SUR DEUX ANS.....	40
FIGURE 27. RATIOS D'EXPLOITATION DE 2016-2017, PAR CATÉGORIE, EN %	48
FIGURE 28. PROPORTION DES REVENUS DE L'ACTIVITÉ SKI PAR RAPPORT AUX AUTRES REVENUS, EN %	52
FIGURE 29. PROPORTION DES REVENUS DE L'ACTIVITÉ SKI PAR RAPPORT AUX AUTRES REVENUS, EN %	54
FIGURE 30. NUMBER OF SKIER VISITS TO QUEBEC, BROKEN DOWN BY REGION.....	69
FIGURE 31. COMPARAISON NORD-EST AMÉRICAIN 2016-2017 PAR SOURCE DE REVENUS SUR 12 MOIS, EN %.....	77
FIGURE 32. DEGRÉS-JOUR DE GEL DES CINQ DERNIÈRES SAISONS PAR RAPPORT À LA NORMALE CLIMATIQUE, STATION MÉTÉOROLOGIQUE DE SHERBROOKE	78
FIGURE 33. DEGRÉS-JOUR DE GEL DES CINQ DERNIÈRES SAISONS PAR RAPPORT À LA NORMALE CLIMATIQUE, STATION MÉTÉOROLOGIQUE DE QUÉBEC	78
FIGURE 34. DEGRÉS-JOUR DE GEL DES CINQ DERNIÈRES SAISONS PAR RAPPORT À LA NORMALE CLIMATIQUE, STATION MÉTÉOROLOGIQUE DE MONT-TREMBLANT (SAINT-JOVITE)	79

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. DISTRIBUTION DE L'ACHALANDAGE DURANT LA SAISON	14
TABLEAU 8. NOMBRE D'ABONNEMENTS TOTAUX AU QUÉBEC.....	18
TABLEAU 9. TOTAL DES INVESTISSEMENTS EN MARKETING.....	23
TABLEAU 10. INDICATEURS DE PERFORMANCE SUR TROIS SAISONS, EN MOYENNE	29

TABLEAU 11. ÉCART ENTRE LES SAISONS 2015-2016 ET 2016-2017, EN %	31
TABLEAU 12. ÉTAT DES RÉSULTATS MOYENS (MAJEURE)	32
TABLEAU 13. ÉTAT DES RÉSULTATS MOYENS (GRANDE)	33
TABLEAU 14. ÉTAT DES RÉSULTATS MOYENS (INTERMÉDIAIRE)	34
TABLEAU 15. REVENUS HIVERNAUX MOYENS PAR TYPE DE STATION (INCLUANT LES CONCESSIONS)	35
TABLEAU 16. MARGE BRUTE HIVERNALE	36
TABLEAU 17. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – SKI, PAR CATÉGORIE	37
TABLEAU 18. RÉPARTITION DES DÉPENSES D’EXPLOITATION DE LA MONTAGNE, PAR CATÉGORIE	38
TABLEAU 19. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – NOURRITURE ET BOISSON, EXCLUANT LES CONCESSIONS	41
TABLEAU 20. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – ÉCOLE DE SKI, EXCLUANT LES CONCESSIONS	42
TABLEAU 21. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – BOUTIQUE, EXCLUANT LES CONCESSIONS	43
TABLEAU 22. MARGE BRUTE PAR ACTIVITÉ – LOCATION, EXCLUANT LES CONCESSIONS	44
TABLEAU 23. REVENUS PAR EMPLOYÉ	45
TABLEAU 24. POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE SUR LE REVENU (%)	46
TABLEAU 25. BILAN, EN 000 \$	47
TABLEAU 26. RATIOS FINANCIERS	49
TABLEAU 27. COMPARAISON NEA – ÉTAT DES RÉSULTATS – CATÉGORIE B	52
TABLEAU 28. COMPARAISON NEA – ÉTAT DES RÉSULTATS – CATÉGORIE A	53
TABLEAU 29. COMPARAISON NEA – BILAN	54
TABLEAU 30. DISTRIBUTION DE L’ACHALANDAGE DURANT LA SAISON PAR CATÉGORIE, EN %	56
TABLEAU 31. DISTRIBUTION DE L’ACHALANDAGE SELON LA JOURNÉE DE LA SEMAINE, EN %	56
TABLEAU 32. DISTRIBUTION DE L’ACHALANDAGE SELON LA JOURNÉE DE LA SEMAINE, PAR CATÉGORIE, EN %	56
TABLEAU 33. JOURS-SKI SELON LA PROVENANCE DES SKIEURS, SELON LES STATIONS RÉPONDANTES, EN 000	57
TABLEAU 34. PROVENANCE DES SKIEURS PAR CATÉGORIE, EN %, SELON LES STATIONS RÉPONDANTES	57
TABLEAU 35. JOURS-SKI TOTAUX PAR TYPE DE BILLETS VENDUS, EN MILLIERS	58
TABLEAU 36. JOURS-SKI PAR TYPE DE BILLETS VENDUS PAR CATÉGORIE, EN %	59
TABLEAU 37. NOMBRE MOYEN D’ABONNEMENTS PAR STATION ET FRÉQUENCE DE VISITES PAR ABONNÉ, SELON LA CATÉGORIE	60
TABLEAU 38. NOMBRE MOYEN DE JOURNÉES ET DE SOIRÉES D’EXPLOITATION PAR CATÉGORIE	60
TABLEAU 39. TARIF MOYEN AFFICHÉ DES BILLETS PAR CATÉGORIE, EN \$	61
TABLEAU 40. INVESTISSEMENTS MARKETING MOYENS, PAR CATÉGORIE	62
TABLEAU 41. INVESTISSEMENTS EN MARKETING PAR MARCHÉ, EN %	62
TABLEAU 42. INVESTISSEMENTS MARKETING PAR MARCHÉ, PAR CATÉGORIE, EN %	63
TABLEAU 43. TOTAL DES INVESTISSEMENTS EN MARKETING PAR MÉDIA	63
TABLEAU 44. INVESTISSEMENTS MARKETING MOYENS PAR MÉDIA, PAR CATÉGORIE	64
TABLEAU 45. INVESTISSEMENTS HIVERNAUX TOTAUX DANS LES STATIONS PARTICIPANTES, EN 000 \$	64
TABLEAU 46. REVENUS MOYENS DE L’ÉCOLE DE SKI, EN 000 \$	65
TABLEAU 47. RÉPARTITION DES REVENUS MOYENS, DU NOMBRE DE FORFAIT SELON LE TYPE DE FORFAIT PAR CATÉGORIE DE STATION	65
TABLEAU 48. NOMBRE DE MONITEURS DE SKI PAR CATÉGORIE, EN MOYENNE	66
TABLEAU 49. CARACTÉRISTIQUE DU DOMAINE SKIABLE, EN MOYENNE	66
TABLEAU 50. CARACTÉRISTIQUE DU SYSTÈME D’ENNEIGEMENT	67
TABLEAU 51. NORTH AMERICAN MARKET, IN 000 SV	70
TABLEAU 52. RÉPARTITION DES STATIONS PARTICIPANTES PAR RÉGION — JS	73
TABLEAU 53. RÉPARTITION DES STATIONS PARTICIPANTES PAR CATÉGORIE — JS	73
TABLEAU 54. RÉPARTITION DES STATIONS PARTICIPANTES À BUT LUCRATIF, VOLET FINANCIER	73
TABLEAU 55. CRITÈRES DE CLASSIFICATION	74
TABLEAU 56. NOMBRE MOYEN D’EMPLOYÉS DANS LES STATIONS PRIVÉES - SAISON 2016-2017	76
TABLEAU 57. 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	79

ANNEXE 3 LA MÉTHODOLOGIE ET L'ÉCHANTILLONNAGE

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 2016-2017 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 questionnaire⁷².

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 52 et 53 confirment la représentativité de l'étude. Le tableau 54 présente la représentativité du volet financier.

TABLEAU 53. 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	11	289	19	359	80%
Cantons-de-l'Est/Mauricie – Centre-du-Québec	10	1 499	12	1 509	99%
Lanaudière/Laurentides/Outaouais	20	2 566	24	2 651	97%
Québec/Charlevoix	6	1 136	6	1 136	100%
Saguenay-Lac-Saint-Jean/Autres régions	6	157	14	319	49%
Total	53	5 647	75	5 974	95%

TABLEAU 54. 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	2 857	8	2 857	100%
Grande	10	1 388	10	1 388	100%
Intermédiaire	15	989	20	1 198	83%
Petite	20	413	37	532	78%

Tableau 55. 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	7	10	61 %
Intermédiaire	7	15	51 %

⁷² 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 55 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 station.

Tableau 56. 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 billetterie ⁷³	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.

⁷³ Total des revenus de toutes les catégories de billets (ski et planche à neige).

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. Edelweiss
 12. Groupe Plein air Terrebonne
 13. Le Massif de Charlevoix
 14. Le Petit Chamonix
 15. Massif du Sud
 16. Mont Avalanche
 17. Mont Bellevue
 18. Mont Blanc
 19. Mont Chalco
 20. Mont-Édouard
 21. Mont Garceau
 22. Mont Grand-Fonds
 23. Mont Habitant
 24. Mont Lac-Vert
 25. Mont Orford
 26. Mont Olympia
 27. Mont Saint-Sauveur/Mont Avila
 28. Mont Sainte-Marie
 29. Mont Saint-Mathieu
 30. Mont Sutton
 31. Mont Ti-Basse
 32. Mont Vidéo
 33. Owl's Head Development
 34. Parc du Mont Comi
 35. Parc régional de Val d'Irène
 36. Bromont montagne d'expérience
 37. Ski Chantecler
 38. Ski La Réserve
 39. Ski Montcalm
 40. Ski Mont Gabriel
 41. Ski Mont Saint-Bruno
 42. Ski Morin Heights
 43. Ski Saint-Raymond
 44. Station de plein air Val-Mauricie
 45. Station de ski Gallix
 46. Station de ski Le Valinouët
 47. Station de ski Mont Orignal
 48. Station du Mont Gleason
 49. Station Mont Cascades
 50. Station Mont Tremblant
 51. Station récréotouristique du Mont Adstock
 52. Station touristique Pin Rouge
 53. Station touristique Val Saint-Côme
 54. Vallée du Parc
- * 54 stations identifiées sur un total de 56 stations répondantes

ANNEXE 6 INFORMATION COMPLÉMENTAIRE DE L'ANALYSE FINANCIÈRE

TABLEAU 57. NOMBRE MOYEN D'EMPLOYÉS DANS LES STATIONS PRIVÉES - SAISON 2016-2017

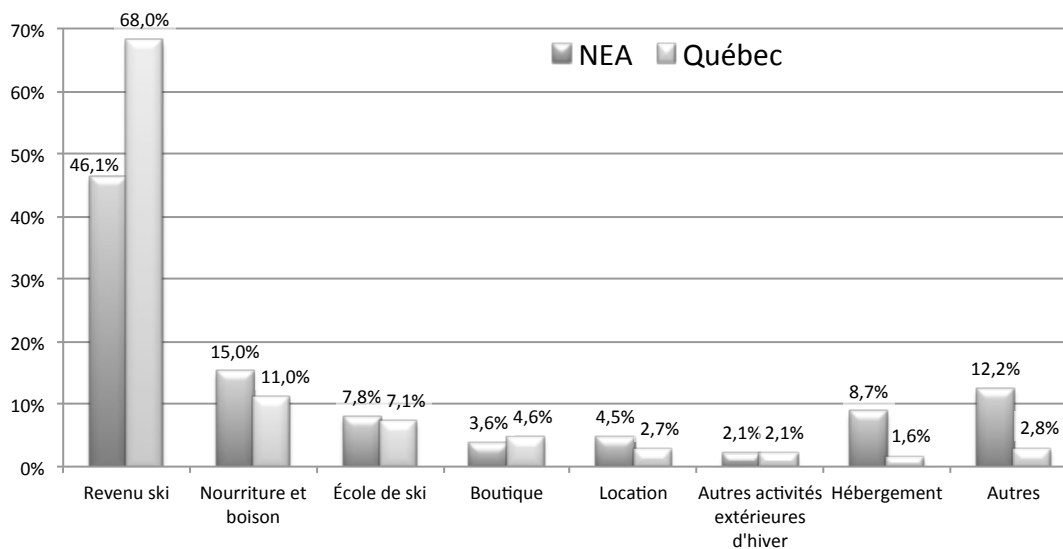
MAJEURE	2016-2017				2015-2016			
	Saison		Régulier		Saison		Régulier	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Billetterie	37	5,1	3	2,0	33	4,9	2	1,6
Remontées	88	12,1	7	5,2	75	11,1	5	3,4
Fabrique de neige	27	3,7	2	1,6	23	3,4	2	1,5
Patrouille des pistes	34	4,7	2	1,2	31	4,6	2	1,4
Autres - opérations à la montagne	38	5,2	22	17,0	38	5,6	19	13,7
Bar / Restauration	96	13,2	4	3,4	96	14,1	12	8,5
Boutique / Location & réparation	66	9,1	11	9,0	57	8,4	10	7,4
École de ski	225	31,0	1	0,8	218	32,2	1	1,0
Hébergement	72	9,9	37	29,2	67	9,8	38	28,1
Administration / Marketing	17	2,4	33	26,3	11	1,7	26	19,2
Autres	25	3,5	5	4,3	28	4,2	19	14,2
TOTAL	726		127		677		135	

GRANDE	2016-2017				2015-2016			
	Saison		Régulier		Saison		Régulier	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Billetterie	8	2,7	0	0,0	8	2,8	0	0,0
Remontées	40	13,2	1	9,5	37	12,6	1	10,4
Fabrique de neige	7	2,4	0	3,2	7	2,2	0	3,5
Patrouille des pistes	7	2,3	0	0,0	7	2,5	0	0,0
Autres - opérations à la montagne	10	3,2	2	13,7	9	3,1	2	13,9
Bar / Restauration	31	10,4	0	1,1	30	10,1	0	2,3
Boutique / Location & réparation	21	6,8	0	1,1	20	6,8	0	0,0
École de ski	155	51,7	0	1,1	153	52,1	0	1,2
Hébergement	17	5,5	5	36,8	18	6,0	4	35,1
Administration / Marketing	1	0,4	4	28,4	1	0,4	4	30,1
Autres	4	1,2	1	5,3	4	1,4	0	3,5
TOTAL	301		14		294		12	

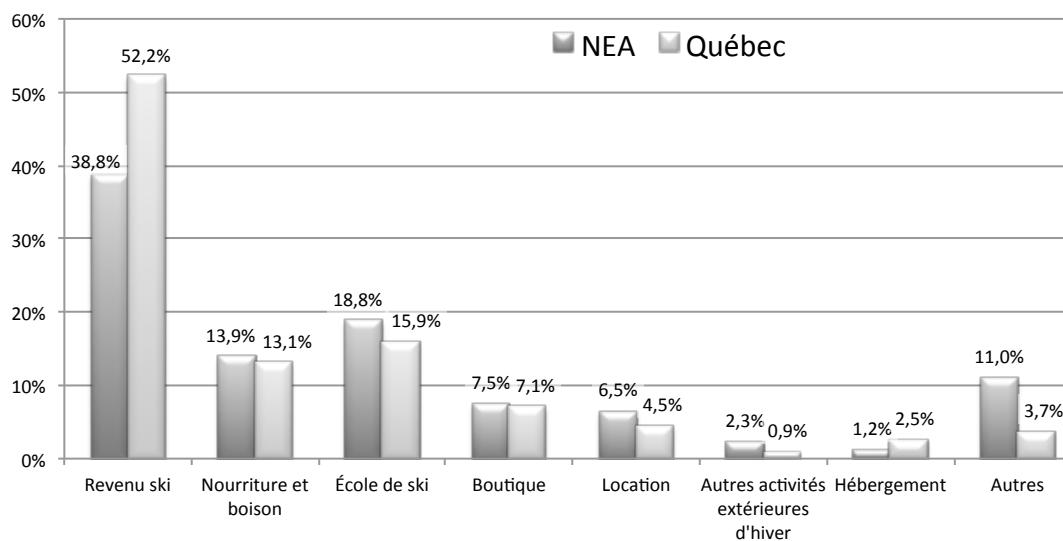
INTERMÉDIARE	2016-2017				2015-2016			
	Saison		Régulier		Saison		Régulier	
	Nb	%	Nb	%	Nb	%	Nb	%
Billetterie	4	2,6	0	2,7	4	2,6	0	3,1
Remontées	17	11,1	0	5,4	17	11,2	0	6,3
Fabrique de neige	5	3,1	0	0,0	4	2,6	0	0,0
Patrouille des pistes	6	4,2	0	0,0	6	4,1	0	0,0
Autres - opérations à la montagne	5	3,0	2	40,5	5	3,0	1	31,3
Bar / Restauration	14	9,4	0	0,0	15	9,9	0	0,0
Boutique / Location & réparation	8	5,5	0	2,7	8	5,4	0	0,0
École de ski	86	56,8	0	0,0	85	55,9	0	0,0
Hébergement et autres	6	4,0	1	18,9	5	3,3	1	21,9
Administration / Marketing	0	0,3	2	29,7	0	0,3	1	31,3
TOTAL	151		5		152		5	

FIGURE 31. COMPARAISON NORD-EST AMÉRICAIN 2016-2017 PAR SOURCE DE REVENUS SUR 12 MOIS, EN %⁷⁴

Catégorie B



Catégorie A



⁷⁴ En excluant l'immobilier

Les degrés-jour de gel sont un indicateur qui mesure le cumul de froid en totalisant uniquement les températures en dessous de 0°C en absolu. Plus le résultat est élevé, plus il fait froid. Lorsque les résultats sont en dessous de la moyenne climatique, cela signifie que les températures enregistrées étaient plutôt clémentes. Les figures 33 à 35 et le Tableau 59 présentent les résultats compilés provenant des stations météorologiques de Sherbrooke, de Québec et de Mont-Tremblant (Saint-Jovite) de décembre à mars pour les cinq dernières saisons. Les résultats de ces trois régions sont ensuite comparés avec la normale climatique de 1981-2010.

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

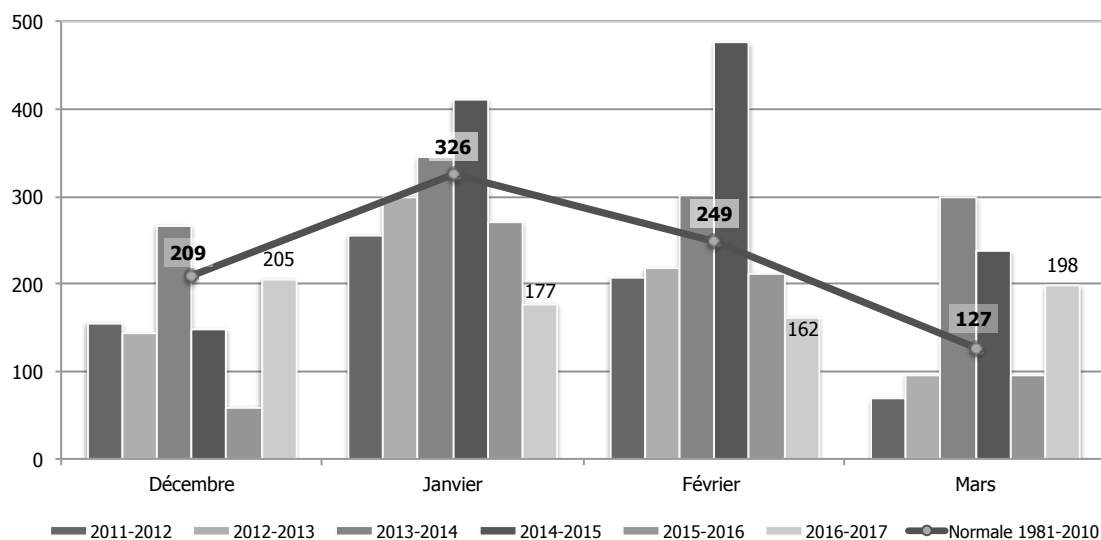


FIGURE 33. DEGRÉS-JOUR DE GEL DES CINQ DERNIÈRES SAISONS PAR RAPPORT À LA NORMALE CLIMATIQUE, STATION MÉTÉOROLOGIQUE DE QUÉBEC

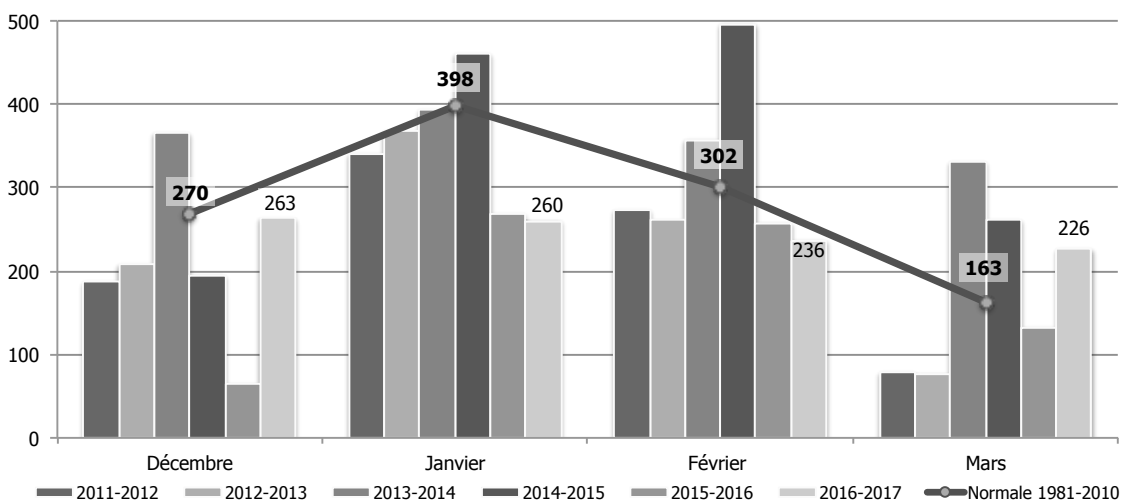


Figure 34. Degrés-jour de gel des cinq dernières saisons par rapport à la normale climatique, station météorologique de Mont-Tremblant (Saint-Jovite)

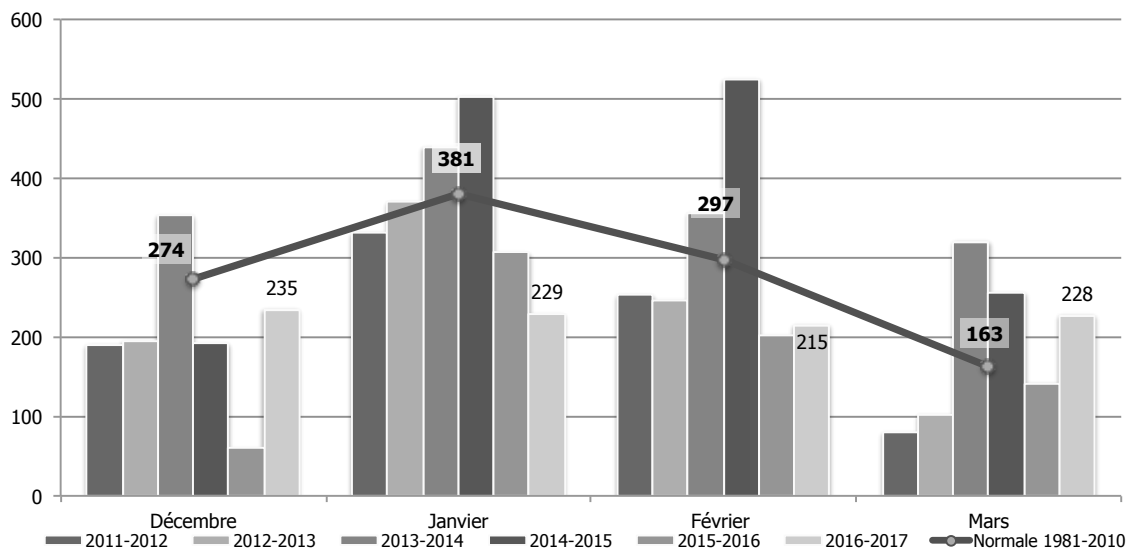


TABLEAU 58. CUMUL DE FROID (DEGRÉS-JOUR DE GEL) PAR SAISON DE SKI (DÉCEMBRE À MARS) PAR RAPPORT À LA NORMALE CLIMATIQUE POUR LES TROIS STATIONS MÉTÉOROLOGIQUES

	Sherbrooke	Québec	Saint-Jovite
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
2016-2017	741	986	907
Normale climatique 1981-2010	910	1 132	1 115



LES AUTEURS

L'étude est dirigée par Michel Archambault, PhD, Expert-conseil et professeur émérite en tourisme à l'ESG UQAM. Titulaire-fondateur de la Chaire de tourisme Transat, il a été récemment décoré de l'Ordre national de la Légion d'honneur par le Président de la République française pour sa contribution remarquable à la promotion touristique internationale de la France. Sont aussi 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.

L'Association des stations de ski du Québec (ASSQ) est fière de souligner la vingt-neuvième édition de l'*Étude économique et financière*. Outil de référence inégalé dans le secteur du tourisme et du plein air, le document trace le portrait québécois du ski alpin au Québec depuis 1989. Avec une base de données tant sur la fréquentation et la provenance des adeptes, que sur les résultats financiers, les investissements, les emplois et la masse salariale, l'étude annuelle cerne l'évolution et les enjeux de cette industrie. Bénéficiant d'un fort taux de participation, le rapport jouit d'une excellente crédibilité auprès du milieu.

