

# À la recherche des skieurs alpins

## La situation dans les Cantons-de-l'Est

Michel Archambault and Sylvain Audet

Volume 16, Number 1, Spring 1997

La région touristique de l'Estrie / Cantons-de-l'Est

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1074924ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1074924ar>

[See table of contents](#)

---

**Publisher(s)**

Université du Québec à Montréal

**ISSN**

0712-8657 (print)

1923-2705 (digital)

[Explore this journal](#)

---

**Cite this article**

Archambault, M. & Audet, S. (1997). À la recherche des skieurs alpins : la situation dans les Cantons-de-l'Est. *Téoros*, 16(1), 28–31.  
<https://doi.org/10.7202/1074924ar>

# À LA RECHERCHE DES SKIEURS ALPINS

## LA SITUATION DANS LES CANTONS-DE-L'EST

**Michel Archambault**, titulaire de la Chaire de Tourisme et professeur  
Département d'études urbaines et touristiques - UQAM

**Sylvain Audet**, professionnel de recherche associé à la Chaire de Tourisme  
et chargé de cours  
Département d'études urbaines et touristiques - UQAM

*Les données présentées dans ce texte proviennent d'une étude annuelle réalisée par la Chaire de Tourisme de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) à la demande de l'Association des stations de ski du Québec (ASSQ). Le but de cette étude est de doter les gestionnaires d'un outil de gestion adapté au contexte économique, fiscal et social québécois. L'Étude économique et financière des stations de ski du Québec analyse la fréquentation, les parts de marché, la provenance de la clientèle et présente une série d'indicateurs de gestion et de ratios financiers tirés du bilan et de l'état des revenus et dépenses. Les premières données compilées remontent à la saison 1988-1989. Les données proviennent de questionnaires détaillés distribués auprès de l'ensemble des gestionnaires et des états financiers vérifiés des stations de ski alpin québécoises. La base de recherche est mise à jour annuellement afin de suivre les tendances de l'industrie québécoise, canadienne et nord-américaine. Des copies de cette étude sont disponibles dans certaines bibliothèques universitaires et aux bureaux de l'ASSQ à Montréal.*

Le présent article illustre la performance des stations de ski des Cantons-de-l'Est au cours des récentes années, et en regard des tendances, pose un certain nombre de questions qui interpellent non seulement les propriétaires des stations mais également l'ensemble des acteurs touristiques de la région.

### LES STATIONS DES CANTONS-DE-L'EST

Le tableau 1 présente les dix stations des Cantons-de-l'Est, telles que définies dans l'Étude. Pour des fins de regroupement et de confidentialité, la station de ski Mont Saint-Bruno, en Montérégie, a été ajoutée à la région. Ces stations totalisent un chiffre d'affaires de plus de vingt mil-

lions de dollars et emploient quelque 2 000 personnes, soit 20 % de la main-d'oeuvre pour l'ensemble des stations du Québec.

### L'INDUSTRIE QUÉBÉCOISE DU SKI ENTRE 1988-1989 ET 1995-1996

L'industrie québécoise a connu une réduction importante du nombre de stations en opération, passant de 104 à 94 stations en huit ans (tableau 2) et cela, malgré l'ouverture de quatre nouvelles stations. Cette diminution a été causée surtout par des fermetures volontaires résultant de baisse d'achalandage et de faible rentabilité.

Pour la période de référence, la majorité des stations a connu une légère augmentation de ses revenus totaux et des revenus moyens par jour-ski<sup>1</sup>. Ces augmentations proviennent principalement des activités de la billetterie (augmentation du prix des billets) et de la restauration (augmentation générale des prix).

Le bénéfice d'exploitation<sup>2</sup> a connu une baisse constante durant la période. Il était, lors de la saison 1995-1996, en moyenne, pour l'ensemble des stations, de 50 % inférieur en moyenne à celui réalisé lors de la saison 1988-1989.

En 1988-1989, sept stations québécoises sur dix ont enregistré des bénéfices nets et neuf stations sur dix ont généré des liquidités positives<sup>3</sup> alors que, huit ans plus tard, seulement trois stations sur dix affichaient un bénéfice net et seulement six stations sur dix dégageaient une liquidité positive.

Depuis 1988-1989, deux études d'impact économique pour le Québec des stations de ski<sup>4</sup> ont été réalisées. Elles ont été effectuées lors des saisons 1989-1990 et 1994-1995. Le calcul d'impact tient compte de trois éléments: les dépenses des skieurs (équipements, hébergement, repas, vêtements, transports), les revenus d'opération des stations de ski (billetterie, boutique, école de ski, hébergement, repas) et les investissements en infrastructure et en équipements. L'impact économique global de l'industrie du ski alpin — incluant la planche à neige — était, en 1989-1990 et 1994-1995, respectivement de 332 millions et 318 millions de dollars. Les revenus de taxation perçus par les trois niveaux de gouvernement

Nom de la station	Nbre d'années d'opération	Dénivelées (en m)	Nombre de remontées en opération lors de la saison 1996-1997
Station de ski Bromont	33	405	1 télésiège quadruple débrayable, 2 télésièges doubles, 2 arbalètes, 1 fil-neige
Club de ski alpin Lac Mégantic	20	150	1 fil-neige
Ski Mont Glen	35	335	1 télésiège double, 3 téléskis doubles, 1 fil-neige
Mont Bellevue	49	81	1 télésiège double, 2 poma-lifts
Station touristique du Mont Orford	58	540	3 télésièges quadruples, 1 télésiège triple, 2 télésièges doubles, 1 arbalète, 1 fil-neige
Ski Mont Saint-Bruno		112	1 télésiège quadruple, 2 télésièges triples, 2 fils-neige, 1 poma-lift
Station touristique Montjoye	70	192	1 télésiège triple, 1 arbalète, 1 fil-neige
Owl's Head Development	32	540	1 télésiège quadruple, 6 télésièges doubles
Mont Shefford	35	229	3 télésièges doubles
Mont Sutton	36	460	1 télésiège triple débrayable, 2 télésièges triples, 6 télésièges doubles

	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96
Québec	104	98	99	99	95	98	99	94

(en 000)	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96
Québec	70 096	74 082	76 589	80 287	80 457	80 629	82 435	80 845
Cantons-de-l'Est	14 259	13 149	13 150	13 150	12 997	12 997	12 997	12 841

s'élèvent à près de 80 millions de dollars annuellement.

## L'OFFRE DE SKI AU QUÉBEC ET DANS LES CANTONS-DE-L'EST

Entre la saison 1988-1989 et la saison 1995-1996, l'offre québécoise a augmenté en moyenne de 1,8 % par année pour atteindre 80,845 millions de MVPH<sup>1</sup>. La région des Cantons-de-l'Est a connu une décroissance annuelle moyenne de 1,3 %, passant de 14,259 millions à 12,841 millions de MVPH. L'augmentation de l'offre québécoise s'explique principalement par l'ajout de remontées mécaniques plus performantes (télésièges quadruples débrayables par exemple) et cela, malgré la baisse du nombre de stations (de 104 à 94 stations). La diminution observée dans les Cantons-de-l'Est s'explique par le retrait de plusieurs remontées mécaniques désuètes de type arbalète ou télésiège double.

Le tableau 3 indique, autant pour le Québec que pour les Cantons-de-l'Est, une stabilisation de l'offre des stations (en MVPH) à compter de la saison 1991-1992.

## LA DEMANDE

L'industrie québécoise du ski alpin a connu une décroissance annuelle moyenne de l'achalandage de 4,1 % sur la période 1988-1989 à 1995-1996. Alors qu'en 1988-1989, l'ensemble des stations accueillait 8,096 millions de jours-ski (visites), la saison dernière, ce nombre de personnes passait à 5,783 millions. Pendant ce temps, les stations des Cantons-de-l'Est connaissaient une diminution annuelle moyenne de 3,6 %, passant de 1,183 million de jours-ski en 1988-1989 à 882 000 en 1995-1996. Lorsque nous comparons, au niveau de la fréquentation (visites), la performance des stations québécoises et des stations des Cantons-de-l'Est avec celle du Nord-Est américain<sup>6</sup> (tableau 4), nous observons

une décroissance constante des stations québécoises alors que les stations du Nord-Est américain enregistrent plutôt une légère croissance.

Par ailleurs, pour la saison 1995-1996, la part de marché québécoise des stations des Cantons-de-l'Est se situe à 15,3 %, comparativement à 33 % pour la région des Laurentides et à 22,2 % pour la région de Québec-Charlevoix. Cette part de marché s'est maintenue entre 13 % (saison 1990-1991) et 15,3 % (saison 1995-1996). Ces trois régions attirent plus des deux tiers des visiteurs dans les stations de ski québécoises.

Le tableau 5 indique que les stations des Cantons-de-l'Est ont été parmi les premières régions à offrir la billetterie flexible — ski à l'heure, bloc d'heures. La proportion des visites effectuées dans les stations des Cantons-de-l'Est en utilisant la billetterie flexible, par rapport à l'industrie québécoise, est de 2 pour 1. Également, nous constatons un important écart de comportement de la part des skieurs dans les stations des Cantons-de-l'Est. De fait, la clientèle qui fréquente la région skie davantage avec des billets réguliers — billets de journée, de demi-journée, de soirée — qu'avec des billets de saison. Nous pouvons supposer, compte tenu de la proximité de Montréal, de la Rive-Sud de Montréal et de Sherbrooke, que les skieurs font un aller-retour entre leur résidence et les stations de la région.

Le tableau 6 illustre que les stations des Cantons-de-l'Est reçoivent, selon les saisons, des skieurs québécois dans une proportion variant entre 80 % et 87 % — moyenne 85 % — comparativement à l'ensemble des stations québécoises qui reçoivent des skieurs québécois dans une proportion variant entre 77 % et 88 % selon les saisons.

## LE CHIFFRE D'AFFAIRES

Les variations dans le chiffre d'affaires global des stations québécoises de ski alpin (tableau 7) s'expliquent par deux éléments, soit la diminution du nombre de stations en opération et la baisse de l'achalandage. Par contre, la reprise observée au Québec résulte d'investissements réalisés par quelques stations dans les infrastructures pour les opérations

**Tableau 4**  
La fréquentation en jour-ski (visites)

(en 000)	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96
Québec	8 096	7 577	7 278	6 997	6 448	6 398	6 090	5 783
Cantons-de-l'Est	1 183	1 072	945	1 051	967	925	828	882
Nord-Est américain	12 700	13 300	11 200	12 300	13 200	13 700	11 300	13 800

**Tableau 5**  
La ventilation de la billetterie

(en %)	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96
<b>QUÉBEC</b>								
Billets saisonniers	68	62	59	58	57	52	57	55
Billets réguliers	32	38	33	33	33	33	31	33
Billets flexibles	0	0	8	9	10	15	12	12
<b>CANTONS-DE-L'EST</b>								
Billets saisonniers	26	28	31	25	26	29	29	30
Billets réguliers	74	72	69	58	48	49	51	48
Billets flexibles	0	0	0	17	26	22	20	22

**Tableau 6**  
La ventilation de la provenance de la clientèle

(en %)	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96
<b>QUÉBEC</b>					
De la région	67	66	61	60	54
Du Québec	21	18	22	23	23
De l'Ontario	9	11	11	11	15
Des États-Unis	2	3	5	3	6
D'autres pays	1	1	1	3	2
<b>CANTONS-DE-L'EST</b>					
De la région	49	57	61	61	53
Du Québec	37	23	26	24	34
De l'Ontario	7	12	7	7	6
Des États-Unis	7	8	6	7	6
D'autres pays	0	1	0	0	0

hivernales — l'immobilier principalement — mais également dans les infrastructures pour des activités estivales, tel le golf.

Alors que l'industrie enregistre de très fortes variations au niveau des revenus générés par l'activité ski uniquement (tableau 8), les stations des Cantons-de-l'Est, pour leur part, voient leurs revenus diminuer dans des proportions similaires.

## LES TENDANCES DANS L'INDUSTRIE DU SKI

L'industrie nord-américaine du ski alpin vit actuellement de profonds changements: la concentration, la popularité croissante de la planche à neige et le vieillissement de la population sont autant de facteurs qui influencent la pratique du ski.

La concentration de la propriété dans les mains de quelques groupes financiers n'est pas un phénomène nouveau dans le monde des affaires. Par contre, nous observons une accélération de ce phénomène dans le secteur du ski alpin depuis quelques années. Des entreprises comme American Skiing Company en Nouvelle-Angleterre (7 stations et 3,0 millions de jours-ski en 1995-1996) et, plus près de nous, Intrawest (5 stations et 2,6 millions de jours-ski la saison dernière) ont le vent dans les voiles et continuent leurs projets d'acquisitions. Outre Intrawest, Mont Saint-Sauveur International (Mont Saint-Sauveur, Mont Avila, Morin Heights, Mont Gabriel, Mont Olympia, Jay Peak (Vermont)), le groupe Club Resorts/Désourdy (Mont-Saint-Anne et Bromont) et le groupe Robinson (Mont Blanc et Gray Rocks) sont maintenant des joueurs incontournables au Québec. Ces quatre groupes ont reçu plus de 35 % des jours-

ski lors de la dernière saison et cela dans neuf stations seulement.

Également, l'arrivée du surf des neiges, son acceptation par les skieurs et le développement de *snowparks* représentent, pour plusieurs stations, une planche de salut importante. De fait, l'attrait de la planche à neige auprès des jeunes et maintenant des moins jeunes contribue à augmenter l'achalandage dans les stations. Les données du Conseil canadien du ski pour le Québec indiquent une augmentation du nombre de planchistes au cours des deux dernières saisons. Ils représentaient, lors de la saison 1994-1995, 7,8 % des utilisateurs et un an plus tard, cette proportion passait à 12,7 %. Ces pourcentages sont similaires pour le reste du Canada.

Les mutations démographiques influencent l'industrie du ski. Le nombre de skieurs ne diminue pas, mais la fréquence des sorties est à la baisse. Par ailleurs, selon le professeur David K. Foot de l'Université de Toronto, le taux de croissance de la pratique du ski alpin au Canada sera 5,05 % sur la période de 1996 à 2001, ce qui situe le ski au cinquième rang après le ski de fond (7,34 %), le golf (7,01 %), la natation (5,55 %) et le tennis (5,21 %).

Le tableau 9 présente des projections pour l'année 2001 du taux de pratique du ski alpin au Québec et cela, en tenant compte d'une faible croissance de la population. Sur la période 1989-2001, la population totale augmente de 1,4 % par année alors que le nombre de skieurs augmente annuellement de 1,2 %. La projection indique que, malgré une légère baisse du taux de pratique chez les skieurs âgés de moins de 25 ans, le nombre de jeunes skieurs décroît plus rapidement au profit des skieurs âgés de plus de 35 ans. De fait, sur la période étudiée, le nombre de jeunes skieurs passe de 572 000 à 541 000, alors que le nombre de skieurs incluant les «baby-boomers» passe de 338 000 à 581 000.

## L'AVENIR DES STATIONS DES CANTONS-DE-L'EST

Certains défis se posent aux stations de ski alpin des Cantons-de-l'Est. Le premier consiste à attirer davantage les jeunes skieurs et les planchistes. Le se-

(en 000 \$)	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96
Québec	171 474	208 717	179 314	149 182	132 303	144 128	143 413	164 340
Cantons-de-l'Est	25 610	24 841	21 192	23 626	21 462	21 053	19 211	20 026

(en 000 \$)	88-89	89-90	90-91	91-92	92-93	93-94	94-95	95-96
Québec	76 661	91 878	88 470	87 710	78 485	79 739	74 360	73 317
Cantons-de-l'Est	16 534	16 251	13 571	14 564	14 042	13 464	11 420	12 247

Âge	Population totale (en 000)			Skieurs alpins (en 000)			Population totale (en %)			Skieurs alpins (en %)		
	1989	1995	2001	1989	1995	2001	1989	1995	2001	1989	1995	2001
12 - 17 ans	527	597	563	257	289	270	21,5	21,5	19	48,8	48,4	48
18 - 24 ans	734	674	700	315	275	271	26,3	20,5	20	42,9	40,8	39
25 - 34 ans	1 221	1 228	1 007	286	306	266	23,9	22,8	19	23,4	24,9	26
35 - 49 ans	1 392	1 770	1 907	265	360	412	22,2	26,8	30	19,0	20,3	22
50 ans et +	1 631	1 919	2 314	73	113	169	6,1	8,4	12	4,5	5,9	7
	5 505	6 188	6 491	1 196	1 343	1 388	100 %	100 %	100 %	21,7	21,7	21,4

Source : Print Measurement Bureau pour les données 1989 et 1995  
Bureau de la statistique du Québec (BSQ) pour les données de la population totale de 2001 (scénario D)  
Compilation: Chaire de tourisme

cond a trait aux skieurs actuels. Comment peut-on les encourager à continuer à skier? — L'amélioration des pistes? L'initiation à la planche à neige? L'amélioration des infrastructures? L'amélioration de la qualité des services offerts? Des prix modulés en fonction de l'âge du skieur? Le troisième défi concerne la capacité financière des stations de ski des Cantons-de-l'Est à concurrencer les stations propriétés de groupes financiers tant au niveau du développement de produits et services qu'au niveau du développement des infrastructures — hébergement, pistes, restauration, etc. Le vieillissement des infrastructures, l'incohérence et le manque d'harmonie dans la planification des aménagements récréo-touristiques sur le territoire, la faible densité des activités complémentaires, l'essoufflement des gestionnaires et le manque de leadership régional exigent la mise en place de nouvelles stratégies pour freiner la décroissance, attirer de nouveaux investisseurs dans la relance et pour ainsi amorcer le virage essentiel à la survie du ski dans les Cantons-de-l'Est.

Les questions ci-dessus formulées suggèrent un certain nombre de pistes d'action à envisager. Au-delà des scénarios possibles, le futur de l'industrie du ski alpin passe par une repositionnement de

son insertion dans le développement de l'offre touristique. La croissance viendra certainement des efforts pour s'adapter aux tendances démographiques. On doit miser sur des alliances avec des acteurs traditionnels et non traditionnels pour répondre aux besoins et aux goûts de cette clientèle. Une redéfinition globale du produit doit s'appuyer sur un repositionnement de la région comme destination hivernale. Le ski ne suffit plus, il faut situer le voyage du ski dans un contexte d'expérience valorisante où la qualité des prestations et la complémentarité des activités doivent prédominer.

Un comité de lecture a lu et accepté ce texte



## NOTES

- 1 Jours-ski : Total de skieurs (visites) que la station reçoit durant la saison.
- 2 bénéfice net + frais financiers + amortissements
- 3 bénéfice net + amortissements
- 4 Ces études d'impact réalisées utilisent le Modèle intersectoriel du Québec développé par le Bureau de la statistique du Québec (BSQ).
- 5 MVPH : Mètre vertical personne / heure — Cet indice représente la capacité de transport horaire de l'ensemble des remontées

mécaniques. Il est obtenu en additionnant le produit de la dénivellée d'une remontée mécanique par sa capacité horaire.

- 6 Le Nord-Est américain inclut les états suivants : Connecticut, Maine, Massachusetts, New York, New Hampshire, Rhode Island et Vermont.

## BIBLIOGRAPHIE

ARCHAMBAULT, Michel, AUDET, Sylvain et Jean MORIN (1996), *Étude économique et financière des stations de ski du Québec, Saison 1995-1996*. ASSQ, Chaire de Tourisme, UQAM, novembre, 54 p.

ARCHAMBAULT, Michel, AUDET, Sylvain et Jean MORIN (1995), *Étude économique et financière des stations de ski du Québec, Saison 1994-1995*. ASSQ, Chaire de Tourisme, UQAM, novembre, 94 p.

CONSEIL CANADIEN DU SKI (1996), *Canadian Skier-Snowboarders Survey 1995-96, Research Report prepared for Quebec Region*. Conseil canadien du ski, Mississauga

CONSEIL CANADIEN DU SKI (1995), *L'étude 1994-1995 sur le ski et le surf des neiges au Canada, Rapport de recherche, Résultats complets : Région du Québec*. Conseil canadien du ski, Mississauga

CONSEIL CANADIEN DU SKI (1996), *Research Report 1996, Canadian Skier-Snowboarder Survey 1995-96, Canadian beginner Skier-Rider Survey 1995, Recreational Interests of Skiers/ Riders, Ski Facts & Stats*. Conseil canadien du ski, Mississauga, 178 p.

FOOT, David et David STOFFMAN (1996), *Entre le boom et l'écho : Comment mettre à profit la réalité démographique*. Collection Infopresse, Boréal, Montréal, 260 p.

ROSALL, N., CARES, C., IRELAND, T. (1996), *Kettle End of the Season Survey 1995/96*. RRC Associates, Boulder, CO, May, 11 p.

THIBEAULT, N., GAUTHIER, H. et E. LÉTOURNEAU (1996), *Statistiques démographiques: Perspectives démographiques, Québec et régions 1991-2041 et MRC 1991-2016*. Bureau de la statistique du Québec (BSQ), Québec, 440 p.

(1996), *Consolidation: Analysis and Direction, Ski Area Management*, Woodbury, CT, November, p. 55-56, 71

(1995), *1994-95 Facts & Figures on the On-Snow Industry, October 1995*. SIA, McClean, VA, NSAA, Lakewood, CO, October, 36 p.