



## **Mémoire du CLD de la MRC de Memphrémagog**

**Préparé à l'intention de la Commission parlementaire dans le  
cadre du projet de loi n° 90 « Loi concernant le parc national du  
Mont-Orford »**

**Rédaction  
Ghyslain Goulet, directeur général**

**Avril 2010**

# Table des matières

1. Introduction .....	3
2. Présentation du Centre local de développement (CLD) de la MRC de Memphrémagog.....	4
3. L'histoire du Mont-Orford .....	5
• Les installations de ski alpin .....	5
• L'aménagement du club de golf.....	7
• Le portrait des années 80-90 .....	8
• Les années 2000 jusqu'au présent appel d'offre .....	9
4. L'économie de la MRC de Memphrémagog .....	11
• L'importance de l'industrie touristique pour la région.....	12
• Le rôle du CLD dans le secteur touristique.....	13
• Les difficultés économiques récemment vécues dans la région.....	14
• Les difficultés vécues par l'industrie touristique.....	15
• L'impact économique relié à la présence de la station touristique du Mont-Orford .....	17
5. Positions historiques du CLD de la MRC de Memphrémagog quant à la pérennité de la station touristique du Mont-Orford.....	20
6. L'importance de générer d'autres sources de revenus pour assurer la pérennité de la station.....	21
• Principaux constats découlant des travaux du Comité de parrainage .....	21
• Modèles de financement déjà existants.....	22
7. La relation entre la rentabilité d'une station de ski alpin et le développement immobilier périphérique .....	24
8. La mise en place du Fonds de relance du Mont-Orford .....	28
9. La position du CLD de la MRC de Memphrémagog au regard du projet de loi n° 90 .....	29

## **1- Introduction**

Le présent mémoire s'inscrit dans le cadre de la Commission parlementaire tenue par le gouvernement du Québec, dont le mandat est l'étude du projet de loi n° 90 « Loi concernant le parc national du Mont-Orford ».

Le document expose la position du Centre local de développement (CLD) de la MRC de Memphrémagog. Fidèle à notre mission qui est de favoriser le développement économique de la région, le CLD a depuis plusieurs années travaillé étroitement dans le dossier de la station touristique du Mont-Orford avec tous les partenaires impliqués afin de trouver une solution à long terme aux problématiques et enjeux reliés à cette station.

Par conséquent, nous avons une bonne compréhension et connaissance de tous les éléments économiques de ce dossier, ce qui nous rend en mesure de faire une analyse et des recommandations appropriées aux instances gouvernementales.

Forts de cette connaissance du dossier de la station touristique du Mont-Orford, nous en sommes maintenant à l'heure des choix. Le CLD, ainsi que notre communauté, ont exprimé à maintes reprises les conditions essentielles à mettre en place afin d'assurer la survie de cette station. Nous avons fait nos devoirs et obtenus un consensus régional et, dans ce contexte, il est maintenant temps que notre région bénéficie du soutien du gouvernement du Québec.

## **2- Présentation du Centre local de développement (CLD) de la MRC de Memphrémagog**

Le Centre local de développement (CLD) de la MRC de Memphrémagog a pour mission de stimuler le développement économique du milieu, de favoriser la création, l'expansion et la consolidation des entreprises par le soutien de l'entrepreneuriat individuel et collectif et par des mesures de soutien aux intervenants en économie sociale. Il a comme responsabilité de définir le plan d'action pour l'économie et l'emploi du territoire de la MRC de Memphrémagog.

Au nombre de ses mandats, le CLD compte : l'élaboration de stratégies liées au développement de l'entrepreneuriat et des entreprises; la mise sur pied et la gestion de services dédiés au démarrage des entreprises; la gestion de différentes sources de financement pour la réalisation de projets; la planification du développement industriel et enfin l'accueil, le positionnement régional et le soutien au développement de l'offre touristique.

Le conseil d'administration du CLD, composé de 13 membres, est issu des différents secteurs socio-économiques représentatifs de notre milieu. On y trouve des représentants des secteurs municipaux, industriel, touristique, communautaire, commercial ainsi que de l'éducation et de la santé.

Dix-sept municipalités se partagent le territoire de la MRC de Memphrémagog, couvrant une superficie totale de 1327 km<sup>2</sup>. Le territoire se démarque par la concentration de montagnes et de lacs qui y nichent. Ces lacs et ces cours d'eau sont à la base des secteurs d'activité dominants du développement de la MRC, à savoir, la villégiature qui occupe une forte proportion des berges sur plus de 27 plans d'eau et le récréotourisme.

Par ailleurs, la forêt couvre 71 % de la superficie du territoire et constitue un patrimoine naturel unique du fait de la qualité, de la maturité et de la variété des essences relevées.

### **3- L'historique du Mont-Orford**

C'est en 1938, à la suite d'une loi spéciale du gouvernement du Québec, que le Parc provincial du Mont-Orford est né. Dès le début, des travaux de déboisement sont amorcés pour construire une route menant au sommet du Mont-Orford. Peu de temps après, l'aménagement d'installations pour un terrain de golf et pour le ski alpin est réalisé, grâce à une étroite collaboration entre le gouvernement et des organismes du milieu.

Certains aménagements de la montagne et du terrain de golf ont été faits au cours des années 60, mais il faudra attendre le milieu des années 80 pour voir un développement plus organisé du domaine skiable du Mont-Orford. De 1984 à 1990, près de 19 millions de dollars ont été investis pour la création, le réaménagement et le développement des pistes, l'installation de nouveaux télésièges, la mise en place d'un système d'enneigement artificiel couvrant 85 % du domaine skiable et la construction d'un nouveau chalet de ski.

Aujourd'hui, en plus des équipements de la station de ski alpin et du terrain de golf de 18 trous, le parc offre d'autres activités récréotouristiques. À titre d'exemples, les amateurs d'activités sportives peuvent pratiquer le ski de randonnée, la raquette, le cyclisme, la randonnée pédestre, l'équitation et l'escalade de glace. Les campings des lacs Stukely et Fraser possèdent plus de 400 emplacements et aux abords de ces lacs, des plages ont été aménagées et différents services nautiques sont offerts. On trouve également le Centre de villégiature Jouvence qui offre des salles de réunion, des activités récréatives, sportives et d'interprétation de la nature.

De plus, le parc accueille sur son territoire le Centre d'Arts Orford, un complexe intégré comprenant une salle de concerts de 500 places et une galerie d'art. Le festival estival présente chaque année quelque 40 concerts auxquels assistent environ 23 000 spectateurs. Ce lieu d'animation culturelle et artistique de renommée mondiale reçoit plus de 500 stagiaires par année, provenant d'une trentaine de pays, qui prennent part à l'Académie de musique.

Ces produits et activités touristiques, en y incluant bien entendu le ski et le golf, font partie d'une offre globale offerte par le parc national du Mont-Orford et la station touristique du Mont-Orford.

#### **Les installations de ski alpin**

Actuellement, la station de ski du Mont-Orford est considérée comme le quatrième plus important domaine skiable au Québec et la plus grande station de ski canadienne au sud de Montréal. Composée de trois montagnes skiabiles sur quatre versants, la station comprend 56 pistes dans un environnement de près de 73 hectares (180 acres). La principale montagne, le Mont-Orford, présente un dénivelé considéré comme le quatrième plus grand parmi les stations de ski du Québec, soit 589 mètres (1 933 pieds). Les deux autres montagnes, le mont Giroux et le mont Alfred-Desrochers, avec des dénivellations respectives de 330 mètres (1 082 pieds) et de 335 mètres (1 098 pieds), complètent le domaine skiable. De ces pistes, 33 % sont considérées comme faciles, 26 % difficiles et

41 % très difficiles. De plus, il y a quelques boisés pour répondre aux besoins des skieurs avertis.

Le Mont-Orford a toujours été un attrait puissant pour les amateurs de la nature et les adeptes des sports de plein air. Dès la naissance du ski alpin au Québec, le Mont-Orford a attiré les skieurs, qui ont commencé à aménager ses pentes dans les années 30, avec des moyens de fortune. En 1939, les skieurs y installaient une remontée mécanique rudimentaire.

À partir de 1963, avec la création de la *Cie de Gestion Orford inc.*, l'aménagement de la montagne commence à se faire d'une façon planifiée afin de répondre à la demande croissante de loisirs de masse. Le ski alpin prend alors son premier véritable essor : ajout de plusieurs remontées mécaniques conformes aux normes de l'époque, dont les *Chaises du ciel* qui étaient alors le plus long télésiège double au Canada; développement du mont Alfred-Desrochers; modernisation et agrandissement du chalet. Des compétitions d'envergure s'y tiennent régulièrement. D'ailleurs, ces installations ont permis de voir naître de grands athlètes de chez nous en ski, qui ont rayonné sur la scène internationale. On peut penser entre autres à Lloyd Langlois, Nicolas Fontaine, Jean-Marc Rozon et Sara-Maude Boucher, pour ne nommer que ceux-ci.

Après 1975, la station de ski connaît une période de stagnation : équipements désuets et mal entretenus, gestion déficiente, réputation de plus en plus négative, alors que les techniques du sport se développaient et que les skieurs devenaient de plus en plus exigeants. En 1980, après un hiver particulièrement désastreux, la *Cie de Gestion Orford inc.* est près de la faillite.

M. Fernand Magnan, architecte, déjà impliqué dans le développement d'un village de loisirs près du Mont-Orford, s'entend alors avec les actionnaires pour tenter de sauver la station. En mettant de l'ordre dans les équipements existants, en améliorant l'entretien des pistes, en réorganisant les services à la clientèle et en assurant une gestion serrée, il parviendra, en effet, à éviter la faillite.

À compter de 1984, la station du Mont-Orford connaît un bon nombre d'aménagements dans le but de créer une station touristique d'importance et d'améliorer les infrastructures, afin de répondre aux besoins de la clientèle. Il est à noter également que ces investissements se sont inscrits, à l'époque, dans le cadre de la volonté du gouvernement du Québec de favoriser le développement des centres de ski au Québec par la mise en œuvre de plusieurs programmes d'aide financière. Vous trouverez ci-dessous un sommaire des principaux aménagements effectués au cours des années subséquentes :

#### **1984-1985**

- Mise en place d'un système d'enneigement artificiel à haute pression contrôlé par ordinateur et couvrant 50 % du domaine skiable.
- Installation d'un nouveau télésiège sur le Mont-Orford. Ce télésiège triple est parallèle aux deux télésièges existants.
- Création d'une nouvelle piste sur le Mont-Orford, la *Maxi*, ajoutant à elle seule 4,4 hectares (11 acres) au domaine skiable.
- Réaménagement complet de la piste *Trois-Ruisseaux*, redessinée de haut en bas, couvrant maintenant 6,4 hectares (16 acres) de domaine skiable.

- Élargissement et amélioration de certaines pistes existantes et ajout de pistes secondaires permettant le passage d'un secteur à l'autre de la montagne.

#### **1986-1987**

- Création de nouvelles pistes.
- Réaménagement complet de pistes existantes, dont la *Magnum*, sur le mont Giroux nord, et la *Grande Coulée* sur le Mont-Orford, offrant un domaine skiable de 6 hectares (15 acres).
- Installation d'un nouveau télésiège quadruple sur le versant nord du mont Giroux.
- Prolongement du système de neige artificielle.
- Construction d'un nouveau chalet de ski ajoutant 1 000 places assises et offrant tous les services d'une grande station : services alimentaires et de cafétéria entièrement réorganisés, garderie, bar sans alcool pour les adolescents, bar agrandi servant de restaurant à l'heure du lunch.
- Construction d'une nouvelle boutique de vente, de location et de réparation.

#### **1988-1989**

- Aménagement d'un quatrième versant sur le versant est du mont Giroux.
- Création de trois nouvelles pistes sur ce nouveau versant.
- Installation d'un télésiège quadruple.
- Extension du système de neige artificielle.
- Construction d'une billetterie et d'un stationnement au pied du versant est.

#### **1995-1996**

- Aménagement des glissages sur tube, qui permettent de servir une nouvelle clientèle, surtout familiale.

#### **1997-1998**

- Création de quatre nouvelles pistes en sous-bois réparties sur les monts Orford et Giroux.

### **L'aménagement du club de golf**

L'aménagement du premier neuf trous de golf a eu lieu en 1938. Dans les années 60, la *Cie de gestion Orford inc.* réaménage le terrain de golf et le complète à 18 trous. Par la suite, malgré les efforts exigés par la reconstruction de la station de ski, de nombreux aménagements sont effectués au terrain de golf, entre autres :

- Réfection des services sanitaires, des cuisines et du bar.
- Réfection de la boutique de vente et de services à la clientèle.

- Amélioration des édifices : renforcement des fondations et de la structure, réfection du toit, remplacement de la majorité des fenêtres, ajout d'un garage pour l'entretien.
- Amélioration du terrain : reconstruction des ponts et ponceaux, drainage, nouvelle signalisation, construction des sentiers de circulation sur la majorité des parcours.
- Équipements : achat de voitures de golf, achat d'équipements requis pour les opérations.

Enfin, en 2001, à la suite d'un incendie, le chalet du club de golf est entièrement reconstruit.

### Le portrait des années 80-90

Plusieurs centaines d'emplois ont été créés dans la région de Magog-Orford à la suite des travaux d'expansion de la station touristique, autant dans le domaine de l'hébergement et de la restauration que dans les commerces au détail. Mais, surtout, les équipements de loisir de masse mis en place ont confirmé le rôle de la station touristique comme moteur de l'industrie touristique de la région.

Le développement du centre de ski dans les années 80 et 90 a eu un effet d'entraînement énorme sur la région. En 1980, il y avait 180 chambres d'hôtel dans un rayon de 7 km de la montagne. Aujourd'hui, il y en a 2 300 (hôtels, auberges, condos en location, gîtes du passant).

De 1984 à 1989, les investissements dans le domaine immobilier (unités de condos, hôtels, auberges) ont été importants dans la région, comme en témoignent les données ci-dessous :

- En 1984, **6 millions de dollars**
- En 1985, **8 millions de dollars**
- En 1987, **40 millions de dollars**
- En 1988-89, près de **35 millions de dollars**

Ainsi, les améliorations apportées à la station ont suscité de nombreux investissements immobiliers qui, malheureusement, n'ont pas apporté un accroissement de la rentabilité de la station au fil des années.

Malgré les nombreux investissements réalisés de 1984 à 1998, les gestionnaires de la *Cie de Gestion Orford inc.* ont mis fin au bail de la station touristique avec le gouvernement du Québec en avril 1998. Cette décision est attribuable au fait qu'un investisseur privé ne peut rentabiliser la modernisation de ses infrastructures à même ses principales sources de revenus, soit le ski et le golf, alors que dans les années 80, les centres de ski bénéficiaient de l'aide gouvernementale pour l'acquisition d'équipements.

De 1998 à 2000, malgré l'avènement de nouveaux gestionnaires, la station touristique ne fait pas l'objet d'investissements importants, rendant les installations désuètes.

Le CLD a eu l'occasion de prendre connaissance des états financiers de la station touristique, et ce, depuis le début des années 80. L'analyse de ceux-ci a démontré que la station a été rentable, surtout à la fin des années 80. À compter de 1995, la situation économique ainsi que les taux d'intérêt plus élevés ont engendré une baisse d'achalandage, entraînant une diminution de la rentabilité de la station, situation financière qui persiste depuis.

### **Les années 2000 jusqu'au présent appel d'offre**

Force est de constater que la dernière décennie a été marquée par de nombreux événements d'envergure qui ont, inévitablement, mis à l'avant-scène l'avenir de la station touristique du Mont-Orford et les nombreux enjeux qui en découlent.

Au début des années 2000, avec l'avènement d'un nouveau gestionnaire et propriétaire, Intermont inc., entreprise composée de nombreux gens d'affaires de la région, un projet de relance de la station est élaboré et vise à procéder à l'échange de terrains au pied des pistes de la station pour y réaliser un projet immobilier et favoriser le « ski in – ski out ». Le projet, à l'époque, consistait à procéder à l'échange de terrains inclus dans le parc national du Mont Orford (pied des pistes) et en contrepartie, le gestionnaire transférait des terres en périphérie du parc national pour permettre son agrandissement.

C'est en 2002 que le gouvernement du Québec tenait des consultations sur ce projet et enfin, c'est au début de 2003 que le ministre responsable de la Faune et des Parcs de l'époque et responsable du dossier, monsieur Richard Legendre, effectuait ses recommandations positives quant aux échanges de terrains en y mettant cinq conditions, à savoir :

- Le dépôt d'un plan de développement pour l'ensemble du projet récréotouristique;
- Le dépôt d'un plan de financement;
- La mise en place d'un mécanisme pour assurer l'équité dans l'échange de terrains;
- La protection du patrimoine naturel et paysager, notamment le ruisseau Castle;
- La mise en place d'un comité aviseur regroupant les principaux organismes concernés.

L'avènement d'un nouveau gouvernement en avril 2003 a également amené des orientations différentes quant au cheminement du dossier.

Le défi de l'époque était d'ailleurs le même que celui qui anime notre région actuellement, soit assurer la pérennité de la station touristique et, pour ce faire, il faut d'abord lui donner des conditions pour assurer sa viabilité. Depuis les 10 dernières années, tous les débats qui ont cours se résument simplement à la possibilité pour cette station de tirer profit de sources de revenus autres que les activités de ski et de golf pour rentabiliser ses opérations.

Ainsi, et de façon succincte, la station a fait l'objet de nombreux processus de consultation, de débats fort animés et de tiraillements, même à l'échelle québécoise quant à la possibilité d'y voir réaliser des projets immobiliers. Vous trouverez ci-après les principaux événements qui ont marqué cette station depuis 2003.

## **2005**

- Audiences du Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE).

## **2006**

- Projet de loi n° 23 « Loi permettant d'assurer l'agrandissement du Parc national du Mont-Orford, la préservation de la biodiversité de territoires limitrophes et le maintien des activités récréotouristiques ».
- Mandat accordé à la MRC de Memphrémagog afin de proposer un projet récréotouristique compatible avec les dispositions de la loi n° 23 qui recueille l'adhésion d'au moins trois organismes représentatifs du milieu régional.
- Appel d'offres pour la vente de la station, demeurée sans suite.

## **2007**

- Résiliation du bail en faveur du gestionnaire par le gouvernement du Québec et mandat accordé par la SÉPAQ pour gérer la station.
- Mandat accordé à la MRC de Memphrémagog sur la mise en œuvre d'une solution constructive et durable au regard de la gestion des terres publiques, du centre de ski et du golf du Mont-Orford.

## **2010**

- Projet de loi n° 90 et appel d'offres pour la vente des équipements de la station touristique du Mont Orford.

## 4- L'économie de la MRC de Memphrémagog

Le territoire de la MRC de Memphrémagog est réputé pour la qualité de vie qui y est offerte, ses paysages, ses lacs et cours d'eau, ses montagnes et son environnement exceptionnel qui en ont fait, dès le début de sa colonisation, un lieu de villégiature et de développement touristique fort convoité.

En effet, c'est à compter de 1881, avec l'arrivée massive des Canadiens français attirés par les emplois dans les usines du textile, que le potentiel touristique de la région a commencé à émerger. Graduellement, les touristes montréalais et américains s'installent sur les rives des lacs Massawippi et Memphrémagog durant la période estivale. Dès lors, on voit naître une activité touristique et de villégiature qui s'intensifie à partir des années 1980, jusqu'à occuper aujourd'hui une part importante de l'activité économique régionale, entre autres, sur le plan des emplois.

En 2006, on recensait 44 745 personnes résidant dans la MRC de Memphrémagog. À cela, nous devons ajouter la population saisonnière ou de villégiature, estimée à 22 000 personnes.

En ce qui a trait à la situation économique de la MRC, selon le recensement de 2006, une grande partie des emplois de la région est concentrée dans deux secteurs de l'activité économique. En fait, 3 % de la main-d'œuvre travaille dans l'industrie primaire, alors que 28,1 % œuvre dans l'industrie secondaire et 68,9 % dans l'industrie tertiaire. Au total, 21 549 personnes sont en emploi, 1 774 sont prestataires de l'assurance-emploi et 14 417 sont inactifs.

Dans la région, les secteurs traditionnels de l'industrie primaire sont peu présents. Seulement 3 % de la population active, soit 647 personnes, travaillent principalement dans les secteurs de l'agriculture, de la foresterie, de la pêche sportive et de la chasse. De fait, la MRC se situe à l'avant-dernier rang en Estrie, devant la Ville de Sherbrooke, quant à l'importance de cette industrie.

Toujours selon les données de 2006, un total de 28,1 % de la main-d'œuvre, soit 6 055 personnes, travaillaient dans l'industrie secondaire.

L'industrie tertiaire, pour sa part, emploie 68,9 % de la population active, soit 14 847 personnes. La MRC de Memphrémagog occupe le premier rang des territoires de l'Estrie en terme d'emplois dans le secteur de l'hébergement et des services de restauration. Si on exclut les principaux emplois en lien avec les services publics (hôpitaux, commission scolaire et services municipaux), l'industrie touristique fournit un grand nombre des emplois du secteur tertiaire.

Au cours de la période de 1991 à 2001, la situation du marché du travail s'est grandement améliorée dans la MRC de Memphrémagog. Cette situation est attribuable à une croissance importante du secteur manufacturier (gain de 50 % des emplois pendant cette période) et aux activités liées à la villégiature et au tourisme qui se sont accrues pendant cette même période.

Cependant, cette situation s'est nettement détériorée depuis 2004-2005 avec la perte de plusieurs centaines d'emplois comme nous l'illustrerons dans quelques chapitres.

## L'importance de l'industrie touristique pour la région

Comme il a été mentionné précédemment, l'industrie touristique représente l'un des principaux moteurs économiques de la région et ce, depuis le début de sa colonisation.

Ce secteur est caractérisé par la présence de nombreuses entreprises dont la très grande majorité sont de petite taille et de quelques entreprises majeures que l'on peut qualifier de chefs de file ou de donneurs d'ordres.

À cette situation s'ajoute le fait que l'offre touristique de la région repose principalement sur quelques attraits naturels d'importance, tels que les lacs Memphrémagog et Massawippi, les montagnes Orford et Owl's Head et le parc national du Mont-Orford. On trouve de plus une gamme variée de produits touristiques (spa, vignobles, excursions, produits culturels, etc.) qui sont offerts aux nombreux touristes, villégiateurs et résidents de la MRC de Memphrémagog.

<b>ACHALANDAGE TOURISTIQUE (2008)*</b>			
<b>MRC de Memphrémagog</b>			
<b>MRC de Memphrémagog</b>	<b>Tous les visiteurs</b>	<b>du Québec</b>	<b>Autres que Québec</b>
<b>Nombre de visites-personnes</b>	<b>1 049 800</b>	<b>853 000</b>	<b>196 800</b>
<i>Excursionnistes (même jour)</i>	439 400	306 000	133 400
<i>Touristes (1 nuit ou +)</i>	610 400	547 000	63 400
<b>Dépenses totales</b>	<b>124 427 000 \$</b>	<b>101 867 000 \$</b>	<b>22 560 000</b>
<i>Excursionnistes (même jour)</i>	12 603 984 \$	8 084 000 \$	4 519 984 \$
<i>Touristes (1 nuit ou +)</i>	111 823 016 \$	91 958 000 \$	19 865 016 \$
<b>Nombre de nuitées</b>	<b>1 740 900</b>	<b>1 434 000</b>	<b>306 900</b>
<b>Dépense moyenne journalière</b>	<b>119 \$</b>	<b>119 \$</b>	<b>115 \$</b>
<i>Excursionnistes (même jour)</i>	29 \$	26 \$	34 \$
<i>Touristes (1 nuit ou +)</i>	183 \$	168 \$	313 \$

<b>Données des visiteurs Québécois (e)</b>	<b>Nombre</b>	<b>Dépenses</b>	<b>% du total</b>
<i>Hiver (Décembre, janvier, février)</i>	<b>141 000</b>	<b>16 838 508 \$</b>	<b>17%</b>
<i>Printemps (Mars, avril, mai)</i>	<b>203 000</b>	<b>24 242 674 \$</b>	<b>24%</b>
<i>Été (Juin, juillet et août)</i>	<b>421 000</b>	<b>50 276 679 \$</b>	<b>49%</b>
<i>Automne (Septembre, octobre, novembre)</i>	<b>88 000</b>	<b>10 509 140 \$</b>	<b>10%</b>

(e) = estimations

\*Note: Résultats touristiques calculés à partir de la norme de 80km

Source: Pragma Conseil - Rapport statistique 2008 MRC Memphrémagog (Dernières données disponibles)

Compilation: CLD de la MRC de Memphrémagog

De façon plus spécifique, en 2008, selon les dernières données disponibles tirées de Statistiques Canada, le territoire de la MRC de Memphrémagog a attiré 1 049 800 visiteurs, dont 82 % proviennent du Québec et 18 % d'ailleurs au Canada, des États-Unis et d'outre-mer. Cette affluence représente près de 1,8 millions de nuitées et des recettes estimées à 124,4 millions de dollars.

Toujours selon les mêmes sources, on considère qu'il y avait en 2008 près de 2 400 emplois directs ou indirects en lien avec l'industrie touristique locale et que les dépenses moyennes journalières des touristes se situent à 119 \$.

Parmi les sites importants de la région de Memphrémagog, la station touristique du Mont-Orford se démarque avec ses 319 employés en hiver, ses 89 en été et surtout ses 19 millions de dollars de retombées économiques pour le territoire. Elle constitue ainsi l'un des principaux moteurs économiques et touristiques de la MRC de Memphrémagog et des Cantons-de-l'Est. Son pouvoir d'attraction ainsi que les nombreuses activités qui y sont offertes en font un pilier majeur de l'économie régionale. Cette station est incluse dans le principal produit d'appel touristique de notre région.

### **Le rôle du CLD dans le secteur touristique**

Nous venons de démontrer que la MRC de Memphrémagog est réputée pour ses attraits naturels exceptionnels et par la gamme de produits touristiques qui sont offerts aux touristes, villégiateurs et résidents. L'industrie touristique y est importante et représente l'un des principaux moteurs économiques de la région. C'est pourquoi le CLD de la MRC de Memphrémagog déploie plusieurs efforts afin de soutenir activement cette industrie. Ces efforts sont fortement soutenus par le milieu municipal qui y injecte annuellement beaucoup de ressources humaines et financières. À cet égard, l'organisation a développé une offre de service qui est proposée à l'ensemble de cette industrie de la MRC de Memphrémagog.

### **L'information touristique dans Memphrémagog**

- Le CLD de la MRC de Memphrémagog gère les activités du bureau d'information touristique situé à Magog (« BIT »). Porte d'entrée de la région, le bureau répond aux demandes des visiteurs 12 mois par année, par l'entremise de deux employés réguliers et six employés à temps partiel. Chaque année, les préposés à l'accueil posent entre 17 000 et 20 000 actes de renseignements à ce seul bureau, le plus achalandé des Cantons-de-l'Est.
- Le CLD met aussi à la disposition des visiteurs et des touristes un site internet bilingue complètement refait en 2009. Fort de ses 300 entreprises touristiques partenaires, le CLD offre l'ensemble des informations concernant son territoire ainsi que celles de ses membres. Il est possible de consulter le site à l'adresse [www.tourisme-memphremagog.com](http://www.tourisme-memphremagog.com).
- Le CLD a aussi le mandat de promouvoir la destination « Memphrémagog » afin de susciter chaque année l'intérêt des nombreux touristes et visiteurs. Pour ce faire, le CLD développe à tous les ans plusieurs outils promotionnels, dont une brochure officielle de destination, et participe aussi à plusieurs campagnes publicitaires et événements favorisant la mise en marché du territoire.

### **L'office de congrès et réunions de Memphrémagog**

- Le tourisme d'affaires est significatif dans la région et le CLD de la MRC de Memphrémagog entretient des liens privilégiés avec les acteurs de cette importante industrie. Par le biais de son propre « Office des congrès et réunions », le CLD occupe une position stratégique qui lui permet d'offrir un service professionnel aux différentes clientèles lors de la planification de congrès et de réunions. La région de Memphrémagog est l'une des 22 destinations officielles membres de l'Association des bureaux de congrès du Québec (ABCQ).

- L'office utilise ainsi son expertise pour la planification sur mesure d'événements de congrès et réunions. Parmi les principaux services, on retrouve entre autres :
  - La recherche de disponibilités des hôtels, sites de congrès, restaurants, transports et attraits touristiques;
  - Appels de soumissions auprès des différents fournisseurs de services;
  - L'accompagnement lors des visites d'inspection de sites;
  - Des suggestions d'activités pour les délégués et accompagnateurs;.
  - L'accès aux relations de presse du CLD de la MRC de Memphrémagog afin de communiquer les différents événements;
  - Du soutien à la coordination des événements;
  - Fourniture d'outils promotionnels de la destination;
  - De l'information et des conseils sur nos produits régionaux.

### **Les difficultés économiques récemment vécues dans la région**

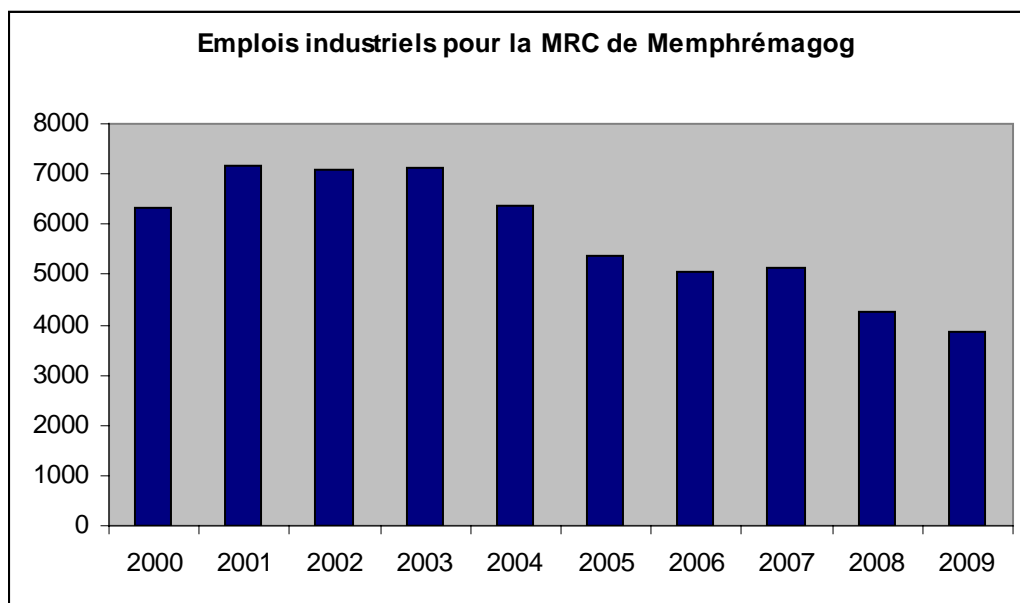
Au cours des dernières années, l'actualité économique dans la MRC de Memphrémagog a été marquée par de nombreux événements, notamment les pertes d'emploi massives dans le secteur manufacturier. Plusieurs entreprises fragilisées par des facteurs externes tels la concurrence asiatique, l'accroissement de notre devise et par des marchés en décroissance, notamment celui de l'automobile, ont dû réduire de façon significative leurs activités et même fermer leurs portes, ce qui a eu de grandes conséquences au chapitre de l'emploi manufacturier.

Ainsi, le territoire de la MRC de Memphrémagog, et plus particulièrement la Ville de Magog, ont été très durement frappés au chapitre des pertes d'emploi dans le secteur manufacturier. À titre indicatif, on trouvera ci-dessous les entreprises ayant cessé leurs opérations au cours des dernières années et les pertes d'emploi qui en ont découlé.

<b>Année</b>	<b>Entreprise</b>	<b>Secteur</b>	<b>Pertes d'emploi</b>
2005	Olymel	Alimentation	500 emplois
2008	CSBS	Textile	150 emplois
2008	GDX Automotive	Caoutchouc	1 600 emplois
2008	Quebecor World	Imprimerie	425 emplois
2009	Dana Canada	Produits métalliques	125 emplois
2009	Hexpol	Caoutchouc	80 emplois
<b>Total</b>			<b>2880 emplois</b>

Actuellement, la MRC de Memphrémagog compte 169 entreprises manufacturières sur son territoire qui procurent du travail à 3 848 personnes. La fermeture de nombreuses entreprises, tel qu'exprimé plus haut, a eu des impacts significatifs sur notre économie. De nombreuses familles ont été affectées et notre milieu a dû mettre en place plusieurs mesures de support auprès de la communauté pour venir en aide aux personnes éprouvées.

Tel qu'illustré dans le tableau suivant, notre région a perdu, au net, 2 466 emplois manufacturiers depuis l'année 2000, ce qui représente une diminution de 39 % depuis 10 ans.



### **Les difficultés vécues par l'industrie touristique**

En dépit d'une offre touristique riche en diversité et en qualité, l'évolution des performances de l'industrie touristique de la MRC de Memphrémagog au cours de la dernière période de trois ans (2006 à 2008) tel qu'estimé par Statistique Canada a été marquée par des fluctuations importantes, voire une détérioration significative.

- **Évolution du nombre de visites-personnes**

L'observation des estimations du nombre de visites-personnes (figure 1) démontre une tendance à la baisse moyenne au niveau des visiteurs de 4,1 % annuellement depuis 2006. Cette décroissance moyenne pour notre région survient alors que, pour la même période, le Québec dans son ensemble a connu une croissance de près de 1%.

**Figure 1 : Évolution du nombre de visites-personnes et  
des recettes touristiques – MRC de Memphrémagog  
2006 – 2008 (3 ans)**

(Données antérieures à 2006 non comparables selon Statistique Canada)

<b>Stats Memphrémagog (source Pragma)</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2006 à 2008 Var. moy. / an</b>
<b>Nombre de visites-personnes*</b>	1 141 400	1 375 200	1 049 800	-4,1%
<b>Dépenses touristes</b>	134 315 000 \$	155 592 000 \$	124 427 000 \$	-3,8%
<b>Nombre de nuitées</b>	1 472 000	2 039 700	1 740 900	8,8%
<b>Séjour moyen</b>	1,3	1,5	1,7	
<b>Dépense touristique moy. journalière</b>	91 \$	76 \$	71 \$	-11,5%

Note\*: Comprend excursionnistes (même jour) et touristes (1 nuit ou +) pour tous motifs de visites  
Source des données à la base de la compilation - Pragma Conseil - Rapport statistique (Stacan) 2006 à 2008 MRC  
Memphrémagog. Compilation spéciale du CLD de la MRC de Memphrémagog.

- **Évolution des recettes touristiques**

Du même coup, les estimations fournies par Statistique Canada pour la période 2006-2008 établissent à 124,4 millions de dollars le niveau de dépenses des touristes pour l'année 2008, soit une décroissance annuelle moyenne de 3,8 %, alors que le niveau de dépenses s'établissait à 134,3 millions de dollars en 2006.

Ce qui est d'autant plus inquiétant, c'est que ces baisses de résultats sont enregistrées malgré une fluctuations positive dans le volume estimé des nuitées, alors que l'on constate une hausse moyenne de 8,8 % depuis trois ans. La baisse générale des recettes jumelées à une hausse des nuitées affectent ainsi directement le niveau de la dépense journalière qui recule en moyenne de 11,5 % par année depuis trois ans. Ce phénomène démontre qu'en des temps plus difficiles, les touristes changent de comportement de façon importante et recherchent des moyens alternatifs de modes d'hébergement (ex : parents et amis, camping, hébergement bas de gamme, etc.) et que le facteur « prix » dicte la donne.

- **Évolution des emplois touristiques**

Autre facteur inquiétant, on constate une régression soutenue des emplois touristiques directs et indirects générés localement et régionalement dans notre industrie. La figure 2 démontre clairement la volatilité de ce secteur et une perte de près de 600 emplois en tourisme par rapport à 2007. On dénote ainsi une décroissance moyenne annuelle de 1 % à 2 %, ceci faisant suite aux nombreuses pertes d'emplois manufacturiers que notre région a connu au cours des cinq dernières années notamment.

**Figure 2 : Évolution des emplois touristiques  
MRC de Memphrémagog  
2006 - 2008**

(Données antérieures à 2006 non comparables selon Statistique Canada)

<b>Stats Memphrémagog (source Pragma)</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2006 à 2008 Var. moy. / an</b>
Dépenses touristes	134 315 000 \$	155 592 000 \$	124 427 000 \$	
Indice de création d'emplois\ 1M\$**	18	19	19	
Emplois directs et indirects en tourisme	2 418	2 956	2 364	-1,1%

Note\*\*: Selon l'économétrie touristique du Québec, il se crée un nombre défini d'emplois directs et indirects pour chaque million de dollars de recettes touristiques.

Source des données à la base de la compilation - Pragma Conseil - Rapport statistique (Stacan) 2006 à 2008 MRC Memphrémagog. Compilation spéciale du CLD de la MRC de Memphrémagog.

- **Impact sur l'industrie touristique de Memphrémagog**

L'observation des estimations de décroissance que nous venons de présenter démontre que la région de Memphrémagog connaît depuis plusieurs années une détérioration importante de l'achalandage touristique. S'ajoutant à cela l'ensemble des constats perçus au terme de plusieurs démarches de consultation et de réflexion avec l'industrie au cours de la même période, il est impératif qu'un certain nombre d'actions se réalisent dans un avenir rapproché afin de relancer l'industrie et l'emploi lié au secteur et nous considérons que la relance de la station du Mont-Orford fait certainement partie de ces impératifs. À cet égard, les municipalités investissent de façon importante dans le développement de l'offre touristique et fondent beaucoup d'espoirs sur la relance de cette industrie.

Il va de soi que, même s'il est impossible de le quantifier, la saga entourant le Mont-Orford a fortement nui à la région et à son achalandage au cours des dernières années.

### **L'impact économique relié à la présence de la station touristique du Mont-Orford**

Dans le cadre des travaux du Comité de parrainage, mis en place par la MRC de Memphrémagog afin de mener à terme le mandat confié par le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs en mai 2007, l'un des premiers objectifs du comité de travail « Analyse économique » fut de connaître les impacts économiques qui découleraient d'une fermeture complète de la station de ski du Mont-Orford. Un mandat à cet effet fut confié à deux professeurs émérites de l'Université de Sherbrooke, messieurs Mario Fortin et Jacques Préfontaine. L'analyse de cette hypothèse devait être solidement appuyée par une méthodologie scientifique répondant aux règles de l'art en la matière.

Le mandat confié prévoyait en premier lieu l'établissement des impacts économiques directs d'une telle fermeture et, deuxièmement, l'identification et la quantification des divers impacts économiques indirects.

De plus, la méthodologie utilisée devait pouvoir éventuellement servir à l'évaluation des impacts économiques des différents scénarios de développement de la montagne.

Le tableau suivant résume les résultats de ces travaux :

### **Les retombées économiques de la station Mont-Orford**

Les retombées économiques de l'opération du centre de ski sont :

<b>Catégories</b>	<b>Centre de ski</b>	<b>Golf</b>	<b>SSMO<sup>1</sup></b>	
Sous-total achats directs	2 445 930 \$	631 073 \$	3 077 003 \$	
Sous-total achats salariés-professionnels	1 732 437 \$	803 124 \$	2 535 561 \$	
Total (dépense locale)	4 178 367 \$	1 434 197 \$	5 612 564 \$	
x Multiplicateur	x 1,54 fois	x 1,56 fois	x 1,54 fois	
Retombées économiques Québec (100 %)	6 426 997 \$	2 238 815 \$	8 665 812 \$	
Retombées économiques Estrie (82 %)	5 954 453 \$	2 011 830 \$	7 940 491 \$	
Retombées économiques MRC (61 %)	5 394 184 \$	1 748 727 \$	7 120 492 \$	
Retombées économiques exprimées en nombre d'emplois annuels à 35 000 \$	Québec Estrie MRC	184 170 154	64 57 50	248 227 204

Source : « Mesure et analyse des impacts économiques entourant la station de ski du Mont-Orford », Mario Fortin, Ph.D. et Jacques Préfontaine, Ph.D., Université de Sherbrooke, 2 juin 2008.

**À ces retombées d'opération s'ajoutent l'apport économique des dépenses des skieurs qui fréquentent le Mont-Orford, soit 19,6 millions de dollars par an (hébergement, restauration, transport, achats d'équipement et de vêtements, etc.).**

<sup>1</sup> SSMO : Station de ski du Mont-Orford.

Traduit en nombre d'emplois permanents annuels, la présence de la station touristique du Mont-Orford représente l'équivalent de 560 emplois à un salaire de 35 000 \$ annuellement.

**L'apport économique de l'industrie du ski  
(activités hivernales seulement)**

	Au Québec ( 06/07 )	SSMO ( 07/08 )	
		\$	%
Volume d'affaires	214 M \$	4,6 M \$	2,15 %
Nombre de jours / ski	6,357 M	0,175 M	2,75 %
Dépenses des skieurs <sup>2</sup>	600 M \$	15,0 M \$	2,50 %
Injection totale <sup>3</sup>	800 M \$	19,6 M \$	2,45 %

Source : Étude économique et financière des stations de ski du Québec, saison 2006-2007, page 12, et CROP (2005).

<sup>2</sup> Dépenses des skieurs incluant les sommes consacrées à l'achat d'équipement et de vêtements, au transport, à l'hébergement et à la restauration, ainsi qu'à l'achat de billets pour pratiquer le ski.

<sup>3</sup> L'injection totale s'élève à plus de 800 M \$, incluant les dépenses d'exploitation des stations, les achats effectués par les skieurs et les investissements des stations.

## **5- Positions historiques du CLD quant à la pérennité de la station touristique du Mont-Orford**

Le CLD de la MRC de Memphrémagog est un acteur important ayant été directement au cœur des nombreux débats, travaux et activités visant la relance et la pérennité de la station touristique du Mont-Orford.

En fait, notre implication dans le dossier s'est amorcée en 1998, lorsque l'ancien gestionnaire de la station a cessé ses opérations et rompu son bail avec le gouvernement du Québec.

Au cours de la dernière décennie, nous avons eu accès aux résultats financiers de la station et pris connaissance de ceux-ci, évalué des modèles de station, effectué des analyses et contribué aux différents travaux et consultations qui ont eu cours quant à l'avenir de la station touristique du Mont-Orford.

Le CLD de la MRC de Memphrémagog a toujours maintenu, et ce sans équivoque, que pour assurer la viabilité et la pérennité de la station ainsi que les emplois et les retombées économique qui en découlent, il faut permettre à celle-ci de tirer des revenus externes à ceux qui sont générés par ses activités. C'est une question de survie.

Devant cet impératif, le CLD a toujours soutenu, au cours des dernières années, que pour assurer la viabilité et la pérennité de la station, celle-ci devait bénéficier de l'apport de projets immobiliers contribuant au financement de ses infrastructures. Ce fut le cas en 2002, lors des audiences publiques tenues par le BAPE en 2005, ainsi qu'en commission parlementaire sur le projet de loi n° 23 en 2006.

Considérant l'incompatibilité d'un projet de développement immobilier dans un parc national et sa non acceptabilité sociale, nous devons maintenant nous tourner vers des solutions qui permettront d'atteindre cet objectif et ainsi assurer un apport financier aux futurs gestionnaires de cette station. Tel est le constat découlant des travaux des membres du Comité de parrainage de la MRC de Memphrémagog et de la grande mobilisation et du consensus de notre milieu politique et économique depuis la fin de ces travaux, soit du début de l'année 2009 jusqu'à maintenant.

## **6- L'importance de générer d'autres sources de revenus pour assurer la pérennité de la station**

La station touristique du Mont-Orford est un cas unique au Québec, du fait qu'elle soit localisée dans un parc national. Cette situation, nous en sommes conscients, devra faire appel à des solutions exceptionnelles.

Il n'existe malheureusement pas de formules miraculeuses pour assurer la rentabilité des stations de ski. Dans le cadre des nombreux travaux réalisés quant à l'avenir de la station touristique du Mont-Orford, plusieurs stations situées en Amérique du Nord ont été balisées afin de connaître leur modèle d'affaires. Le premier constat très important qui fut réalisé est que ces dernières bénéficient majoritairement de développement immobilier pour leur survie. Nous comprenons que cette option n'est pas un scénario privilégié, compte tenu que la station sera réintégrée dans le parc national du Mont-Orford.

Afin d'illustrer l'importance pour la région de générer d'autres sources de revenus pour supporter la station, nous faisons ci-après un bref rappel des conclusions émanant du Comité de parrainage du Mont-Orford, qui fut supporté par de nombreux experts interpellés dans ce dossier.

### **Principaux constats découlant des travaux du Comité de parrainage**

- L'analyse historique des états financiers de la station permet d'identifier certains constats :
  - Le revenu moyen par jour/ski à la station du Mont-Orford est relativement bas lorsque comparé aux autres stations balisées;
  - L'analyse historique des états financiers des différents opérateurs de la station depuis plus de 10 ans démontre que dans l'état actuel, elle est déficitaire (opérations non rentables, avant impôts, intérêts et amortissements);
  - Le modèle de station actuel ne permet pas de générer les fonds nécessaires à des investissements en immobilisations et au service de la dette qui en découle;
  - Pour être rentable, toute station de l'envergure du Mont-Orford doit pouvoir compter sur d'autres sources de revenus que ceux générés par la billetterie du ski.
- Les immobilisations de la station sont désuètes et vont requérir un programme d'investissements importants afin que celle-ci souscrive aux principes de développement durable et offre une qualité de domaine skiable.
- Les stations de ski de la taille du Mont-Orford tirent leurs revenus de différentes sources, surtout du développement immobilier, afin de contribuer au financement des immobilisations, d'où l'importance de permettre des liens avec celles-ci.

- Nécessité, quel que soit le futur gestionnaire de la station, d'obtenir un support financier autre que les revenus générés par les activités actuelles de la station pour supporter les investissements en immobilisation;
  - Investissements importants nécessaires;
  - Rentabilité chancelante.
- Mise en place d'un fonds destiné à supporter les investissements en immobilisation selon les modalités à définir;
  - Objectif : Constituer un fonds d'immobilisations pour assurer la pérennité des infrastructures (remplacement, acquisition, etc.).

### **Modèles de financement déjà existants**

Dans le cadre du projet de relance du Mont-Orford, le Comité de parrainage a analysé divers modes de financement permettant de soutenir le projet.

Le tableau suivant énumère certaines formules mises en application dans d'autres centres de villégiature. Toutefois, ces modèles ne sont pas universels, d'une part la réglementation pouvant être différente d'une région à une autre et d'autre part, le projet Orford présentant une problématique particulière et complexe. Le présent texte vise surtout à présenter différentes options desquelles on pourra s'inspirer afin de trouver une formule de financement appropriée pour le projet de relance du Mont-Orford.

### **Sources de revenus de certains centres de villégiature au Canada et aux États-Unis**

<b>Centre de villégiature</b>	<b>Cotisation du propriétaire</b>	<b>Cotisation du développeur</b>	<b>Autres sources de revenus</b>
Tremblant, QC	Cotisation établie sur nombre de chambres	Montant annuel basé sur les revenus ski et golf	Redevances sur ventes sur le site
Whistler Blackcomb BC	Cotisation établie par unité	Montant annuel fixe	Contribution de la municipalité
Beaver Creek, Co	Cotisation établie sur la base du rôle d'évaluation + % des ventes	Montant établi sur % des ventes de billetterie et nourriture et boisson	Montant (%) provenant de ventes de terrains et propriétés
Breckenridge, Co	Cotisation basée sur nombre d'employés des membres	Nil	Contribution fixe de la municipalité
Keystone, Co	Cotisation basée sur évaluation de la propriété + % des revenus	Nil	
Snow Mass, Co	Cotisation basée sur évaluation de la propriété + % des revenus	n/d	
Sandestin, Fl	Cotisation basée sur la superficie des unités d'hébergement	n/d	Montant (%) provenant de ventes de propriétés. Redevances sur ventes sur le site.
Sun Peaks, BC <sup>4</sup>	Contribution de base établie sur nombre de chambres	Montant établi sur % des ventes de billetterie	

Source : Comité Analyse économique Orford, Évaluation des modèles potentiels de financement pour le projet Mont-Orford, août 2008.

<sup>4</sup> Ne fait pas partie d'Intrawest

Tel qu'énuméré précédemment, plusieurs stations ont été balisées dans le cadre des nombreux travaux que nous avons réalisés. Ainsi, vous en trouverez ci-dessous quelques-unes qui ont des projets immobiliers à proximité et qui contribuent à différents égards à l'accroissement de l'achalandage de la station ou, directement ou indirectement, à leur financement.

**Quelques stations nord-américaines d'importance avec développement immobilier en périphérie**

Nom	Région ou massif montagneux
Mont Sainte-Anne	Québec
Tremblant	Québec
Sunday River	Maine
Sugarloaf	Maine
Saddleback	Maine
Stowe	Vermont
Killington	Vermont
Okemo	Vermont
Smugglers Notch	Vermont
Sugarbush	Vermont
Stratton	Vermont
Mount Snow	Vermont
Bretton Wood	New Hampshire
Loon Mountain	New Hampshire
Waterville Valley	New Hampshire
Vail	Colorado
Beaver Creek	Colorado
Breckenridge	Colorado
Keystone	Colorado
Copper Mountain	Colorado
Winter park	Colorado
Blue Mountain	Ontario
Jay Peak	Vermont
Revelstoke	Colombie-Britannique
Sun Peak	Colombie-Britannique
Fernie	Colombie-Britannique

## 7- La relation entre la rentabilité d'une station de ski alpin et le développement immobilier périphérique

Afin de bien saisir les particularités de l'industrie du ski, le CLD a consulté une grande partie des études existantes en Amérique du Nord sur les modèles d'affaires et les sources de revenus de l'industrie.

### Bien saisir la dynamique de l'industrie

En tout premier lieu, il est important de comprendre la dynamique de l'industrie des stations de ski. Les experts s'entendent pour dire que les stations doivent dépasser un seuil critique d'achalandage pour générer une marge intéressante de profits car l'industrie repose surtout sur une structure de coûts fixes, dont les montants demeurent relativement stables indépendamment du volume de clients. Toutefois, au contraire d'autres industries, le gestionnaire de station de ski doit investir une partie de ses bénéfices dans la mise à niveau ou le renouvellement de ses installations en raison de la forte concurrence qui sévit dans l'industrie, dans un contexte de marché mature. L'exploitant de station de ski doit ainsi investir annuellement dans la mise à niveau et le développement de ses installations afin d'attirer le skieur qui, s'il n'est pas satisfait, se tournera vers un concurrent offrant un produit de meilleure qualité<sup>5</sup>. Ceci a entraîné au cours des dernières années une forte tendance à la consolidation et à la fermeture de nombre de stations, tendance qui devrait se poursuivre au cours des prochaines années, selon les données provenant de l'étude annuelle d'IbisWorld sur les stations de ski américaines. En effet, l'obligation d'une capitalisation soutenue est devenue ingérable pour nombre de petites stations, puisque les équipements, de par leur nature, sont onéreux (nouvelle remontée mécanique, système d'enneigement artificiel, dameuse mécanique), entraînant ainsi une fermeture complète des installations ou le rachat par de plus grandes entités corporatives, qui sont avantagées au niveau de l'accès au financement.

Nombre de stations de ski aux Etats-Unis	
1983	2009
735	397
Source: IbisWorld Industry Report, Ski & Snowboard Resorts in the US, January 12, 2010	

Le nombre de stations de ski a donc chuté de 50 % aux États-Unis au cours des vingt-cinq dernières années. Le succès d'une station de ski est donc intimement lié à sa capacité de capitalisation, qui repose sur un volume critique de visiteurs fréquentant le site.

### La fréquentation d'une station de ski



Comment une station de ski peut-elle alors s'assurer d'une fréquentation optimale, année après année, lorsque le produit d'appel (le ski alpin) est fortement dépendant de facteurs externes, tels que la température? Bien entendu, la première réponse est la mise en place d'équipements de pointe (ex : enneigement artificiel, damage de pistes) et d'installations

<sup>5</sup> First Research, Industry Profile : Ski facilities, February 8, 2010

appropriées (bâtiment d'accueil, boutique, restauration). Ainsi, les revenus générés par l'exploitation d'une station de ski ne se limitent plus à la billetterie et comprennent désormais une variété de services, tel qu'indiqué au tableau ci-dessous. Selon le rapport d'IbisWorld, l'importance relative des revenus provenant de la billetterie (vente hors passe) a diminué depuis 1999, passant de 56 % à 50,5 % en 2009, signifiant l'importance stratégique des services périphériques.

Répartition des revenus d'exploitation des stations de ski 2008-2009	
Billetterie	50,5 %
Restauration	12,3 %
Cours (école)	8,9 %
Passes de saison	7,3 %
Boutique	5,9 %
Location d'équipement	5,6 %
Autres	7,5 %
Source: IbisWorld Industry Report, Ski & Snowboard Resorts in the US, January 12, 2010	

Mais, dans un contexte de forte concurrence, il faudra également miser sur une tarification concurrentielle et adaptée aux besoins de la clientèle, dont la passe de saison, flexible ou temporaire, ce qui permet d'assurer une certaine stabilité dans les revenus d'exploitation. En outre, des efforts devront être mis de l'avant pour assurer la fréquentation provenant de la clientèle touristique, c'est-à-dire la clientèle qui séjourne à la station de ski ou dans la région immédiate, que ce soit par le biais d'une offre d'hébergement sur le site même de la station ou en périphérie immédiate. Ce segment de clientèle ne doit surtout pas être sous-évalué, puisque selon IbisWorld, il constitue les deux-tiers des visites-ski aux stations de ski américaines.

La clientèle excursionniste d'une station de ski	La clientèle touristique d'une station de ski
 Plus sensible aux conditions climatiques Plus sensible aux coûts de l'activité	 Moins sensible aux conditions climatiques Tend à dépenser plus en billetterie et services auxiliaires Plus sensible aux conditions économiques
<b>Représente le tiers des visiteurs des stations de ski aux États-Unis</b>	<b>Représente les deux-tiers des visiteurs des stations de ski aux États-Unis</b>
Source: IbisWorld Industry Report, Ski & Snowboard Resorts in the US, January 12, 2010	

## La diversification du produit

Selon Ski Area Management<sup>6</sup>, de plus en plus d'entreprises du secteur ciblent l'expérience « 24 heures » du client et non seulement l'expérience-ski pour rentabiliser leur station de ski. Les gestionnaires doivent conséquemment identifier les meilleures opportunités d'affaires pour capitaliser l'investissement lié aux équipements (ex : le coût d'un remontepente détachable étant désormais de plusieurs millions de dollars pour un usage de quelques mois/an). L'ajout d'activités complémentaires hors-saison (par exemple, la glissade d'eau) et le développement immobilier périphérique sont ainsi devenus une

<sup>6</sup> Ski Area Management, A question of Balance, Robert Frohlich, November 2006

source intéressante de revenus pour l'entreprise, par l'ajout d'un nouveau bassin de clientèle utilisatrice des installations, selon First Research<sup>7</sup>.

Plusieurs intervenants de l'industrie sont d'avis que l'immobilier est désormais un élément du succès à long terme d'une station de ski et les principaux joueurs de l'industrie l'ont intégré dans leur stratégie de développement. L'exemple de Vail Resorts, le plus important joueur du marché à l'heure actuelle à part Intrawest, le démontre bien<sup>8</sup>. L'exploitation de la compagnie est regroupée en trois segments interdépendants et intégrés, soit la montagne, l'hébergement et l'immobilier. Pour l'année fiscale 2009, année où la situation économique était des plus volatiles, les revenus provenant de l'immobilier ont dépassé ceux de l'hôtellerie appartenant à l'entreprise (19 % contre 18 %). Selon IbisWorld, il s'agit d'un segment en bonne croissance depuis 2004, année où le ratio de l'immobilier ne représentait que 6 % des revenus.

À l'instar des autres stations de ski majeures aux États-Unis, la clientèle de Vail Resorts se divise en deux grandes catégories : la clientèle excursionniste (qui repart à la fin de la journée) et la clientèle de destination (soit la clientèle touristique et saisonnière). La clientèle utilisant les stations de ski de sa propriété provient surtout de la clientèle de destination, soit 57 % des visites-ski en 2008-09, 63 % des visites-ski en 2008-09 et 64 % de visites-ski en 2006-07. Bien que la conjoncture économique de la dernière saison recensée ait impliqué une diminution de son ratio, ce segment de clientèle demeure plus générateur des revenus pour les motifs suivants :

- Utilise surtout la tarification plus élevée (ne recherchant pas l'économie);
- Est le plus fort utilisateur de services auxiliaires (école de ski, restauration, location, boutique, hébergement);
- Est moins sensible aux changements de température (planification de venue plus à long terme) que la clientèle excursionniste.

Afin de maximiser les revenus de la billetterie, l'entreprise émet désormais divers types de tarification en ciblant particulièrement la clientèle de destination pour la vente de passes, par le biais de différentes formules (passe temporaire, multi-montagne, de saison). Pour la saison 2008-09, les passes représentaient 34 % des revenus de billetterie comparativement à 25 % en 2006-07, indiquant ainsi l'importance du segment touristique (qui utilise diverses formules d'hébergement, dont la location de résidences secondaires) et saisonnier (propriétaire de résidence secondaire) dans la génération de revenus d'exploitation.

Toujours selon IbisWorld, les acheteurs de passes constituent chez Intrawest un segment de clientèle important, en raison de la fréquentation plus assidue de ce segment et de sa loyauté envers la station de ski<sup>9</sup>. Ce segment de clientèle est également propriétaire de biens immobiliers périphériques à la station, indiquant ainsi l'importance stratégique de cette clientèle dans l'apport des revenus d'exploitation de la montagne.

Bien que la récente bulle immobilière ait frappé de plein fouet les États-Unis, les annonces récentes faites par les grands acteurs révèlent que le secteur immobilier demeure une

---

<sup>7</sup> First Research, Industry Profile : Ski facilities, February 8, 2010

<sup>8</sup> Vail Resorts, Notice of the 2009 Annual Meeting of Stockholders, Proxy Statement, 2009 Form, 10-K Annual Report, December 9, 2009

<sup>9</sup> Aucun rapport financier public n'est disponible depuis la vente d'Intrawest à la firme privée d'investissements Fortress Investment Group en 2006

cible de prédilection pour augmenter l'achalandage des stations et assurer la vitalité financière des stations de ski. Ainsi, on note que :

- Pour les deux premiers mois de 2010, Eagle County (Vail Valley) a enregistré un volume de transactions 200 % plus élevé que durant la même période en 2009<sup>10</sup>.
- Tous les nouveaux projets de Vail Valley (Vail Village et Lionshead) sont en voie de complétion et devraient être opérationnels à l'été 2010<sup>11</sup>.
- Les projets immobiliers en cours de développement chez Vail Resorts sont prévus être complétés d'ici l'automne 2010. Également, la compagnie est en voie d'établir des contrats de vente définitifs pour une valeur approximative de 324 millions de dollars<sup>12</sup>.

### **Tendances lourdes liées à l'achalandage**

Un sondage réalisé par le National Ski Areas Association en 2008 indique une tendance lourde vers l'achalandage accru provenant d'une clientèle âgée de 45 ans et plus. L'âge moyen des skieurs américains a augmenté régulièrement, passant de 33,2 ans en 1997-98 à 36,6 ans en 2006-07. Ce vieillissement de la clientèle entraîne également le phénomène de l'achalandage multi-générationnel (grands-parents, parents et jeunes enfants). Ce constat s'applique également au Québec, où l'on note que le segment des skieurs âgés 50 ans et plus, qui composait à peine 6 % de la clientèle il y a 20 ans, représentait 14 % en 2008<sup>13</sup>. Le segment des baby-boomers représente donc un marché à cultiver soigneusement puisque celui-ci, désormais déchargé de ses fonctions parentales (« nid vide ») dispose de temps, d'argent et de la santé pour faire une expérience de ski. Il s'agit d'une clientèle recherchant plus activement une résidence secondaire qui deviendra éventuellement sa résidence principale, à la condition que celle-ci se trouve dans un milieu de vie enrichissant où elle pourra passer du temps de qualité. L'intérêt envers l'achat d'une résidence secondaire auprès d'une station de ski dynamique n'est donc pas prêt de s'estomper. Cette tendance n'est pas uniquement nord-américaine, mais également européenne. Ainsi, à Tremblant, on note une présence grandissante de britanniques ayant investi dans une résidence secondaire en raison de la qualité retrouvée des installations de ski et de la qualité de vie ambiante.

L'objectif, pour un gestionnaire de station de ski, est de dégager des profits destinés à être réinvestis de façon régulière dans les installations afin de répondre adéquatement aux exigences du marché. Les données présentés ici indiquent que le développement immobilier réalisé en périphérie des stations de ski constitue un élément positif et même vital du revenu d'exploitation afin d'assurer la pérennité d'une station de ski, acteur important de l'économie d'une région.

---

<sup>10</sup> Ski resort markets.com, April 07,2010

<sup>11</sup> Idem

<sup>12</sup> Vail Resorts, Notice of the 2009 Annual Meeting of Stockholders, Proxy Statement, 2009 Form, 10-K Annual Report, December 9, 2009

<sup>13</sup> Réseau de veille en tourisme, 27 février 2009

## **8- La mise en place du Fonds de relance du Mont-Orford**

Très préoccupé par cette situation, le CLD et de nombreux partenaires s'affairent actuellement à constituer un Fonds de relance de la station touristique du Mont-Orford pour une période minimale de cinq ans.

Cette initiative, qui vise à recueillir un montant de 1 million de dollars par année pendant cinq ans, a comme objectif de supporter les nouveaux acquéreurs dans leurs investissements en immobilisations, à développer une offre touristique quatre saisons et à mettre en place une stratégie visant à redorer l'image de la station et de notre région, qui furent fortement affectés au cours des dernières années.

Nous considérons la mise en place de ce fonds comme une transition vers l'apport de revenus en provenance de projets immobiliers qui pourraient se réaliser en périphérie de la station et par conséquence, du parc national du Mont-Orford.

Pour ce faire et pour atteindre cet objectif, il est impératif que la loi n° 90 permette l'établissement de liaisons entre d'éventuels projets immobiliers et les sommets qui composent la station de ski : c'est essentiellement une question de survie pour ce moteur économique régional. Les stations touristiques qui ont été balisées au cours des travaux que nous avons réalisé démontrent cet état de fait et le Mont-Orford ne pourra y échapper.

## **9- La position du CLD de la MRC de Memphrémagog au regard du projet de loi n° 90**

Le CLD appuie la présente position sur sa connaissance approfondie du dossier de la relance de la station de ski Mont-Orford, auquel il a été associé depuis plusieurs années.

À la lumière des faits qui se sont accumulés au fil des ans et qui sont présentés dans ce mémoire, il est évident pour le CLD que la station touristique dans son état actuel, avec comme seules activités le ski alpin et le golf, ne peut rentabiliser des infrastructures dont les coûts de fonctionnement et de modernisation sont fort élevés et s'avère un risque financier trop important pour tout promoteur privé ou public. Nous l'avons répété maintes fois auprès du gouvernement du Québec et lors des différentes consultations qui ont eu lieu sur le sujet.

Dans ce contexte, il est impératif de trouver des sources de revenus externes qui permettraient de supporter les efforts financiers qui sont nécessaires pour assurer la pérennité de la station. Pour ce faire, nous devons permettre à cette station de disposer de levier financier qui, dans un contexte où elle ne serait pas réintégrée dans un parc national, serait beaucoup plus facilement réalisable. En effet, les contraintes qu'impose la loi sur les parcs positionnent la station touristique du Mont-Orford dans une situation de très grande vulnérabilité. Du fait qu'elle ne peut bénéficier de développement immobilier sur ses terres la fragilise fortement et elle ne peut profiter de conditions comparables à d'autres stations. C'est une question de survie!

Ainsi, le présent mémoire expose de nombreux éléments qui doivent être pris en considération par les membres de cette commission et par le gouvernement du Québec. Nous avons fait nos devoirs au cours des dernières années et dressé des constats importants qui émanent des travaux qui ont été réalisés et supportés par de nombreux experts provenant tant du secteur financier que de celui du ski :

- L'analyse historique des états financiers des différents opérateurs de la station depuis plus de 10 ans démontre que dans l'état actuel, elle est déficitaire;
- Le modèle de station actuel ne permet pas de générer les fonds nécessaires à des investissements en immobilisations et au service de la dette qui en découle;
- Pour être rentable, toute station de l'envergure du Mont-Orford doit pouvoir compter sur d'autres sources de revenus que ceux générés par la billetterie du ski;
- Les immobilisations de la station sont désuètes et vont requérir un programme d'investissements important afin que celle-ci souscrive aux principes de développement durable et offre une qualité de domaine skiable;
- Les stations de ski de la taille du Mont-Orford tirent leurs revenus de différentes sources, surtout du développement immobilier, afin de contribuer au financement des immobilisations, d'où l'importance de permettre des liens avec celles-ci;
- La nécessité, quel que soit le futur gestionnaire de la station, d'obtenir un support financier autre que les revenus générés par les activités actuelles de la station pour supporter les investissements en immobilisation;
- La nécessité de mettre en place en région un fonds destiné à supporter les investissements en immobilisation.

Nous avons également consulté de nombreuses études réalisées en Amérique du Nord sur la relation entre la rentabilité d'une station de ski alpin et le développement immobilier périphérique.

Il en découle que la très grande majorité des intervenants dans l'industrie sont d'avis que l'immobilier est désormais un élément du succès à long terme d'une station de ski et que les principaux joueurs de l'industrie l'ont intégré à leur stratégie de développement.

L'objectif, pour les propriétaires de stations de ski, est de dégager des profits destinés à être réinvestis de façon régulière dans les installations afin de répondre adéquatement aux exigences du marché. Il y a donc une obligation de capitalisation continue et les gestionnaires doivent investir dans la mise à niveau et le renouvellement de leurs installations en raison de la forte concurrence qui sévit. Si la station n'est pas en mesure d'attirer les skieurs, s'ils ne sont pas satisfaits, ils se tourneront vers des concurrents offrant des produits de meilleure qualité.

Le développement immobilier en soi et l'apport important de revenus de la clientèle externe qu'il génère, sont devenus essentiels comme sources de revenus pour assurer la survie des stations de ski d'importance. La station touristique du Mont-Orford, avec son historique financier et les investissements qui y sont nécessaires, doit impérativement disposer de telles sources de revenus pour assurer sa viabilité financière.

Qui plus est, la situation économique dans notre région a été très affectée au cours des dernières années par la perte massive de nombreux emplois. En tout, c'est 2 880 emplois manufacturiers qui ont été perdus entre les années 2005 et 2009. À cela s'ajoute une diminution importante des emplois touristiques directs et indirects générés localement par l'industrie touristique. Selon les estimations fournies par Statistiques Canada, la région de Memphrémagog a perdu près de 1 400 emplois en tourisme entre les années 2002 à 2007, qui font suite aux nombreuses pertes d'emplois manufacturiers que notre région a subi au cours de la même période.

De plus, toujours pour les années 2002 à 2007, l'observation des estimations du nombre de visites-personnes démontre une tendance à la baisse moyenne au niveau des visiteurs de 2,8 % annuellement depuis 2002, soit plus de 207 000 visites-personnes. Cette décroissance moyenne pour notre région survient alors que, pour la même période, le Québec dans son ensemble a connu une croissance de 3,5 %.

Nous avons également analysé les impacts économiques qui découleraient de la fermeture complète de la station touristique du Mont-Orford et les conclusions de cette étude sont qu'elle génère des retombées économiques annuelles de 19,6 millions de dollars, qui représentent l'équivalent de 560 emplois permanents à un salaire annuel de 35 000 \$. Cette station est incluse dans le principal produit d'appel touristique de notre région.

Face à ces constats économiques, il est aisé de comprendre que, pour la population de notre région et notre communauté, il est hors de question d'envisager la fermeture de la station de ski et ainsi amplifier une situation économique déjà très difficile par la perte d'un demi-millier d'emplois.

Le CLD de la MRC de Memphrémagog se préoccupe également de l'intégration harmonieuse d'éventuelles liaisons dans le cadre naturel du parc et de la préservation des

sites jugés de grande valeur sur le plan écologique. À cet égard, nous sommes plus que confiants que les façons de faire et méthodes existantes peuvent fortement atténuer, voire presque éliminer, les impacts sur l'environnement et la faune.

## **Conclusion**

Le CLD de la MRC Memphrémagog a préparé ce présent mémoire avec comme principale préoccupation le développement économique de son milieu, mission qui l'anime depuis sa création. Parmi ses mandats on compte notamment l'accueil, le positionnement et le soutien au développement de l'offre touristique.

L'industrie touristique dans la MRC de Memphrémagog représente l'un des principaux moteurs économiques de la région, soit quelque 2 400 emplois permanents. La MRC de Memphrémagog occupe la première place en Estrie en pourcentage de ses emplois dans le secteur de l'hébergement et de la restauration.

Depuis 1998, le CLD de la MRC Memphrémagog a été un acteur important dans les travaux visant la relance et la pérennité de la station touristique du Mont-Orford. La position du CLD, fortement appuyée, a toujours été que la viabilité et la rentabilité de cette station passent par des revenus externes à ceux générés par ses activités, notamment par l'apport de projets immobiliers contribuant au financement des infrastructures. Devant l'incompatibilité d'un projet de développement immobilier dans un parc national et sa non acceptabilité sociale, nous nous sommes tournés vers d'autres solutions afin d'atteindre les mêmes objectifs, qui ont fait consensus dans le milieu.

Forts des éléments soulevés dans ce mémoire, c'est maintenant l'heure des choix. Notre région se situe dans une dernière et ultime tentative pour sauver la station touristique du Mont-Orford.

Nous n'avons pas les pouvoirs législatifs pour déterminer son avenir, celui-ci est entre vos mains. Il est grand temps que le gouvernement du Québec donne à notre région les moyens qui permettront à cette station d'assurer sa viabilité et à toute une industrie de reprendre ses lettres de noblesses.

L'apport essentiel du secteur immobilier afin de contribuer à un Fonds de relance a été clairement démontré au fil des travaux. De plus, dans le présent mémoire, grâce à des études de First Research, nous avons démontré la relation entre la rentabilité d'une station de ski alpin et le développement immobilier en périphérie. Le développement immobilier est impératif et représente le principal moyen utilisé par les gestionnaires de stations de ski.

**Ainsi, le CLD de la MRC de Memphrémagog demande au gouvernement du Québec d'inclure dans la loi n<sup>o</sup> 90 la possibilité d'aménager des liens hors parc en respect des critères de développement durable et de protection de l'environnement que fixera le gouvernement.** Il s'agit ici d'accepter le principe même des liaisons et non de débattre de projets précis que nous ne connaissons pas actuellement et qui peuvent prendre différentes formes. Selon nous, développement économique et protection de l'environnement ne sont pas forcément incompatibles, au contraire : partout au Québec les intervenants innovent dans le domaine. Il suffit que le gouvernement établisse les critères et encadre les travaux. Ces liens permettront à cette station de tirer des revenus

additionnels d'éventuels projets immobiliers par un achalandage additionnel de la clientèle.

Ne croyez-vous pas que notre région a déjà largement souffert de ces débats? Il vous incombe maintenant d'inclure les conditions gagnantes dans la présente démarche afin d'assurer la relance et la pérennité de la station du Mont-Orford.