
Plan stratégique de développement et de
commercialisation du golf touristique au Québec

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Étude réalisée pour
L'ASSOCIATION DES TERRAINS DE GOLF DU QUÉBEC
Avril 2006

Équipe de réalisation

La présente étude a été effectuée par la Chaire de Tourisme de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM.

Équipe de réalisation

Direction	Michel Archambault
Chargée de projet	Claudine Barry
Recherche et rédaction	Amélie Cloutier, Chaire de Tourisme Kate Germain, Chaire de Tourisme Jean Morin, analyste financier, HEC Montréal Claude Péloquin, Réseau de veille en tourisme
Collaborateur	Pierre Lefebvre, économiste, ESG UQAM
Firmes de sondage	ÉCHO sondage Léger Marketing

Comité de suivi

Association des terrains de golf du Québec	Pierre Deslandes, Président Jacques Landry, Directeur général Raymond Carpentier, Club de golf Le Grand Portneuf Marc Fontaine, Club de golf Inverness Serge Delorme, Les Rochers Bleus
Ministère du Tourisme	Guy Thiffault, chef de produit golf Stéphane Caux, chef de produit golf

www.chairedetourisme.uqam.ca

Téléphone : (514) 987-6671

Tous droits réservés © Copyright 2006
ATGQ et Chaire de Tourisme ESG UQAM

Sommaire exécutif

La présente étude résulte d'un mandat confié, en 2005, à la Chaire de Tourisme des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, par l'Association des terrains de golf du Québec (ATGQ), et ce, en collaboration avec le ministère du Tourisme du Québec. Elle vise à élaborer un plan stratégique de développement et de commercialisation du golf touristique au Québec afin d'augmenter, entre autres, l'achalandage provenant des clientèles québécoises et hors Québec dans les clubs du golf.

Le rapport dresse le portrait de l'offre et de la demande de ce secteur d'activité, présente un bilan de la santé financière des clubs de golf du Québec et illustre certaines expériences étrangères en matière de stratégies de commercialisation. Il pose un diagnostic qui permet d'identifier les tendances et les enjeux ainsi que de cerner les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'industrie du golf au Québec. Il précise également l'importance de cette industrie au Québec en mesurant les retombées économiques du secteur. Enfin, il trace les grandes orientations stratégiques et suggère un scénario d'actions à entreprendre par les principaux acteurs de l'industrie.

L'OFFRE DE GOLF AU QUÉBEC

- En tout, 141 clubs de golf ont participé à cette vaste étude, soit près de 40 % de tous les clubs. L'échantillon formé des clubs participants s'avère représentatif de l'ensemble des terrains de golf du Québec comme indiqué au tableau suivant :

Représentativité de l'étude

TYPE DE CLUB	ÉCHANTILLON (NB ET %)		QUÉBEC (NB ET %)	
Privé	15	10 %	32	9 %
Semi-privé	38	27 %	97	27 %
Public	88	63 %	233	64 %
Total	141	100 %	362	100 %
9 trous	17	12 %	91	25 %
18 trous	94	67 %	216	60 %
27 trous et +	30	21 %	55	15 %
Total	141	100 %	362	100 %

- Au total, le Québec compte 362 clubs de golf. Lorsqu'on exclut les clubs offrant uniquement un parcours de neuf trous de type *Par 3*, on dénombre 347 clubs.

L'offre de clubs de golf au Québec

TYPE DE CLUB	NOMBRE TOTAL DE CLUBS	CLUBS EXCLUANT LES NEUF TROUS DE TYPE <i>PAR 3</i> ⁽¹⁾ (NB ET %)		ÉQUIVALENT 18 TROUS ⁽¹⁾
Privé	32	32	9 %	40
Semi-privé	97	97	28 %	102,5
Public	233	218	63 %	216
Total	362	347	100 %	358,5
9 trous	91	76	22 %	38
18 trous	216	216	62 %	216
27 trous et +	55	55	16 %	104,5

(1) Nous excluons les clubs offrant uniquement un parcours de neuf trous de type *Par 3*.

- La majorité des golfs publics (53,5 %) ont vu le jour au cours des 25 dernières années alors que 25 % des golfs semi-privés et la majorité des privés (57,1 %) existent depuis plus de 80 ans.
- La Montérégie (17 %), les Laurentides (14 %) et les Cantons-de-l'Est (12 %) représentent les trois régions où l'on retrouve le plus grand nombre de clubs de golf au Québec.

Répartition régionale de l'offre de clubs de golf au Québec

RÉGIONS TOURISTIQUES	Clubs (Nb et %)	
Abitibi-Témiscamingue	12	3 %
Baie-James / Nunavik	3	1 %
Bas-St-Laurent	11	3 %
Cantons-de-l'Est	41	12 %
Centre-du-Québec	16	5 %
Chaudière-Appalaches	23	7 %
Gaspésie/Îles-de-la-Madeleine	10	3 %
Lanaudière	22	6 %
Laurentides	48	14 %
Mauricie	13	4 %
Montérégie	59	17 %
Montréal-Laval	20	6 %
Outaouais	29	8 %
Québec/Charlevoix	28	8 %
Saguenay/Côte-Nord	12	3 %
Total	347	100 %

- Au Québec, on compte un parcours de 18 trous pour un peu plus de 21 000 résidents (la *National Golf Foundation* des États-Unis estime un ratio normal de 25 000 résidents par 18 trous).

Le golf au Canada

- En incluant l'offre du Québec, le Canada regroupe environ 2 180 clubs de golf.
- L'Ontario constitue le plus important marché, tant en termes de nombre de clubs (730) que de golfeurs (1,6 million).
- L'Île-du-Prince-Édouard se démarque par une stratégie de commercialisation visant essentiellement les golfeurs touristiques. Malgré sa faible superficie, on y retrouve un nombre impressionnant de clubs (30) – dont certains hautement cotés.
- Ce sont les golfeurs de l'Ontario, plus spécifiquement ceux en provenance de Toronto, qui ont la plus grande propension à effectuer des voyages durant lesquels ils jouent au golf.
- En comparaison au sommet atteint en 2002 de 5,4 millions de voyages-personnes de Canadiens au Canada, ce nombre en 2004, incluant la pratique du golf, a diminué de 22 %.

Le golf aux États-Unis

- Les États-Unis regroupent plus de 16 000 clubs de golf et 27,2 millions de golfeurs adultes – 34 millions de golfeurs de 5 ans et plus.
- Les régions limitrophes au Québec et à l'Ontario – Nouvelle-Angleterre, Middle-Atlantic et East North Central – comptent à elles seules 6 000 clubs de golf et 40 % des golfeurs américains.
- Il s'est joué, en 2004 aux États-Unis, près de 500 millions de rondes de golf.
- Les adeptes du golf – ceux qui jouent plus de 25 parties par année – représentent 23 % de l'ensemble des golfeurs américains et réalisent 63 % des dépenses de jeu.
- La Floride, la Caroline du Sud et le Texas sont les trois premières destinations golf au pays.

Le golf en Europe

- On dénombre, en Europe, quelque 6 200 parcours de golf et plus de 12 millions de golfeurs; environ 50 % de l'offre et de la demande se situent au Royaume-Uni.
- Les golfeurs juniors totalisent 11 % de tous les membres en Europe.
- Quelque 26 % des golfeurs sont des femmes; en Hollande, ce taux atteint 42 %.

LA FRÉQUENTATION ET LE PROFIL DES GOLFEURS AU QUÉBEC

- Un sondage aléatoire mené auprès de 4 015 Québécois, à l'été 2005, révèle que 17,2 % des personnes âgées de plus de 18 ans ont joué au golf au moins une fois au cours des 12 derniers mois, soit quelque 1 million de golfeurs. Nous avons regroupé ces derniers en trois catégories : l'occasionnel, le régulier et l'adepte. Voici les données relatives à la pratique de l'activité en 2004 par les golfeurs québécois.

Données concernant la pratique des golfeurs québécois

Proportion de golfeurs dans la population (18 ans et plus)	17,2 %
Nombre total de golfeurs (arrondi)	1 000 000
Golfeurs occasionnels (moins de 5 parties / an)	509 000
Golfeurs réguliers (5 à 19 parties / an)	259 000
Golfeurs adeptes (20 parties et plus / an)	232 000
Nombre de rondes jouées en 2004 (au Québec et à l'extérieur)	10 568 000
Au Québec	9 041 400
Hors Québec	1 526 600

- La part de marché des golfs publics, pour les rondes jouées au Québec, s'établit à 55 %.
- On estime à 25 468, le nombre moyen de rondes jouées par parcours de 18 trous en 2004. Cette donnée est relativement stable depuis les trois dernières années.
- Les tournois représentent 13,5 % des rondes de golf jouées au Québec en 2004. La majorité de ces rondes (61 %) se déroulent dans les golfs publics.
- La clientèle est formée à 72 % d'hommes et à 28 % de femmes. Quelque 25 % des femmes jouent en général une ronde de 9 trous contre 10 % pour les hommes.

Profil des golfeurs par segment

- Le golfeur occasionnel – moins de 5 parties / année
 - Représente 51 % de la population des golfeurs
 - Surtout âgé entre 25 et 44 ans
 - Joue en moyenne deux parties par année
- Le golfeur régulier – 5 à 19 parties / année
 - Représente 26 % de la population des golfeurs
 - Âgé principalement entre 35 et 54 ans
 - Joue en moyenne une dizaine de parties par année
 - Souhaiterait probablement jouer davantage mais le temps manque
- L'adepte du golf – 20 parties et plus / année
 - Représente 23 % de la population des golfeurs
 - Les adeptes jouent 66 % des rondes comptabilisées dans les clubs québécois
 - Plus du quart sont retraités et pour la majorité, les enfants ont quitté la maison
- Plus de 40 % des golfeurs disposent d'un revenu familial de plus de 80 000 \$ (et près d'un golfeur sur quatre déclare un revenu familial supérieur à 100 000 \$).
- Le groupe d'âge 35-44 ans constitue 32 % de tous les golfeurs; les 55 ans et plus, 21,8 %; les 34 ans et moins, plus de 30 %. C'est de bon augure pour la relève.

Profil du golfeur touristique québécois

- Dans le cadre de la présente étude, un golfeur se qualifie de « touristique » lorsqu'il a joué au golf dans le cadre d'un voyage d'au moins une nuitée au cours de l'année 2004-2005. Environ 26 % des golfeurs ont effectué un tel voyage au cours de la dernière année et les deux tiers séjournaient à l'hôtel.
- Le golfeur touristique est plus âgé, plus scolarisé (46,4 % possèdent un diplôme universitaire) et gagne un revenu plus élevé (39,5 % disposent d'un revenu familial de plus de 100 000 \$) que la moyenne des golfeurs.
- Les critères considérés, par ordre de priorité, dans le choix d'une destination golf sont :
 - La qualité du parcours
 - Le prix
 - La beauté du terrain
- Le dernier voyage de golf s'est déroulé :
 - au Québec : 73,7 %
 - dans le reste du Canada : 8,3 %
 - aux États-Unis : 15,0 %
 - dans un autre pays : 3,0 %
- Au Québec, les destinations les plus populaires pour ce dernier voyage, par ordre de priorité, sont :
 - Les Laurentides
 - Les Cantons-de-l'Est
 - Lanaudière
 - Charlevoix
 - La région de Québec
- La moitié des golfeurs touristiques jugent la qualité des clubs de golf hors Québec comparable à celle des clubs d'ici; 40,3 % estiment plutôt qu'ils sont de qualité supérieure à ceux du Québec.

Critères de choix d'un terrain et freins à la pratique

- La condition du terrain s'avère l'élément le plus important dans le choix d'un terrain de golf. Suivent, ex aequo, la beauté du terrain, la tarification et les offres spéciales.
- Pour l'ensemble des golfeurs, les aspects nuisant davantage à la pratique du golf sont, par ordre de priorité :
 - Manque de temps / durée d'une partie
 - Coût élevé
 - Aléas de la météo (au premier rang pour l'adepte)

LES DÉPENSES DU GOLFEUR

- Les dépenses des golfeurs québécois au Québec totalisent, en 2005, plus de 740 millions de dollars. Ce montant inclut les dépenses effectuées dans le cadre d'un – seul – voyage de plus de 24 heures, soit 23 millions de dollars.
- Les golfeurs ont consacré 104 millions de dollars pour l'achat d'équipement de golf et 44 millions pour les vêtements.
- Le coût pour jouer une ronde de golf s'élève en moyenne à 62,80 \$.
- La plus grande part va aux droits de jeu (52 %), suivie du bar, casse-croûte et restaurant (24,3 %).

Dépenses moyennes du golfeur pour une partie

POSTE DE DÉPENSE	TOUS TYPES DE GOLFEURS (\$)
Droits de jeu	32,70 \$
Bar, casse-croûte, restaurant	15,30 \$
Frais de déplacement (essence)	9,00 \$
Location de voiturette	4,80 \$
Séance de pratique (panier de balles)	0,80 \$
Souvenirs et autres	0,30 \$
Total	62,80 \$

LA PERFORMANCE FINANCIÈRE DES CLUBS DE GOLF

Remarques préliminaires

Pour dresser un portrait représentatif de la situation basé sur les états financiers vérifiés de 2003 et 2004, nous avons regroupé les clubs de golf en six sous-groupes homogènes*.

Critères de répartition des clubs pour l'analyse financière

	Nature du club		
	Public (Majeur et intermédiaire) ⁽¹⁾	Semi-privé (Majeur et intermédiaire)	Privé (Majeur et intermédiaire)
Revenus	> 1 million \$	> 1 million \$	> 3 millions \$
Immobilisations brutes	> 3 millions \$	> 3 millions \$	> 10 millions \$
Nombre de rondes	> 25 000	> 25 000	> 25 000

(1) Les terrains qualifiés de "majeur" répondent à deux critères sur trois. Les terrains dits "intermédiaire" ne rencontrent qu'un ou aucun critère.

Portrait financier global des résultats d'exploitation

- Les golfs majeurs privés se démarquent avec une augmentation de 7,6 % du nombre de rondes par rapport à 2003.
- Les revenus par ronde incluent les cotisations des membres et :
 - les droits de jeu des visiteurs pour les clubs publics et semi-privés (plus invités);
 - les droits de jeu des invités pour les clubs privés.

Nombre de rondes et revenus/ronde, par catégorie

Catégorie	Rondes en 2004 ⁽¹⁾	Variation (2004 vs 2003)	Revenus par ronde en 2004 ⁽²⁾	Variation (2004 vs 2003)
Public – majeur ⁽³⁾	45 635	+ 4,2 %	23,35 \$	+ 1,2 %
Public – intermédiaire	21 237	—	18,34 \$	+ 1,8 %
Semi-privé – majeur	32 255	+ 2,7 %	24,49 \$	+ 2,6 %
Semi-privé – intermédiaire ⁽³⁾	27 476	- 0,6 %	17,31 \$	+ 3,0 %
Privé – majeur ⁽³⁾	41 779	+ 7,6 %	79,34 \$	- 1,4 %
Privé - intermédiaire	26 586	+ 4,2 %	56,29 \$	+ 1,0 %

(1) Données par club de golf (parcours de 18 trous et plus)

(2) Cotisations des membres, droits des visiteurs et invités seulement

(3) Le nombre moyen de rondes par équivalent 18 trous pour les clubs publics majeurs est de 30 295, de 25 294 pour les semi-privés intermédiaires et de 22 736 pour les privés majeurs.

Volume d'affaires et dépenses d'exploitation moyens selon le type de club

TYPE DE CLUB	18 TROUS	
	CHIFFRE D'AFFAIRES	DÉPENSES D'EXPLOITATION
Privé	2 725 000 \$	2 262 919 \$
Semi-privé	1 320 833 \$	997 159 \$
Public	968 085 \$	690 658 \$

* Ce faisant, le nombre de clubs de golf par catégorie est relativement petit, ce qui incite à une certaine réserve quant aux conclusions basées sur ces moyennes.

Provenance des revenus selon le type de club

	Privé	Semi-privé	Public
Droits de jeu ⁽¹⁾	11 %	25 %	39 %
Cotisations des membres	45 %	32 %	14 %
Bar et restaurant	26 %	20 %	20 %
Location de voiturettes	6 %	10 %	10 %
Boutique et leçons de golf	9 %	8 %	8 %
Autres	4 %	6 %	10 %

(1) Droits de jeu pour les visiteurs ou invités

États des résultats (2004)

- Plus de 51 % des clubs de golf de notre échantillon réalisent des bénéfices avant impôts. Les golfs publics affichent un bénéfice d'exploitation qui se situe à environ 20 % des revenus totaux.
- 92 % des clubs génèrent des liquidités dans l'exploitation de leur entreprise.
- Le rendement effectif (yield ratio) – le prix réalisé par rapport au prix affiché par ronde de golf – se situe à 60 % pour les golfs publics.

Immobilisations et endettement

- Pour la catégorie des majeurs, les clubs privés possèdent des immobilisations brutes d'une valeur de 16,3 millions de dollars, soit près de 4,5 fois celle des clubs semi-privés (3,6 M \$) et 3,3 fois celle des clubs publics (4,9 M\$). Pour la catégorie intermédiaire, la valeur des immobilisations pour les privés s'établit à 5,8 M \$, à 2,2 M \$ pour les semi-privés (multiple de 2,6) et à 1,8 M \$ pour les publics (multiple de 3,2).
- Les clubs publics majeurs présentent le niveau d'endettement le plus élevé du secteur avec 2 millions de dollars en moyenne.
- La dette à long terme correspond à :
 - plus de 37 % de la valeur des immobilisations brutes pour les golfs publics;
 - 17 % pour les golfs semi-privés;
 - 14 % pour les golfs privés.

LES ENJEUX ET LES DÉFIS

L'industrie du golf au Québec se situe à un tournant stratégique. Face à une croissance de l'offre publique au cours des deux dernières décennies, l'industrie entre dans une phase de maturité et de concentration. Par ailleurs, son positionnement sur le plan touristique n'est pas bien défini; l'absence de vision et de concertation en limite le développement. Elle recèle cependant plusieurs atouts qui exigent des actions pour mettre davantage en valeur le golf touristique québécois. Mais pour développer des orientations stratégiques cohérentes et des actions réalistes, il faut d'abord prendre en considération les enjeux et défis auxquels fait face l'industrie. De même, en identifiant les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités qui caractérisent ce secteur d'activité, on orientera davantage les décisions pour répondre aux impératifs qui confrontent les acteurs.

Phénomènes influençant le développement du golf

▪ *La démographie*

Le golf se positionne comme une activité invitante pour la prochaine cohorte de futurs retraités au Québec. On estime à un million le nombre de Québécois qui prendront progressivement leur retraite d'ici 2015. Ils disposeront de plus de temps et feront face à moins d'obligations financières. Il s'agit ainsi d'arrêter les bonnes stratégies pour répondre aux attentes de cette clientèle.

Par ailleurs, les groupes d'âge 35-44 ans et de moins de 34 ans (18-24 et 25-34) constituent des bassins fort intéressants pour le futur. Pratiquant déjà le golf, et ce, en proportion plus importante que leur nombre dans la population en général – 32 % versus 19,5 % pour le premier segment et 30,5 % versus 28,2 % pour les moins de 34 ans –, ces cohortes doivent être sollicitées et stimulées de la bonne façon pour assurer la dite relève.

▪ *La gestion du temps*

Pour la population active, le temps constitue une denrée rare. Or, il est bien connu que jouer au golf exige une disponibilité et un agencement des temps de départ pour permettre au golfeur de trouver un équilibre avec ses autres responsabilités et passe-temps. Cela constitue souvent un frein qui influe sur le taux de participation des clientèles féminines et d'affaires. Des solutions doivent être mises de l'avant pour pallier cette contrainte.

▪ *La fidélisation de la clientèle*

Les goûts et les attentes de la clientèle évoluent rapidement. Plusieurs golfeurs préfèrent de plus en plus jouer sur une grande variété de terrains contribuant ainsi à éroder la fidélisation envers un seul club. Des alliances entre des clubs et des partenaires non traditionnels, entre autres, seront donc à privilégier pour répondre à cette tendance.

▪ *La qualité*

La qualité réfère tant au parcours qu'aux services offerts par le personnel, aux infrastructures qu'au rapport qualité/prix. Dans tous les cas, la clientèle exige et compare. Il s'agit ainsi d'offrir une expérience de qualité apte à satisfaire les aspirations du golfeur.

▪ *La rentabilité / le financement*

La concurrence s'avère vive. L'avenir du golf passe par la rentabilité des clubs et par leur capacité de renouveler et d'améliorer les infrastructures pour être toujours à l'affût des attentes de leur clientèle.

▪ *Autres enjeux*

Plusieurs autres types de défis confrontent la pratique du golf au Québec ainsi que l'industrie en général. Mentionnons la vigueur ou non de l'économie, les conditions climatiques incertaines, la circulation rapide de l'information, la rareté et l'expertise de la main-d'œuvre, la connaissance du profil de la clientèle et de la concurrence, la protection de l'environnement et le développement durable.

PORTRAIT SYNTHÈSE DES FACTEURS CLÉS DE L'INDUSTRIE

L'industrie du golf au Québec bénéficie de la présence d'éléments qui influencent positivement son développement. Cependant, elle fait également face à une série de facteurs qui peuvent atténuer sa croissance, ou encore, qui risquent de freiner la capacité des acteurs à élaborer seuls des stratégies dont les effets demeureront mitigés. Le tableau qui suit illustre les principales caractéristiques.

FORCES

- Masse critique de clubs de golf en périphérie des milieux urbains, donc à proximité des marchés émetteurs.
- Présence de clubs de qualité (parcours d'intérêt, beauté du paysage, etc.) dans les principales régions touristiques.
- Bassin important de golfeurs « à forte valeur économique ajoutée ».
- Durant la période estivale, les golfeurs québécois choisissent surtout le Québec comme destination; une minorité opte pour une autre province canadienne ou les États-Unis.

MENACES

- La concurrence, dont la saison de golf coïncide avec celle d'ici, propose une offre dense, diversifiée, très bien structurée, et souvent avec des conditions climatiques plus favorables que les nôtres.
- Tensions entre associations, entre catégories de clubs, qui peuvent s'intensifier au détriment du développement de l'industrie.
- Désaffection de l'activité golf au profit d'autres activités plus accessibles, moins coûteuses en argent et en temps.

FREINS / CONTRAINTES

- Destination golf peu connue des magazines spécialisés et des experts.
- Absence d'une masse critique de produits d'appel, pas d'icône.
- Absence de vision.
- Peu de concertation.
- Absence de stratégie de commercialisation.

OPPORTUNITÉS

- Conscientisation de nombreux intervenants reliés au secteur pour se doter d'un "plan d'action".
- Concentration de clubs dans certains secteurs touristiques – circuits potentiels.
- Possibilité de jumeler le produit golf à des activités complémentaires comme de bonnes tables, des vignobles, des circuits pédestres et cyclables (route des vins, route des cidres, route des saveurs, etc.).
- Volonté des voyageurs spécialisés dans le golf à tester de nouvelles formules – forfait, circuit, service de navette, etc.

LES IMPACTS ÉCONOMIQUES

L'impact économique de l'industrie du golf au Québec résulte d'un calcul des retombées des dépenses des golfeurs (740,6 M \$), des dépenses d'exploitation des clubs de golf (366,8 M \$) ainsi que des dépenses d'investissement effectués de 2002 à 2005 par les clubs (182,8 M \$). Avec un chiffre d'affaires de 508 millions de dollars et une masse salariale de plus de 168 millions de dollars, les clubs de golf emploient directement l'équivalent de 6 550 personnes-années.

- Le tableau suivant présente une synthèse des analyses réalisées pour ces trois types de dépenses par autant de simulations de la part de l'Institut de la statistique du Québec.
- Après ajustement statistique pour éviter le double comptage et ramener les investissements sur une base annuelle, l'impact global de l'activité golf au Québec entraîne des revenus annuels pour les gouvernements de près de 178 millions de dollars, une contribution au PIB de 735 millions de dollars ainsi que la création ou le maintien de plus de 18 300 emplois (années-personnes). Précisons que ces montants représentent les impacts minimums puisque l'information disponible pour les dépenses des golfeurs concerne uniquement leur plus récent voyage de plus de 24 heures au Québec incluant au moins une ronde de golf.

Synthèse des impacts économiques reliés à l'activité golf au Québec (en dollars de 2005)

	Effets totaux
Main-d'œuvre – salariés et autres (années-personnes)	18 321
Valeur ajoutée au prix de base (000 \$)	627 145
Salaires et traitements avant impôt (000 \$)	366 226
Revenus du gouvernement du Québec (000 \$) avant parafiscalité	97 022
Revenus du gouvernement du Canada (000 \$) avant parafiscalité	80 688
PIB au prix du marché ⁽¹⁾ (000 \$)	735 155

(1) Résultat du calcul suivant : Valeur ajoutée aux prix de base + Taxes indirectes - Subventions + Autres productions.

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Cinq grandes orientations stratégiques viennent encadrer les conclusions de l'étude sur l'industrie du golf au Québec. Elles permettront d'esquisser les scénarios pour définir les actions à poser en fonction des défis de demain.

Les cinq grandes orientations :

1. **La relève** : L'effritement du *membership* dans certains clubs, les différents freins à la pratique du jeu, une concurrence de plus en plus vive entre les clubs, la compétition avec plusieurs autres types d'activités pour occuper le temps de loisir, voilà autant de défis que posent le maintien et la bonification du nombre de golfeurs au Québec. Il faut ainsi mettre en place des actions précises pour encourager et préparer cette relève afin d'assurer le renouvellement et la croissance de la clientèle de golfeurs.

2. **La concertation** : Les intervenants dans le milieu du golf sont nombreux et leur multiplication, en l'absence de concertation, contribue à fragmenter et à fragiliser davantage l'essor de l'industrie. Ainsi, tous doivent favoriser la mise en commun des forces vives formées de personnes aptes à s'engager et à préparer des actions conjointes, et ce, pour le bénéfice de l'ensemble de l'industrie du golf.
3. **La structuration de l'offre** : Il faut encourager le partenariat et les alliances entre les clubs pour favoriser des économies d'échelle et améliorer la performance. Simplifier la pratique du golf, accéder rapidement à l'information, conclure des ententes avec des acteurs non traditionnels, voilà quelques mesures susceptibles d'améliorer la qualité de l'offre.
4. **La commercialisation** : Jusqu'à maintenant, le Québec n'a jamais élaboré de stratégies précises pour inviter les représentants des médias spécialisés sur le golf à évaluer ou à prendre connaissance de l'offre québécoise. Le golf se pratique ici durant la même période de l'année que maintes destinations, dont les résidants sont traditionnellement sollicités par le Québec. Les personnes habitant ces territoires disposent d'une offre équivalente sinon supérieure dans certains cas. Cependant, le Québec dispose d'un avantage coût non négligeable et d'atouts spécifiques complémentaires au golf tels un cachet européen, une ambiance chaleureuse et une gastronomie relevée. Tout en priorisant le golfeur touristique québécois, la stratégie de commercialisation doit également miser sur la clientèle externe en ciblant davantage les visiteurs actuels et ceux résidant dans les zones où le profil correspond aux comportements du golfeur.
5. **Le financement** : L'analyse financière des clubs de golf illustre la fragilité de certains établissements, surtout dans le cas des terrains publics, alors que les clubs semi-privés et privés notent surtout un problème de relève (*membership*) pour assurer des entrées de fonds récurrentes. Dans une optique de positionnement touristique, mentionnons aussi la mise à niveau souhaitée de certains terrains par des investissements pour l'amélioration des parcours et des équipements. Des investissements s'avèrent ainsi nécessaires non seulement pour améliorer l'offre mais aussi pour maintenir un certain niveau de qualité.

Ces orientations devront être partagées par les intervenants de l'industrie – comité de concertation à l'appui – pour dégager, par la suite, des consensus sur les actions à prioriser. Cela permettra à ce secteur de consolider sa situation financière, d'assurer la relève chez les adeptes et de mieux positionner la destination du golf québécois sur les marchés touristiques d'ici et d'ailleurs.

Le rapport suggère, pour chacune des orientations identifiées ci-dessus, plusieurs mesures afin d'assurer le développement de l'industrie du golf au Québec. À cette fin, le rapport présente un plan d'action triennal qui précise les acteurs interpellés ainsi que l'échéancier souhaité.