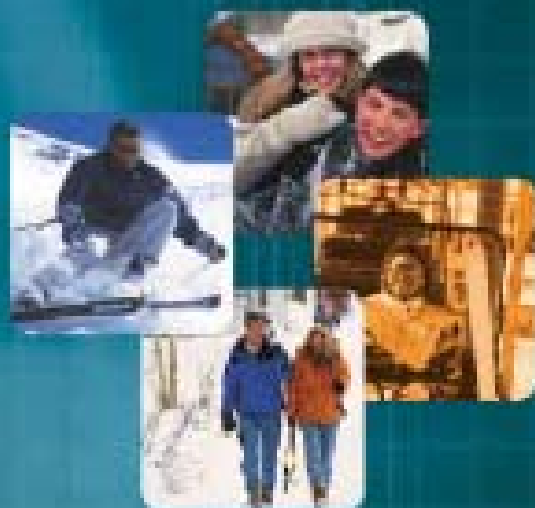


# ÉTUDE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DES STATIONS DE SKI DU QUÉBEC



SAISON 2002 – 2003



ASSOCIATION DES STATIONS DE SKI DU QUÉBEC

**Une copie intégrale de l'étude peut être obtenue auprès de l'ASSQ au coût de 100 \$.**

L'Association des stations de ski du Québec (ASSQ)  
7875, boulevard Louis-H.-Lafontaine  
Bureau 104  
Anjou (Québec) H1K 4E4

Téléphone : (514) 493-1810  
Télécopieur : (514) 493-3975  
Courriel : ski@assq.qc.ca

Pour tout renseignement relatif à cette étude, communiquez avec :

Michel Archambault  
Professeur et titulaire  
Chaire de Tourisme  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal (UQAM)

Téléphone : (514) 987-7882  
Télécopieur : (514) 987-3797  
Courriel : archambault.michel@uqam.ca

Tous droits réservés © Copyright, novembre 2003  
Michel ARCHAMBAULT, Sylvain AUDET, Jean MORIN  
et l'Association des stations de ski du Québec (ASSQ)

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

## **LES AUTEURS**

### **Michel Archambault**

Monsieur Archambault, docteur en économie appliquée, est professeur à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Titulaire de la Chaire de Tourisme, il possède une vaste expérience des secteurs privé et public. Il se spécialise entre autres dans le management stratégique des entreprises touristiques. Il a initié le partenariat entre la Chaire de Tourisme et American Express Canada pour créer, en 1994, le Cercle de tourisme du Québec. Il est membre du Forum permanent de l'industrie touristique, du conseil d'administration de Tourisme Montréal, du Comité de recherche en tourisme de la Commission canadienne du tourisme, de l'Observatoire sur les politiques touristiques des pays du bassin méditerranéen ainsi que de l'Institut de la montagne de Savoie.

### **Sylvain Audet**

Consultant associé à l'Étude économique et financière des stations de ski depuis 1993, monsieur Audet agit comme chargé de projet et analyste principal. En plus de collaborer à cette étude, monsieur Audet est responsable de l'Enquête salariale de l'Association des stations de ski du Québec (ASSQ) depuis 1996. Il a également contribué à plusieurs dossiers pour l'ASSQ au fil des années. Ses champs de compétence incluent l'analyse des marchés, la formation des gestionnaires en récréotourisme, le marketing et les communications. Il est chargé de cours au département d'études urbaines et touristiques et au département de stratégie des affaires de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Monsieur Audet détient un baccalauréat en Gestion et intervention touristiques de l'UQAM et a complété une maîtrise en administration (MBA) à l'Université Laval.

### **Jean Morin**

Expert comptable spécialisé en gestion financière des entreprises, monsieur Morin est l'analyste financier de l'étude depuis ses débuts en 1989. Il collabore depuis plusieurs années avec la Chaire de Tourisme à titre de professionnel de recherche associé. Il est intervenu dans le cadre de multiples mandats touchant des secteurs tels que le transport par autocar, les croisières, les jardins zoologiques et le réseau de veille en tourisme. Ses champs de compétence touchent le diagnostic financier, la gestion des investissements et le financement des entreprises. Il est également chargé de formation à HEC Montréal.

## **NOTE AU LECTEUR**

Afin de décrire le plus fidèlement le contexte dans lequel les stations québécoises évoluent, elles sont classées en fonction de trois critères soit : l'achalandage, les revenus de la billetterie et la capacité des remontées mécaniques. Cette classification correspond davantage à la dynamique vécue par chacune des catégories et s'avère la plus représentative de leur situation financière.

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

---

**TABLE DES MATIÈRES DE L'ÉTUDE INTÉGRALE**

Les faits saillants de la saison 2002-2003	.	.	.	.	1
Executive Summary of the 2002-2003 Season	.	.	.	.	3
Les auteurs	.	.	.	.	5
Note au lecteur	.	.	.	.	5
1. Le portrait de la saison 2002-2003	.	.	.	.	6
1.1 L'offre de ski	.	.	.	.	6
1.2 La fréquentation	.	.	.	.	8
1.3 Les caractéristiques de l'achalandage	.	.	.	.	10
1.4 Le marketing	.	.	.	.	15
1.5 L'apport économique de l'industrie du ski	.	.	.	.	17
2. Les aspects financiers	.	.	.	.	19
2.1 Les remarques préliminaires	.	.	.	.	19
2.2 Les principaux indicateurs de performance	.	.	.	.	20
2.3 Les revenus et les dépenses	.	.	.	.	22
2.4 Le bilan	.	.	.	.	25
2.5 Les ratios financiers	.	.	.	.	26
2.6 Les marges par activité	.	.	.	.	27
2.7 Les ratios de gestion – dameuse	.	.	.	.	30
2.8 En conclusion	.	.	.	.	30
3. Les accidents et les réclamations	.	.	.	.	31
La bibliographie	.	.	.	.	32
Annexe I	La table des matières détaillée et la liste des tableaux et des graphiques	.	.	.	33
Annexe II	La méthodologie et l'échantillonnage	.	.	.	36
Annexe III	Les critères de classification	.	.	.	36
Annexe IV	Les questionnaires	.	.	.	37
Annexe V	Les stations participantes	.	.	.	51
Annexe VI	Les données financières pour les stations avec ski de journée seulement	.	.	.	52
Annexe VII	Les données financières pour les stations avec ski de soirée	.	.	.	55

---

## LES FAITS SAILLANTS DE LA SAISON 2002-2003

### La fréquentation

En 2002-2003, les stations québécoises, au nombre de 83, enregistrent la meilleure performance des dix dernières années avec 6,965 millions de jours-ski (MJS), une hausse de plus de 13 % par rapport à la saison 2001-2002. Les efforts de mise en marché et de nouvelles stratégies de tarification des abonnements de saison expliquent, entre autres, cette hausse. Cette performance est d'autant plus notable que les conditions climatiques – le temps froid et le peu de chutes de neige importantes – n'étaient pas très favorables à la pratique de l'activité.

Par ailleurs, l'industrie nord-américaine du ski (Canada et États-Unis) enregistre un record d'achalandage, soit plus de 76 millions de visites ou de jours-ski (JS)<sup>1</sup>. Cette nouvelle marque dépasse celle établie lors de la saison 2000-2001.

Aux États-Unis, les stations connaissent une saison record avec plus de 57 MJS<sup>2</sup>. Le Nord-Est américain, pour sa part, voit son l'achalandage croître de près de 15 %. Du côté canadien, les données compilées par le Conseil canadien du ski (CCS) indiquent un achalandage exceptionnel avec plus de 18,8 millions de JS, la deuxième meilleure saison après 2001-2002.

MARCHÉ NORD-AMÉRICAIN, EN 000 JS

	2002-2003	Écarts %	2001-2002
Québec	6 965	13,2	6 153
Ontario <sup>3</sup>	3 200	5,5	3 032
Ouest canadien <sup>4</sup>	7 900	-11,7	8 945
Autres provinces canadiennes <sup>5</sup>	811	9,6	740
Nord-Est américain	13 991	14,8	12 188
Reste des États-Unis <sup>6 7</sup>	43 602	3,2	42 223
Total	76 469	4,4	73 281

### Le marketing

Le budget marketing total de l'ensemble des stations se maintient à près de 13,5 millions de dollars, une hausse de 0,4 %. Seules les stations majeures voient leurs investissements en marketing augmenter de façon significative. À ces sommes, il faut ajouter plus de sept millions de dollars provenant de Tourisme Québec et de certaines associations touristiques régionales (ATR).

Les sommes investies sur le marché québécois diminuent comparativement à la saison précédente. Par contre, en Ontario, les stations ont augmenté de façon significative leurs efforts de commercialisation.

Comme pour la dernière saison, les médias traditionnels – radio, télévision, journaux et brochures – accaparent toujours la plus grande partie du budget. Les autres médias, incluant Internet et le marketing

<sup>1</sup> JS : Jour-ski.

<sup>2</sup> MJS : Millions de jours-ski.

<sup>3</sup> Source : Conseil canadien du ski, Mississauga, Ontario.

<sup>4</sup> Id.

<sup>5</sup> Id.

<sup>6</sup> Source : RRC Associates, Boulder, Colorado. Échantillon : 225 stations sur 493, 2001-2002.

<sup>7</sup> Source : RRC Associates, Boulder, Colorado. Échantillon : 235 stations sur 488, 2002-2003.

direct, voient leur part du budget croître. Les petites stations ont apporté des changements importants dans leur stratégie en privilégiant, entre autres, l'utilisation de la télévision.

### **La performance financière**

L'ensemble des catégories des stations de ski a enregistré, au cours de la saison 2002-2003, une des meilleures performances des dix dernières années. Près de 70 % des stations ont réalisé des bénéfices nets et 85 % des stations ont généré des flux monétaires de leurs opérations.

Avec un achalandage en hausse de 13 % avec 6,965 millions de jours-ski, la majorité des stations a pu profiter de leur levier d'exploitation et utiliser davantage leur capacité d'accueil fréquemment sous-utilisée au cours de la dernière décennie. La saison 2002-2003 semble démontrer que le développement de nouvelles stratégies de mise en marché et l'établissement de prix fort incitatifs quant aux abonnements de saison peuvent contrer les effets négatifs liés à des conditions climatiques plus rigoureuses. D'ailleurs, la hausse des revenus globaux en hiver (19 %, dont 15,6 % uniquement pour la billetterie) confirme l'à-propos de cette stratégie. Les résultats de la saison 2002-2003 sont le fruit d'importants investissements de développement de la montagne au cours des dernières années pour faciliter la pratique du ski et ainsi, plaire davantage à la clientèle, notamment aux « baby-boomers ». De toute évidence, ces deux volets de la stratégie ont fait leurs preuves quant à l'impact positif sur la performance et la santé financière de la majorité des stations de ski. On peut ainsi espérer que le tout stimulera des investissements majeurs dans le secteur qui, rappelons-le, fait toujours l'objet d'un retard important.

### **L'apport économique de l'industrie du ski alpin**

L'industrie québécoise du ski enregistre une hausse significative du volume d'affaires hivernal de plus de 31 millions de dollars (+19 %), passant de 162 à 193 millions de dollars. Cependant, notons que les investissements ont chuté, passant de 70 à 18 millions de dollars.

Sur la base du modèle intersectoriel développé par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ), nous estimons les dépenses globales des skieurs à 268 millions de dollars, soit une augmentation de plus de 14 % (+33 millions de dollars).

Par ailleurs, les retombées économiques directes totales de l'industrie du ski se situent à 434 millions de dollars. De plus, si nous ajoutons les ventes effectuées hors Québec par les fabricants québécois d'équipements de sport et de matériel pour l'exploitation des stations (ex. : Avalanche, Bombardier, Dopplemayr, etc.), les retombées totales se situent à plus 520 millions de dollars.

Les estimations, effectuées sur la base du modèle de l'ISQ, indiquent que les revenus totaux provenant de l'industrie du ski, pour les gouvernements fédéral et québécois, s'élèvent à plus de 117 millions de dollars.

## EXECUTIVE SUMMARY OF THE 2002-2003 SEASON

### Skier Visits

With 83 ski areas in operation, the Quebec ski industry recorded its best performance of the last 10 years with 6.965 million skier visits (SV), a 13% increase compared to the previous season. Enhanced marketing efforts and new pricing strategies for season passes were the prime factors behind this rise. The 2002-2003 industry performance is all the more surprising given that last winter's cold temperatures and limited snowfalls were not especially conducive to practising the sport.

The combined results for the Canadian and American ski industry showed a record year with over 76 million SV. This number beats the previous record set in 2000-2001.

In the Northeastern U.S., skier visits increased by 15% compared to the preceding season, while in the United States as a whole, ski areas enjoyed a record total of 57 million SV. According to data compiled by the Canadian Ski Council, Canada as a whole recorded its second best year ever with a total of over 18.8 million skier visits.

NORTH AMERICAN MARKET, IN 000 SV <sup>8</sup>			
	2002-2003	Change %	2001-2002
Quebec	6,965	13.2	6,153
Ontario <sup>9</sup>	3,200	5.5	3,032
Western Canada	7,900	-11.7	8,945
Other Canadian provinces <sup>10</sup>	0,811	9.6	0,740
Northeastern US	13,991	14.8	12,188
Rest of the US <sup>11 12</sup>	43,602	3.2	42,223
Total	76,469	4.4	73,281

### Marketing

The total marketing budget of Quebec ski areas remained relatively unchanged at \$13.5 million (+0.4%). Large ski areas increased spending more than any other ski area category. This total does not include the more than \$7 million spent on marketing by Tourisme Québec and several regional tourism associations.

Ski areas spent less money targeting the Quebec market compared to last season. On the other hand, they did increase spending on the Ontario market.

While traditional media—radio, TV, newspapers and brochures—remained the most popular form of advertising, other media like the Internet and direct marketing gained ground as marketing tools. Small ski resorts changed their marketing strategies quite significantly by investing more in TV advertising, among other things.

<sup>8</sup> SV: Skier visits.

<sup>9</sup> Source: Canadian Ski Council, Mississauga, Ontario.

<sup>10</sup> Idem.

<sup>11</sup> Source: RRC Associates, Boulder, Colorado. Sample: 225 ski resorts out of 493, 2001-2002.

<sup>12</sup> Source: RRC Associates, Boulder, Colorado. Sample: 235 ski resorts out of 488, 2002-2003.

### **Financial Performance**

The 2002-2003 season was, for many ski resorts, one of the most financially profitable seasons of the past 10 years. Overall, nearly 70% of the ski areas showed a profit and 85% generated a positive cash flow.

With a 13% increase in SV, most ski areas were able to use their resort capacity more efficiently. With a 19% increase in revenues over the previous year, the 2002-2003 season seems to have proved that the development of new promotional strategies and aggressive pricing of season passes can make up for the vagaries of nature. The stupendous 2002-2003 financial results also indicate that major resort improvements are key to attracting skiers, particularly baby-boomers. Clearly, the financial health of ski resorts has benefited from a combination of promotional strategies, season pass pricing and investment.

### **Economic Impact of the Quebec Ski Industry**

The industry's 13% increase in SV was reflected in the ski areas' winter revenues, which rose from \$162 million to \$196 million. Ski areas invested only \$18 million in 2002-2003, a significant decrease from the \$70 million invested the year before.

Using the model developed by the Institut de la statistique du Québec (ISQ), we estimate that skier spending reached \$268 million, or \$33 million more than last year (+14%).

According to the data available, the direct economic impact of the ski industry totalled \$434 million. If we add in the sales recorded outside the province by Quebec manufacturers like Avalanche, Bombardier, Dopplemayr, etc., the total reaches \$520 million.

Finally, according the ISQ model, the industry netted the federal and Quebec governments over \$117 million in revenues.



## Les auteurs

L'ouvrage est rédigé depuis les tout premiers efforts par Michel Audoussert, professeur à l'école des sciences de la gestion et titulaire de la Chaire de Recherche en Évaluation de l'Impact à Montréal. Expert-consult en gestion stratégique et vice de l'Université Concordia, il détient un doctorat en économie appliquée et s'occupe au sein de plusieurs conseils d'administration et comités consultatifs en business, conseil à la politique publique depuis plusieurs années, Société Académique ISM, et spécialiste dans l'analyse de marché, les communications et la formation des professionnels en administration. L'équipe est complétée par Jean-Martin, ex. et ISM, expert-consult en gestion financière des entreprises et chercheur associé à la Chaire de Formation et également chargé de formation à HEC Montréal.

Après 1994, l'Université des sciences de la vie de Québec publie annuellement l'État de l'économie et l'évolution des conditions de vie de Québec. L'objectif est de réfléchir aux défis de la région de la capitale de la province québécoise, au regard de son potentiel de la situation de l'économie de la vie de Québec. L'ouvrage évalue les données disponibles sur la situation de la province et la progression des indicateurs, analyse des situations financières, offre quelques-unes des solutions envisagées par l'école de vie des ans pour assurer une croissance économique et les enjeux de cette dernière. L'ouvrage d'un fait leur de participation de la part des citoyens, et rapporté par d'une manière crédible après de cette.