



ASSOCIATION DES STATIONS DE SKI DU QUÉBEC

Étude économique et financière

des stations de ski du Québec

22 23



Prix de la copie pour les membres de l'ASSQ : 150 \$

Prix pour non-membre : 200 \$

Des copies additionnelles peuvent être obtenues auprès de :

L'Association des stations de ski du Québec (ASSQ)

1347, rue Nationale
Terrebonne (Québec)
J6W 6H8

Téléphone : 450 765-2012

Télécopieur : 450 765-2025

Courriel : ski@assq.qc.ca

Pour tout renseignement additionnel, communiquez avec :

Michel Archambault, Ph. D.
Professeur émérite en tourisme



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

Tous droits réservés © Copyright, décembre 2023

Michel ARCHAMBAULT, Jean MORIN, Céline CHUNG,
et l'ASSQ

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

AVANT-PROPOS

La saison 2022-2023 passera à l'histoire de la décennie avec une fréquentation record. En effet, avec un achalandage de plus de 6,6 millions de jours-ski (MJS), c'est la meilleure année enregistrée depuis plus de 15 ans et une augmentation de 5 % sur l'an dernier. Le volume d'affaires hivernal atteint un sommet avec près de 366 M \$ et un revenu par visite inégalé à ce jour de 55,35 \$. Le chiffre d'affaires annuel des stations atteint également un sommet avec plus de 429 M\$. Le bilan financier des stations (privées) continue d'afficher une très bonne performance avec 87 % d'entre elles qui dégagent des flux d'exploitation positifs. Cependant, les stations font face au défi de coûts d'exploitation grandissants qui affectent ces flux et freinent inévitablement la réalisation d'investissements majeurs pour renouveler leurs actifs vieillissants.

Le début de saison a été difficile en raison d'un automne des plus chauds et d'une tempête de neige juste avant Noël, causant fermeture de stations et pannes d'électricité dans des milliers de foyers. Les skieurs québécois de toutes les régions ont bénéficié, par la suite, de conditions de glisse optimale, de la mi-janvier jusqu'à une fin de saison exceptionnelle. Les abonnements de saison atteignent un sommet avec près de 350 000 clients, représentant 59 % des visites. Les Américains sont de retour et avec les Ontariens, très nombreux, constituent quelque 20 % des visites dans les stations ski. L'industrie touristique se réjouit de cet afflux de visiteurs hors Québec.

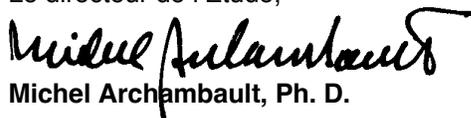
Ce rapport est le fruit d'une participation constante et exceptionnelle des stations de ski à l'étude. Un grand merci à toutes les stations qui ont pris le temps de répondre aux questionnaires. La représentativité est sans équivoque : nos répondants cumulent près de 99 % des jours-ski! Nous remercions l'Association des stations de ski du Québec qui nous réitère leur confiance depuis les tout débuts, à son conseil d'administration, présidé par Jean-Michel Ryan, à Yves Juneau, le président-directeur général et Gabrielle Larose, Directrice - Connaissances stratégiques et développement des pratiques d'affaires.

Je tiens à souligner également la collaboration continue de mes collègues Jean Morin, Céline Chung (MCE Conseils), Denise Martin, Édith Skewes-Cox et Florine Gueugneaud. Un merci très chaleureux pour leur confiance et leur appui.

Nous souhaitons à toutes et tous une excellente saison de ski, dans un contexte aux multiples défis : climatiques, rareté de la main-d'œuvre, investissements pour faire face aux besoins de la clientèle et au renouvellement des actifs.

Bonne lecture !

Le directeur de l'Étude,



Michel Archambault, Ph. D.

Professeur émérite en tourisme

Fondateur et premier titulaire de la Chaire de tourisme Transat

ESG UQÀM

Table des matières

Lexique	1
1. Portrait de la saison 2022-2023 des stations de ski alpin du Québec	2
1.1. Les faits saillants de la saison	2
1.2. Le volume d'affaires des stations de ski	4
1.3. L'achalandage au Canada et aux États-Unis	13
1.4. L'achalandage au Québec : un sommet depuis 15 ans	14
1.5. La fréquentation selon les périodes clés	18
1.6. La clientèle	24
1.7. La billetterie	27
1.8. L'école de ski	38
1.9. La période d'exploitation	41
1.10. Le domaine skiable et la capacité d'enneigement	44
1.11. Les investissements en marketing	47
1.12. Les investissements en immobilisation	52
1.13. La pénurie de main-d'œuvre	54
1.14. La rétrospective	55
2. Analyse financière des stations de ski du Québec	57
2.1. Les remarques préliminaires	57
2.2. Les principaux indicateurs de performance	58
2.3. L'état des résultats détaillés	64
2.4. La répartition des revenus hivernaux	71
2.5. La marge brute hivernale	72
2.6. La marge brute par activité	74
2.7. Les revenus par employé	83
2.8. Le bilan	84
2.9. L'analyse des ratios financiers	85
3. Les statistiques	89
3.1. La billetterie	89
3.2. Les employés – Analyse financière	92
Bibliographie	93
Liste des figures et des tableaux	94
Annexe 1 Overview of the 2022-2023 Quebec Downhill Ski Season	98
Annexe 2 La méthodologie et l'échantillonnage	101
Annexe 3 Les critères de classification	103
Annexe 4 Les stations participantes	104
Annexe 5 Les degrés-jours de gel et les précipitations de neige au Québec	105
Notes complémentaires	108

Lexique

Abonnement de saison : aussi appelé passe ou carte de saison, il permet aux détenteurs de skier durant la saison de ski, avec ou sans restriction, par exemple en semaine, en tout temps, en soirée, « 5 jours / 7 soirs », etc. Les carnets de 10 billets journaliers et plus comptent également dans les abonnements de saison.

Billet journalier : tous les types de billets à la journée (jour, soir, bloc d'heures, demi-journée, etc.), en promotion ou non.

Catégorie de station : les stations de ski du Québec sont regroupées en quatre catégories aux fins de cette étude : Petite, Intermédiaire, Grande et Majeure. Elles sont classifiées selon deux critères : le revenu de la billetterie et la capacité de la station, mesurée en MVPH (voir Annexe 3). Pour le portrait financier, uniquement les stations privées à but lucratif sont retenues.

Clientèle :

- La clientèle locale réside de façon permanente dans un rayon de 40 km de la station de ski.
- Un excursionniste est une personne qui effectue un voyage aller-retour dans la même journée à l'extérieur de son lieu de résidence habituel. Ce domicile se situe dans un rayon de plus de 40 kilomètres de la station de ski.
- La clientèle de villégiature possède une résidence secondaire dans la région de la station de ski.
- Un touriste est une personne qui effectue un voyage d'une nuit ou plus, mais d'une durée de moins d'un an, à l'extérieur de sa résidence principale et qui utilise un hébergement commercial ou privé.

Degré-jour de gel : On compte un degré-jour de gel pour chaque degré dont la température moyenne quotidienne est inférieure à 0 °C. Par exemple, une température moyenne quotidienne de -5 °C équivaut à 5 degrés-jours de gel. La température moyenne quotidienne est la moyenne arithmétique de la température maximale et de la température minimale d'une journée donnée. Les degrés-jours de gel permettent de mesurer le cumul de froid d'une saison à l'autre.

Jour-ski (JS) : terme référant à chaque visite à la station pour skier, en provenance des abonnés ou

des skieurs à la journée (tous types de billets). Les jours-ski totaux d'une station de ski (ou fréquentation et achalandage) reflètent l'ensemble des visites effectuées à la station.

Mètre vertical personne/heure (MVPH) : le MVPH permet de classer les stations selon leur capacité de remontée. Il multiplie le dénivelé en mètre vertical et le nombre de personnes transportées à l'heure, selon les spécifications du manufacturier. L'addition du MVPH de chacune des remontées mécaniques donne le MVPH total.

Revenus billetterie tous types/JS : ce ratio calcule les revenus de la billetterie (abonnement et billet journalier) divisés par le nombre de jours-ski de la station ou de la catégorie de stations.

Revenus abonnements/JS : ce ratio compile les revenus des abonnements de saison selon le nombre de jours-ski relié aux abonnements de saison de la station ou de la catégorie de stations.

Revenus billets journaliers/JS : ce ratio calcule les revenus de la billetterie journalière divisés par le nombre de jours-ski relié à la billetterie journalière de la station ou de la catégorie de stations.

Multiple : nombre de fois qu'un abonné skie à la station. Ainsi, si la station estime qu'un abonnement de soirée génère 8 visites, le taux de conversion est de 8 pour ce cas précis. Le taux de conversion permet de calculer le nombre total de jours-ski.

Yield Ratio : ce ratio mesure le niveau de performance d'une station (ou de sa catégorie) quant à la capacité de générer des revenus réels par jour-ski comparativement au prix maximal qu'exige une station (ou une catégorie) pour une journée de ski (prix adulte affiché pour une journée de ski en fin de semaine). Il indique l'écart entre le prix affiché et le revenu réel de la billetterie tous types par jour-ski (en excluant ceux des employés). Ainsi, un taux de 55 % signifie que notre revenu par jour-ski réalisé correspond à 55 % du prix maximal affiché pour une journée de ski. L'objectif vise à optimiser ce ratio et à minimiser l'escompte sur les billets de remontée. Bref, le *yield ratio* évalue l'ampleur des rabais accordés à la clientèle.

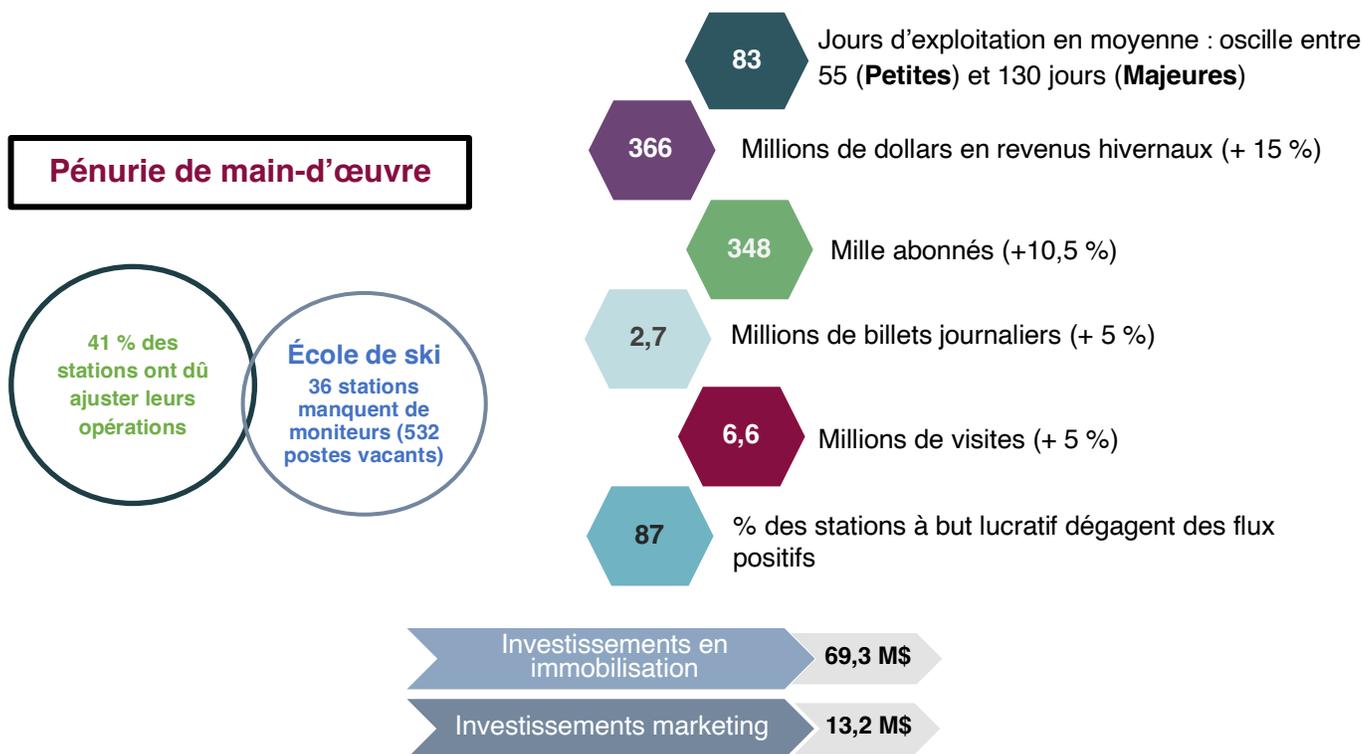
Calcul du yield ratio =

(Revenus billetterie tous types / JS) ÷ Tarif du billet adulte de journée de fin de semaine (avant taxes)

1. Portrait de la saison 2022-2023 des stations de ski alpin du Québec

1.1. Les faits saillants de la saison

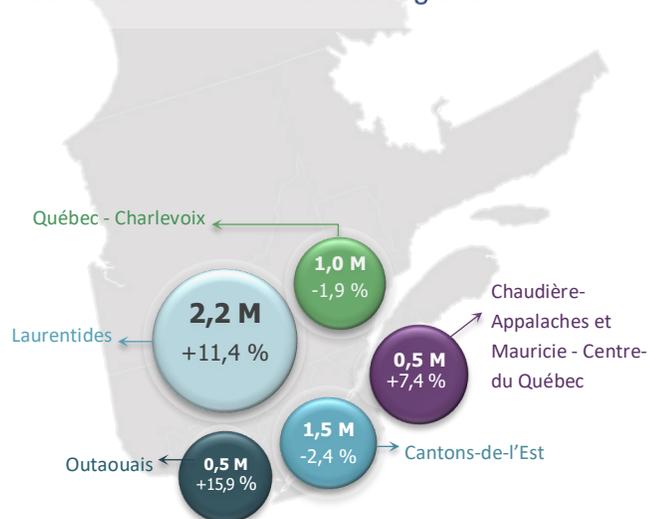
Données en bref



Achalandage

Troisième hiver le plus chaud depuis 100 ans, avec un début automnal très doux, peu propice à la glisse, mais avec une fin de saison très favorable

+ 5 % des JS
Résultats variables selon les régions



Meilleure saison en jours-ski depuis les 15 dernières années

Les Laurentides frôlent la barre des 2,2 millions de jours-ski (+ 11 %)

Clientèle : Québec = 79 %

Hors Québec = 21 %
dont 70 % provenant de l'Ontario



Début difficile avec des mois d'octobre, novembre et décembre parmi les plus chauds depuis des décennies



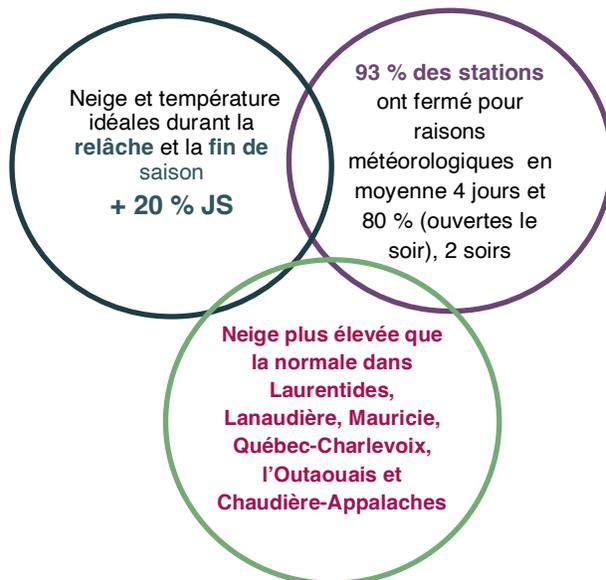
Noël blanc perturbé !

Forte tempête l'avant-veille de Noël qui entraîne la fermeture de plusieurs stations laissant néanmoins de grandes quantités de neige (- 24 % de jours-ski sur l'an dernier)



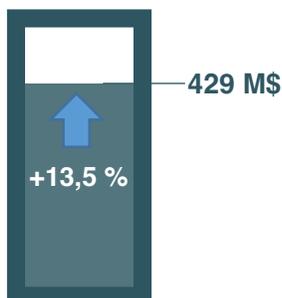
Janvier et février

Mois relativement froids sans pluie ni verglas favorisant la pratique (+ 6 % JS)



Volume d'affaires et billetterie

Volume d'affaires total



+ 15 %

Revenus provenant de l'ensemble des **activités hivernales** : 366 M\$

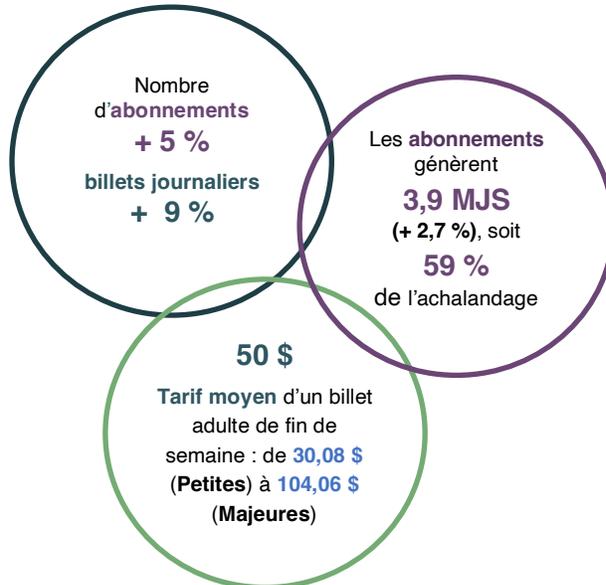


+ 8 %

Revenus provenant des billets journaliers et des abonnements : 241M\$



L'analyse de la **situation financière** révèle que **87 %** des répondants génèrent des flux d'exploitation positifs (bénéfice net + amortissement), **ce pourcentage et le montant des flux étant en baisse** par rapport à la dernière saison.



55,35 \$

Le **revenu hivernal par visite** croît de **plus de 9 %**; celui de la **billetterie** augmente de **2,8 %** à **36,54 \$** par visite

Les auteurs

Le présent rapport constitue la 35^e édition de l'Étude économique et financière des stations de ski du Québec. Cette étude est sous la direction de Michel Archambault, Ph. D., expert-conseil et Professeur émérite en tourisme à l'ESG UQAM. Fondateur et premier titulaire de la Chaire de tourisme Transat, il est aussi Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'Honneur. L'accompagnent dans cette étude, Jean Morin, MBA, expert-conseil en gestion financière des entreprises, Céline Chung, M. Sc., conseillère en économie et marketing chez MCE Conseils, un groupe multidisciplinaire au service des organisations pour l'amélioration de leur performance globale, et Édith Skewes-Cox à la traduction.

L'Association des stations de ski du Québec (ASSQ) est fière de s'associer à l'équipe qui réalise l'Étude économique et financière depuis les tout débuts. Outil de référence inégalé dans le secteur du tourisme et du plein air, le document trace, année après année, le portrait québécois du ski alpin au Québec, et ce, depuis la saison 1988-1989. Avec une base de données tant sur la fréquentation et la provenance des adeptes que sur les résultats financiers, les investissements, les emplois et la masse salariale, cette publication annuelle cerne l'évolution et les enjeux de l'industrie. Bénéficiant d'un fort taux de participation, le rapport jouit d'une excellente crédibilité auprès du milieu.

Étude économique et financière

des stations de ski du Québec

Avec le soutien de

Québec 

