



**Rapport 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**

Présenté par la MRC de Memphrémagog

21 janvier 2009

Table des matières

Introduction	1
Mandat confié par le MDDEP à la MRC de Memphrémagog	2
Structure de fonctionnement et mandats des comités	3
Travaux des comités	5
Principaux constats des comités.....	6
Constats du comité Développement du domaine skiable et du golf	6
Constats du comité Analyse économique	9
Constats du comité Analyse environnementale et aménagement	12
Le concept de développement de la station	15
1 Développement durable	18
2 Infrastructures	21
3 Clientèle	23
4 Activités	24
5 Services.....	27
Considérations budgétaires, financières et économiques.....	29
Quelques constats	29
Budget d'opération 2007-2008.....	29
Orientations quant à la rentabilité des opérations de ski	30
Programme d'immobilisations.....	31
Programme d'immobilisations : infrastructures	31
Programme d'immobilisations : domaine skiable.....	32
Programme d'immobilisations : les services à la clientèle	33
Le financement des immobilisations : les partenaires	34
Les scénarios de financement des immobilisations.....	36
La provenance des fonds : trois sources de financement proposées	39
Évaluation des impacts économiques.....	44
Mode d'opération de la station.....	44
Conclusion	45
Annexe 1	46
Annexe 2	48
Annexe 3.....	50

Introduction

Le présent document présente la solution proposée par le Comité de parrainage, mis sur pied par la MRC de Memphrémagog, en ce qui a trait à l'avenir de la station touristique du Mont-Orford.

Cette solution adoptée unanimement par le Conseil de la MRC de Memphrémagog a le mérite de concilier les enjeux majeurs qui interpellent l'avenir de la station touristique du Mont-Orford, soit la protection de son environnement et sa forte contribution à l'économie régionale.

De plus, elle permet d'atteindre le grand objectif que s'étaient fixés les membres du Comité, soit d'assurer la pérennité de la station tout en obtenant un large consensus social.

Vous trouverez dans les pages qui suivent les constats qui se dégagent des travaux des comités d'experts, le modèle de station proposé, le programme d'immobilisations recommandé ainsi que le scénario de financement des infrastructures.

Mandat confié par le MDDEP à la MRC de Memphrémagog

En mai 2007, le ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs du Québec a confié à la MRC de Memphrémagog le mandat d'établir, dans un délai de deux ans, un large consensus régional sur la mise en œuvre d'une solution constructive et durable à l'égard de la gestion des terres publiques, du centre de ski et du golf du Mont-Orford.

Le mandat se définit comme suit :

1. Prémisse

- Les 459 hectares (incluant le centre de ski et les 80 hectares au bas des pentes et le terrain de golf) demeureront toujours du domaine public.

2. Responsabilités de la MRC de Memphrémagog

La ministre du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs a demandé à la MRC de Memphrémagog d'établir, dans un délai de deux ans, un consensus régional 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. La ministre souhaite que la MRC examine plus particulièrement le scénario de se voir confier par bail ces terres publiques.

En l'absence d'un projet consensuel établi dans les délais impartis, le centre de ski et le terrain de golf cesseront leurs activités.

La ministre laisse à la MRC de Memphrémagog toute la latitude du choix des mécanismes appropriés permettant de dégager le plus large consensus régional autour de cette solution.

Pour appuyer la MRC de Memphrémagog dans sa démarche, le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (volet aux municipalités mono-industrielles), lui versera une aide de 200 000 \$ en deux tranches de 100 000 \$, sur deux années financières.

Dans le cadre de ces travaux, la ministre mettra à la disposition de la MRC, à sa demande, toute l'information de nature publique concernant ce dossier.

Dans sa réflexion, la MRC aura à tenir compte de la *Loi sur les parcs* et de la Loi 23. À cet égard, le ministère du Développement durable de l'Environnement et des Parcs pourra répondre aux questions d'ordre juridique que pourra lui adresser la MRC.

3. Attentes finales de la part de la MRC

- La ministre souhaite recevoir de la MRC de Memphrémagog un projet final issu du consensus régional au plus tard le 7 mai 2009.
- Il serait souhaitable que le ministère puisse recevoir un rapport préliminaire de la réflexion de la MRC, au plus tard le 7 septembre 2008, notamment pour lui permettre d'analyser les modalités pour donner suite à la volonté régionale de prise en charge par un tiers de la gestion des terres publiques et des usages au Mont-Orford.

MDDEP 07-05-16

Structure de fonctionnement et mandats des comités

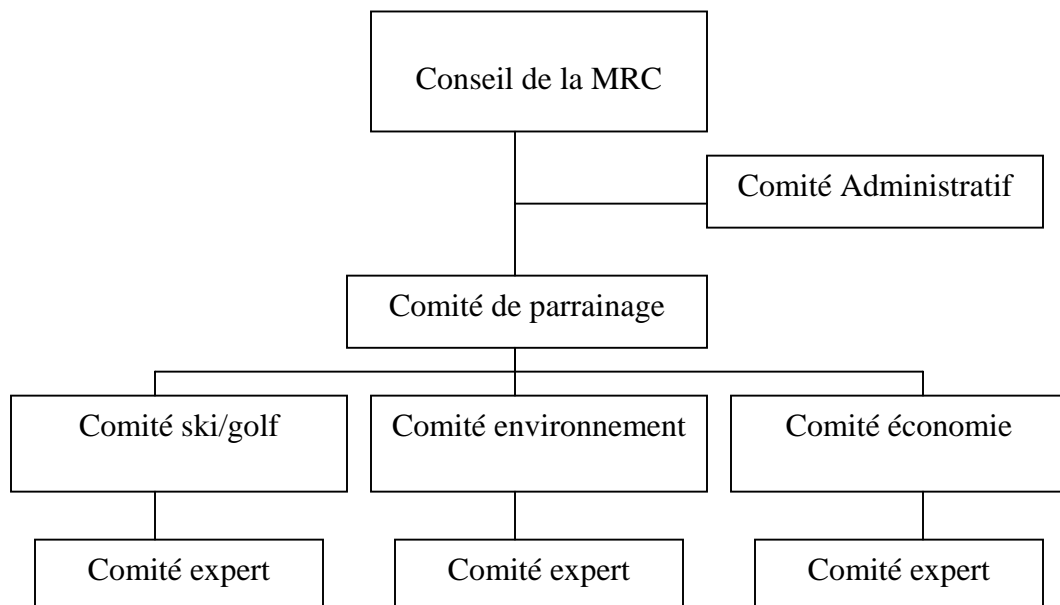
Afin de s'assurer de bien mener à terme ses travaux, la MRC de Memphrémagog a d'abord mis sur pied un Comité de parrainage. Celui-ci est majoritairement constitué de représentants de diverses organisations de la région et d'élus du comité administratif de la MRC. La liste des membres du comité de parrainage est disponible à l'annexe 1.

L'approche privilégiée par ce Comité de parrainage a été la constitution de groupes de travail restreints ayant pour mandat l'identification et l'analyse des divers éléments du dossier afin de faciliter la prise de décisions. Ces groupes de travail devaient éventuellement faire rapport de l'avancement de leurs travaux au Comité de parrainage. Trois comités de travail ont été mis sur pied :

- Le comité Développement du domaine skiable et du golf;
- Le comité Analyse environnementale et aménagement;
- Le comité Analyse économique.

Pour chacun des comités, un groupe d'expert avait pour tâche d'approfondir les sujets d'intérêt. Les activités de tous ces groupes de travail étaient coordonnées par un consultant externe qui, en collaboration avec des représentants de la MRC et du CLD, s'assurait des transferts de connaissances et d'information. La liste des membres des groupes d'experts est disponible à l'annexe 2.

Organigramme opérationnel



Mandats des trois comités de travail, tels que définis par le Conseil des maires de la MRC de Memphrémagog en début de mandat :

Mandats du comité « Développement du domaine skiable et du golf »

Le mandat de ce comité porte notamment sur :

- L'analyse des tendances du marché du ski et du golf et définition d'un positionnement (produit) pour la station du Mont-Orford;
- L'analyse de l'état des immobilisations et définition des investissements nécessaires à leur optimisation au regard du produit défini préalablement;
- La recommandation d'un modèle de station ainsi que du plan d'immobilisation (infrastructures ski-golf) requis;
- Tout autre mandat confié par le comité de parrainage.

Mandats du comité « Analyse environnementale et aménagement »

Le mandat de ce comité porte notamment sur :

- L'analyse des travaux de restauration et de correction environnementale nécessaires et leurs coûts;
- La mesure des impacts des travaux en infrastructures au regard du modèle de station retenu;
- La formulation des recommandations portant sur la gestion environnementale des équipements récréotouristiques;
- La proposition des recommandations et d'un cadre normatif en matière d'aménagement et d'architecture;
- Tout autre mandat confié par le comité de parrainage.

Mandats du comité « Analyse économique »

Le mandat de ce comité porte notamment sur :

- L'analyse rétrospective de la situation financière de la station;
- En fonction du modèle de station de ski défini par le comité « Développement du domaine skiable et du golf », l'établissement d'un calendrier des investissements en infrastructures;
- L'estimation des besoins financiers et des sources de revenus nécessaires;
- La définition des paramètres de projets économiques viables et des modèles de réalisation;
- L'évaluation des impacts économiques (emplois et investissements) du scénario retenu;
- Tout autre mandat confié par le comité de parrainage.

Travaux des comités

Les différents comités se sont réunis entre le 28 août 2007 et le 30 octobre 2008.

Il y a eu quatre rencontres du Comité de parrainage et vingt-cinq rencontres des comités de travail.

Parallèlement à ces travaux, plusieurs rencontres de sous-groupes des comités de travail se sont tenues impliquant des experts de différents domaines, des représentants de la SÉPAQ, du MDDEP et de Gestion Soroma. Les représentants de quelques associations intéressées au dossier ont aussi été rencontrés.

Trois visites terrain ont été organisées ainsi que deux briefings techniques et plusieurs entrevues destinées aux médias. Le calendrier ainsi que le résumé des principales rencontres des comités est disponible à l'annexe 3.

Principaux constats des comités

Suite aux nombreuses rencontres et travaux des comités, il est possible de dégager les constats qui suivent, constats qui font l'objet d'un large consensus auprès des experts, des membres associatifs et des membres élus de ces comités.

Constats du comité Développement du domaine skiable et du golf

Le domaine d'activité au sens large

- Depuis 1980, le nombre de stations en opération au Québec est passé de 116 à 80, et 40 de ces 80 stations sont de type organisation à but non lucratif. Aux États-Unis, pour la même période, le nombre de stations est passé de 735 à 477.
- Au Québec, de façon générale, l'industrie du ski se caractérise par son parc d'équipements vieillissants, un rendement financier faible et ses coûts d'opération élevés. Le régime de taxation en vigueur, le coût du financement des immobilisations (en particulier celui des remontées modernes et systèmes d'enneigement performants exigés par la clientèle) et les coûts liés à l'énergie sont trois des principaux facteurs responsables de cette situation.
- Au Québec, 42 % des skieurs ont des abonnements de saison à une station. Nous retrouvons une variété de plus en plus grande de types d'abonnement permettant au skieur de trouver un produit « à son goût » et aux stations de « sécuriser », en début de saison, un niveau intéressant de revenu nécessaire pour lancer la saison (fabrication de neige et marketing).
- Les experts s'entendent pour affirmer que les principaux facteurs de succès d'une station sont :
 - La qualité du plan d'affaires;
 - La capacité et la qualité du système d'enneigement;
 - La performance de l'infrastructure d'accueil;
 - L'expérience du gestionnaire de la station;
 - Une approche client bien adaptée au marché cible de la station;
 - Le niveau de capitalisation et d'endettement;
 - La capacité de générer des revenus de d'autres sources que le ski.
- Dans les Cantons-de-l'Est, la saison de ski typique compte aujourd'hui environ 123 jours d'exploitation. Bien entendu, l'évolution climatique génère de nouveaux défis pour les opérateurs de stations qui, partout au monde, se tournent vers des solutions technologiques qui occasionnent des investissements importants.
- Plusieurs stations de la région ont de la difficulté à atteindre leur seuil de rentabilité et certaines sont en situation de déficit ou en difficulté financière.

Balisage de 27 stations sur terres publiques

- Afin de bien comprendre la dynamique nord-américaine des stations de ski situées sur des terres publiques, le comité a balisé trois stations Québécoises, une Ontarienne, quatorze en Nouvelle-Angleterre, six au Colorado et trois dans les Rocheuses canadiennes. Les principaux constats de cette étude sont les suivants :
 - L'importance primordiale du domaine skiable pour la clientèle (superficie, remontées, dénivelé, neige);
 - L'incontournable présence d'un développement immobilier au pied des pistes incluant de l'hébergement touristique qui permet de soutenir les investissements requis dans le domaine skiable. Bien que les domaines skiables soient situés sur des terres publiques, les développements immobiliers eux se retrouvent sur des terrains privés;
 - De grands événements attractifs sont organisés, tant en hiver qu'au cours des autres saisons;
 - Il y a un ou des terrains de golf à proximité, ainsi que la proximité d'un plan d'eau;
 - Des gestionnaires privés sont impliqués et la plupart d'entre eux opèrent plusieurs stations;
 - De nombreux et ambitieux projets d'investissement sont en cours ou prévus à court terme;
 - Les diverses activités hors-ski sont très souvent opérées par d'autres gestionnaires;
 - L'émergence d'un souci de développement durable;
 - Le type de bail à revenu fixe avec remboursement des immobilisations admissibles liant l'opérateur et le gouvernement du Québec au mont Orford (modèle historiquement utilisé) est peu ou pas utilisé dans les stations balisées. Celles-ci font surtout appel à des baux s'appuyant soit sur des pourcentages des ventes du ski (facility based lease), soit sur des pourcentages des revenus totaux (gross revenue leases). Nous retrouvons aussi dans ces baux une notion de « transférabilité » à des tiers des responsabilités de l'exploitant, ce qui favorise l'accès aux marchés de capitaux pour le financement des immobilisations.

La station du Mont-Orford : état de la situation

- Une expertise réalisée pour le bénéfice du comité démontre que le facteur «CCC » (comfortable carrying capacity) de la station est adéquat. Cet important et complexe indice reflète en quelque sorte l'équilibre entre la superficie et le type de domaine skiable offert et la capacité de transporter de façon efficace la clientèle vers les sommets.
- Il y a place pour amélioration du domaine skiable actuel, en particulier pour les pistes de niveaux débutant et intermédiaire.
- Le système d'enneigement :
 - La conduite d'amenée de l'Étang-aux-Cerises vers la station est caduque;
 - La station de pompage est en bon état de fonctionnement;
 - Les équipements mobiles de fabrication de neige sont désuets et énergivores;
 - La quantité d'eau disponible est à la fois restreinte et fragilisée par l'absence de réservoirs d'emmagasinement.

- Le chalet, les garages et bâtiments accessoires ont besoin, à tout le moins, d'une importante mise à niveau, voire dans certain cas, d'un remplacement.
- Les remontées mécaniques, à l'exception de la gondole Hybride, sont anciennes bien qu'encore fonctionnelles, à l'exception de la remontée du mont Alfred-Desrocher qui doit être remplacée à court terme.
- La plupart des remontées nécessitent d'importantes mises à niveau avec l'entrée en vigueur de la norme CSA Z98.

Scénarios de développement de la station

De façon générale, on reconnaît quatre types ou catégories de stations : les stations internationales, touristiques, régionales et locales. Les stations de type touristiques et régionales ont été identifiées comme pertinentes dans le cadre de nos analyses.

Les stations de type « régionales »

- Il s'agit généralement de stations de plus petite envergure et qui, plus souvent qu'autrement, sont gérées par des OBNL. Règle générale, ces stations visent l'équilibre budgétaire et dépendent de fonds publics pour leurs projets en immobilisation.

Les stations de type « touristiques »

- Ces stations visent surtout, mais pas uniquement, une clientèle qui réside à moins de huit heures de route de la station qui, typiquement, a une capacité d'accueil de $\pm 5\ 000$ usagers.
- L'environnement immédiat de ces stations doit offrir une bonne capacité et variété d'hébergement.
- Ces stations doivent être en mesure de garantir l'enneigement d'une partie importante ($\pm 80\%$) de leur domaine de glisse avant le congé des fêtes.

En s'appuyant sur les caractéristiques de ces deux types de station, cinq scénarios ont été développés et présentés aux membres du Comité de parrainage le 4 juin 2008 pour évaluation :

1. La fermeture de la station de ski.
2. La relance de la station passant par le développement d'une station de type régionale.
3. La relance de la station de type touristique passant par un ou des développements immobiliers privés hors parc ou terres publiques.
4. La relance de la station de type touristique passant par un développement immobilier privé sur terres publiques.
5. La relance de la station de type touristique passant par son exploitation par la SÉPAQ.

Les scénarios 3 et 5 ont été retenus par les membres du Comité de parrainage pour développement plus approfondi. Mentionnons qu'un concept d'intégration de ces deux scénarios a obtenu l'approbation unanime des membres du Comité.

Constats du comité Analyse économique

L'impact économique de la station

Un des premiers objectifs du comité 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 :

Catégories	Centre de ski	Golf	SSMO ¹
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.

¹ SS MO : Station de ski du Mont-Orford.

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.). 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 ²	600 M \$	15,0 M \$	2,50 %
Injection totale ³	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).

Autres constats du comité

- La station de ski est l'une des composantes majeures de l'offre touristique régionale.
- La localisation de la montagne, à quelques minutes de l'autoroute 10 et à environ une heure du plus grand bassin de skieurs du Québec, représente un avantage compétitif indéniable.
- Le domaine d'affaires du ski de descente est dépendant d'abord et avant tout de ses entrées de revenus. Bien que certaines dépenses soient compressibles, la grande majorité d'entre elles sont directement reliées à la qualité du produit offert à la clientèle : coût d'enneigement, qualité de l'entretien du domaine skiable, des remontées, des bâtiments d'accueil, etc. Toute réduction de ces dépenses entraîne un risque de perte d'achalandage dans un contexte compétitif.
- Les coûts de la main-d'œuvre à la station sont supérieurs à la moyenne des stations comparables et sont difficilement compressibles.

² 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.

³ 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.

- Le revenu moyen par jour/ski à Orford est relativement bas lorsque comparé aux autres stations balisées. Cette situation serait occasionnée en partie par l'offre importante dans la région, ainsi que par la compétition des autres stations à proximité. Il y a une forte corrélation entre le revenu moyen généré et la qualité du domaine skiable.
- L'analyse des états financiers des différents opérateurs de la station depuis plus de 10 ans démontre une difficulté réelle à dégager des revenus permettant de rentabiliser les opérations tout en assumant le service de la dette et la réalisation d'un plan d'amélioration des immobilisations.
- Pour être rentable à moyen et long termes, 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.
- Il y a une forte probabilité que la fermeture de la station de ski occasionne à court terme une diminution des valeurs foncières des propriétés dans un large périmètre.

Constats du comité Analyse environnementale et aménagement

- L'eau potable disponible dans l'environnement géographique de la station est essentiellement tributaire de puits artésiens dont la capacité semble limitée. Les informations obtenues des autorités locales à ce sujet portent à croire que tout développement immobilier d'envergure nécessiterait l'identification de nouvelles sources d'approvisionnement en eau.
- Concernant le traitement des eaux usées, la municipalité du Canton d'Orford bénéficie d'une capacité de réserve adéquate pour traiter un volume additionnel significatif.
- Le MDDEP a entrepris un ambitieux programme de réhabilitation environnementale du domaine skiable et du golf et un protocole de consultation avec les membres du comité Analyse environnementale et aménagement a été convenu.
- La route d'accès au sommet de la montagne (la « 4 kilomètres ») est l'une des principales causes de la sédimentation accélérée du ruisseau Castle et de l'accroissement du delta de sédimentation à son embouchure, au lac Memphrémagog.
- Un nombre insuffisant de barres d'eau dans les pistes de ski, leur conception parfois inefficace et la déficience de leur entretien, accentuent les problèmes d'érosion et de sédimentation occasionnés par la fonte des neiges.
- Lors de visites terrains, nous avons constaté que l'état de l'actuel bassin de sédimentation situé en pied de piste du mont Giroux laisse à désirer.
- Suite à des études hydriques et témoignages d'experts, il nous apparaît essentiel de procéder à la reconstruction de l'actuel barrage de l'Étang-aux-Cerises. De plus, un protocole de pompage d'eau pour l'enneigement de la station doit être adopté et strictement observé pour assurer la protection de la faune et de la flore que l'on y retrouve.

- Selon des expertises récentes appuyées des témoignages des opérateurs du domaine skiable, la vétusté de la conduite d'amenée de l'eau d'enneigement à la station augmente indûment les risques de ruptures qui, elles, pourraient occasionner des problèmes additionnels d'érosion et de sédimentation.
- Il est primordial de construire un réservoir d'eau en pied de pistes, réservoir qui servirait à la fois à répartir les débits de pompage entre l'Étang-aux-Cerises et le bassin pour l'enneigement et à aider au contrôle des eaux de ruissellement lors de pluies abondantes et de la fonte des neiges.
- Les pratiques actuelles d'enneigement artificiel portent atteinte au couvert végétal du domaine skiable. Une récente étude intitulée « protocole d'exploitation et d'atténuation des impacts du système d'enneigement sur le milieu récepteur du mont Orford » identifie plusieurs solutions, corrections et mesures d'atténuation à cette situation.
- L'entretien et l'irrigation des pelouses du golf devraient se conformer aux exigences du *Code de gestion des pesticides* et produire sans délai un Plan triennal de réduction de l'utilisation des pesticides, exigé depuis avril 2006, si cela n'a pas été déjà fait.
- La station météo de la montagne, qui jadis fournissait des informations importantes et pertinentes, a récemment été démantelée.
- Le parc immobilier actuel de la station est vétuste et les bâtiments qui le composent n'intègrent peu ou pas les principes environnementaux de construction (LEED).
- Les changements climatiques mondiaux soulèvent de nouveaux et importants défis à l'industrie du ski en général et aux stations du sud de la province en particulier.

Changements climatiques : principaux constats découlant de l'intervention du groupe d'experts Ouranos⁴

Depuis le début de l'ère industrielle, il y a eu une forte augmentation des concentrations de gaz à effet de serre (GES) dans l'atmosphère. Or, bien que ces gaz jouent un rôle clé dans l'évolution de la vie sur terre, l'augmentation rapide des concentrations de gaz tels le CO₂, le CH₄ et le N₂O a conduit à une hausse moyenne des températures de 0,7°C au niveau mondial. Ce phénomène va d'ailleurs en s'accélégrant.

Ces hausses de températures ont déjà des effets mesurables sur un ensemble d'éléments, dont la fonte des glaciers et un recul marqué des calottes polaires. Les chercheurs ont également noté une baisse de la couverture de neige entre les mois de mars et d'avril dans l'hémisphère nord depuis 1920.

⁴ Ouranos est un consortium regroupant plus de 250 scientifiques et experts sur la question des changements climatiques. Le mandat d'Ouranos est de faire de la recherche et du développement sur les questions liées aux impacts et à l'adaptation aux changements climatiques, particulièrement au Québec. Ce consortium réunit 8 ministères et le Gouvernement du Québec (Environnement, Ressources naturelles, Sécurité publique, etc.), Hydro-Québec, Environnement Canada ainsi que quatre universités, soit McGill, l'UQAM, l'Université Laval et l'INRS.

Au Québec, la température moyenne a augmentée de 1°C depuis les cinquante dernières années, hausse caractérisée par les tendances suivantes : hausse des températures surtout l'été et l'hiver, hausses plus marquées sur les températures minimum, hivers nettement moins froids avec un accroissement des périodes de gel/dégel, saison chaude de même durée mais de plus en plus chaude, et hausse plus importante des températures dans le Nord.

Au cours des prochaines décennies, ces constats pourraient générer des défis particuliers à l'industrie du ski alpin en général et aux stations du sud du Québec en particulier.

- L'ensemble des experts s'entend sur le fait qu'une bonne stratégie de lutte aux changements climatiques doit inclure à la fois un volet sur la mitigation du problème, c'est-à-dire la réduction des émissions de GES, mais également un volet sur l'adaptation aux changements climatiques.
- La diminution potentielle de la durée de la saison de ski, surtout pour les régions plus au sud, pourrait affecter des périodes critiques de revenus (temps des fêtes, relâche scolaire).
- La demande accrue en approvisionnement en eau pour la fabrication de la neige pourra devenir plus problématique.
- L'adaptation planifiée aux changements climatiques anticipés en minimisera les impacts, l'incertitude n'étant pas un argument pour l'inaction.
- Toutefois, une fois la saison de ski débutée, il y aura diminution du nombre de journées non skiables occasionnées par des températures trop froides.

Le concept de développement de la station

Lors d'une rencontre tenue le 4 juin 2008, les membres du Comité de parrainage ont pris connaissance et analysé cinq scénarios ou concepts de développement de la station. Tant l'élaboration de ces concepts que l'identification de leurs principales forces et faiblesses découlaient des travaux réalisés par les différents comités d'experts. Ces cinq scénarios sont les suivants :

1. La fermeture de la station de ski et l'identification d'une nouvelle vocation pour les terres traditionnellement occupées par le domaine skiable;
2. Le développement d'une station touristique quatre saisons appuyée par un développement immobilier privé sur terres publiques;
3. La transformation de la station actuelle en une station de ski répondant d'abord à la clientèle locale;
4. Le développement d'une station touristique quatre saisons appuyée par des développements immobiliers privés hors terres publiques mais avec lien direct au domaine skiable;
5. Le développement d'une station touristique quatre saisons exploitée en partenariat avec la SÉPAQ.

Le scénario retenu

Dans les paragraphes suivants, nous vous présentons succinctement les principales raisons et arguments ayant conduit au choix du scénario retenu.

1. Concernant la fermeture complète de la station de ski telle que nous la connaissons actuellement et l'identification d'une nouvelle vocation pour les terres traditionnellement occupées par le domaine skiable, le Comité de parrainage a rejeté ce scénario en prenant en considération l'importante et inévitable perte d'emplois directs et indirects que cela occasionnerait. De plus, l'étude réalisée par l'Université de Sherbrooke à ce sujet démontrait la grande importance des retombées économiques des opérations de la station de ski en tant que telle, ainsi que l'impact négatif appréciable de la diminution de l'apport hivernal des retombées économiques régionales attribuables aux clientèles qui fréquentent Orford.
2. Concernant le développement d'une station touristique quatre saisons appuyée par un développement immobilier privé sur terres publiques, le Comité de parrainage a aussi rejeté ce scénario en prenant en considération, entre autres, les aspects qui suivent. Tout d'abord, la réalisation d'un tel concept de développement qui est, nous le rappelons, le modèle d'affaires le plus répandu dans l'industrie depuis plusieurs décennies, aurait inévitablement relancé les débats difficiles que la région a connus de 2002 à 2006. Cet historique rendait fort improbable l'obtention du large consensus social exigé par le mandataire de la MRC. De plus, le milieu d'affaires, déjà difficile dans l'industrie québécoise du ski, n'aurait probablement pas réagi de façon positive à un appel de propositions de développement immobilier dans lequel le développeur ne peut acquérir les propriétés foncières, et doit se contenter au mieux d'une entente de type emphytéotique.
3. Le scénario de la transformation de la station actuelle en une station de ski répondant d'abord à la clientèle locale implique obligatoirement la réduction du domaine skiable et des équipements à une taille permettant de viser l'atteinte de l'équilibre budgétaire annuel. L'analyse des états financiers de plusieurs années d'opération appuie cette affirmation. Cette

réduction de taille entraînerait évidemment une diminution proportionnelle des retombées économiques et des emplois générés par la station. Ce modèle de gestion de centres de ski est populaire au Québec : il compte pour tout près de la moitié des stations en opération. Toutefois, à notre connaissance, il n'y a pas de station de l'envergure d'Orford dans ce modèle d'affaires, qui entraîne presque toujours un soutien financier public, à tout le moins, au chapitre des entretiens majeurs, du remplacement ou de l'acquisition d'immobilisations. Pour la station Orford, la mise à niveau essentielle à court et moyen termes des équipements et immobilisations, aurait rapidement et à elle seule raison de la viabilité financière du projet, sans même tenir compte de l'inévitable baisse d'achalandage prévisible.

4. Le scénario du développement d'une station touristique quatre saisons appuyée par des développements immobiliers privés hors terres publiques mais avec lien direct au domaine skiable réunit quant à lui plusieurs avantages qui ont fait que le Comité de parrainage l'a retenu. Le Comité a reconnu que ce modèle permettrait d'obtenir un large consensus social bien qu'il implique des compromis entre les exigences d'une station structurante et les exigences financières d'investisseurs privés. Ce concept exige de plus le développement d'outils contractuels novateurs pour garantir les opérations et le développement du domaine skiable à long terme. Ce modèle de station est présenté en détail dans les pages qui suivent.
5. Enfin, le scénario du développement d'une station touristique quatre saisons exploitée en partenariat avec la SÉPAQ a aussi obtenu un accueil favorable de tous les membres du Comité de parrainage. L'option SÉPAQ garantissait en quelque sorte une expertise de gestion et une assurance de la qualité des services reliés au plein air et à l'hébergement pour la clientèle. Ce concept offrait la possibilité de vivre une « expérience montagne - Parc provincial » exclusive à Orford et distinctive au Québec. De plus, le concept permettait d'envisager un développement d'hébergement touristique public au pied des pistes permettant d'optimiser les investissements et la viabilité financière à moyen et long termes. Ce scénario permettait en plus une intégration avec le scénario 4 et ainsi un important effet de synergie économique. Ce scénario n'a pu être retenu, n'ayant pas reçu l'aval du gouvernement du Québec.

En conclusion, le Comité de parrainage a choisi le scénario du développement d'une station touristique quatre saisons appuyée par des développements immobiliers privés hors terres publiques, mais avec lien direct au domaine skiable, et a demandé à ses comités experts de définir les tenants et aboutissants de ce modèle.

Pour ce faire, ils ont utilisé une méthodologie permettant d'analyser en profondeur le scénario retenu. Ce modèle d'analyse identifie les principales composantes qui se retrouvent dans une station de ski d'envergure en y déclinant en détail cinq grands paramètres caractéristiques de telles entreprises.

Le développement durable

La définition classique du développement durable provient du rapport Bruntland de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de 1987, qui a popularisé le concept : « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Le concept de développement durable est de plus en plus présent dans l'industrie du ski en Amérique du Nord. En effet, l'étude de balisage effectuée par le comité Développement du domaine skiable et du golf a permis de constater que quelques stations prennent ce virage. La station du Mont-Orford, telle que nous la définirons dans les pages suivantes, deviendrait un modèle enviable à cet égard.

Les infrastructures

Les infrastructures sont incontournables dans la définition d'un modèle de station de ski. Même s'il ne s'agit pas d'un facteur d'attrait en tant que tel, bénéficier d'infrastructures modernes et efficaces est un atout indéniable qui favorise le succès de toute initiative touristique majeure.

Les clientèles cibles

Peu de stations se définissent en terme de clientèle. Pourtant, nous croyons que ce paramètre doit être bien défini afin de développer et d'offrir le type de produit recherché par celle-ci. Bien arrimer les clientèles au produit offert est une garantie de succès.

Les activités

Ce volet englobe les activités sportives et non-sportives. Étant donné la performance accrue des remontées mécaniques, les gens font davantage de ski en moins de temps qu'auparavant, ce qui leur laisse le temps pour d'autres activités. L'étude de balisage réalisée dans le cadre de nos travaux a permis de constater que toutes les stations à succès offrent une gamme d'activités non-sportives à leurs clientèles.

Les services

Le volet « services » comprend la notion d'hébergement, composante indissociable d'une station touristique quatre saisons.

Déclinons maintenant les principaux aspects de chacun des paramètres, adaptés au contexte particulier du scénario retenu pour la station du Mont-Orford.

Note : à ce stade, il est suggéré au lecteur d'utiliser simultanément la représentation graphique de notre modèle de station (incluse à la fin de ce document).

1 Développement durable

1.1 Environnement

1.1.1 Programme de réhabilitation des composantes naturelles du massif du Mont-Orford

Ce programme, sous l'égide du Ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parc, est présentement en voie de réalisation. Celui-ci vise à assurer une meilleure protection contre l'érosion due au ruissellement et à mieux protéger la végétation contre les atteintes causées par l'enneigement et l'entretien du domaine skiable au cours des dernières années ainsi que par certains types de pratique de ski.

1.1.2 Programme de gestion environnementale (Loi 23)

Cette loi prévoit que l'exploitant de la station sera « tenu de mettre en œuvre une gestion environnementale du domaine skiable et du terrain de golf assurant que l'utilisation faite de ce terrain ne porte pas atteinte à la conservation et à la protection des territoires adjacents compris dans le parc national du Mont-Orford, non plus qu'à la conservation et à la protection du territoire faisant partie du domaine skiable et du terrain de golf. »⁵

Le plan soumis par le futur exploitant de la station devra préciser les mesures qui seront mises en œuvre pour assurer la protection du paysage, des sommets, des milieux humides, des cours d'eau et de la biodiversité.

Des pistes d'éléments devant être pris en compte dans ce plan sont proposées, soit :

- Pour le terrain de golf : gestion des pesticides et protection des berges;
- Pour le domaine skiable : meilleures pratiques d'enneigement, gestion de l'entretien du domaine skiable, contrôle du niveau d'eau et du débit de l'Étang-aux-Cerises et contrôle de la sédimentation.

⁵ Projet de loi n° 23, articles 19 et 20.

1.1.3 Rationalisation des dépenses énergétiques

Les nouveaux équipements d'enneigement prévus dans le programme d'immobilisations de la station que nous proposons permettront une diminution de la consommation d'énergie, ainsi qu'une meilleure utilisation des ressources.

1.1.4 Renouvellement des équipements immobiliers sur le site en respect des normes « LEED »

Le *Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)* est un système américain de standardisation de bâtiments à haute qualité environnementale créé par le US Green Building Council en 1998. Les critères d'évaluation incluent : l'efficacité énergétique, l'efficacité de la consommation d'eau, l'efficacité du chauffage, l'utilisation de matériaux de provenance locale et la réutilisation de leur surplus.

LEED est aujourd'hui le système d'évaluation environnementale des bâtiments le plus utilisé au monde, et le modèle sur lequel se basent la plupart des nouveaux autres systèmes. En plus de viser la diminution des ressources utilisées par le secteur de la construction, il a comme objectif de sensibiliser les communautés face à l'environnement.⁶

Il est recommandé que les importantes rénovations prévues au parc immobilier existant et les nouvelles constructions à la station tiennent compte de ces nouvelles normes.

Le système d'évaluation de bâtiment écologique LEED, adaptation de la norme LEED américaine, se veut à la fois une ligne directrice de conception et un outil de certification visant à améliorer le bien-être des occupants, la performance environnementale et le rendement économique des bâtiments. Administré au Canada par le Conseil du bâtiment durable du Canada depuis 2002, cette méthode d'évaluation donne quatre niveaux de certification possibles: Certifié, Argent, Or ou Platine. L'équipe de la Maison du développement durable vise le plus haut niveau de certification pour les nouveaux bâtiments : LEED Canada-NC 1.0 Platine. Il n'y a actuellement au Canada qu'un seul bâtiment certifié LEED Platine.

1.2 Social

1.2.1 Préservation et création d'emplois

L'apport de la station touristique du Mont-Orford à l'économie de la région est indéniable et le fait qu'elle demeure en opération permettra de préserver de nombreux emplois en région et éventuellement d'en créer de nouveaux. En effet, l'étude « Mesure et analyse des impacts économiques de la station de ski du Mont-Orford », réalisée par l'Université de Sherbrooke dans le cadre des travaux du comité Analyse économique, a permis de mettre en évidence que l'apport économique de la station (pour le ski) est de

² Source : Wikipédia.

19,6 millions de dollars et de 560 emplois annuels (considérant une rémunération de 35 000 \$ annuellement).

1.2.2 Comité consultatif de recommandations en développement durable

Nous recommandons la mise sur pied d'un comité consultatif en développement durable. Ce comité aurait comme mandat de recommander des actions pertinentes en matière de développement durable par la mise à contribution d'experts dans ce domaine.

Ce mandat pourrait être confié à une organisation existante ou à un nouveau groupe mis sur pied à cette fin.

1.2.3 Effets sur la qualité de vie (plein air)

La station contribuera d'abord au bien-être de la population de proximité et régionale. Les gens de ces régions (\pm 250 000 personnes) n'auront pas à se déplacer sur de grandes distances pour bénéficier d'une offre de ski de ce calibre (la quatrième montagne en importance au Québec), ce qui leur permettra d'économiser en frais de déplacement et en consommation énergétique.

1.2.4 Impact sur la santé (sport)

Il suffit de rappeler ici l'impact positif démontré de l'exercice physique sur la santé de la population.

1.3 Économique

1.3.1 Rentabilité des investissements

Étant donné l'importance des investissements dans une station de ski, il est primordial que le modèle d'affaire permette une rentabilité suffisante pour supporter à la fois les opérations à moyen et long terme, tout en créant les réserves financières suffisantes pour le renouvellement et l'amélioration des immobilisations.

Les travaux des comités ont permis de constater que la survie économique de la station du Mont-Orford dépend de l'accroissement de la clientèle et de l'augmentation du revenu moyen par jour/ski.

Enfin, de nouveaux mécanismes permettant le financement à long terme des immobilisations seront élaborés dans ce rapport.

1.3.2 Effets structurants sur la région

Tel que mentionné précédemment, la station a un impact sur l'économie de la région. En effet, l'étude « Mesure et analyse des impacts économiques de la station de ski du Mont-

Orford », réalisée par l'Université de Sherbrooke, chiffre l'apport économique de la station touristique du Mont-Orford dans la région. Celui-ci est de 19,6 millions de dollars et de 560 emplois annuels (considérant une rémunération de 35 000 \$ annuellement).

La nouvelle station contribuera également au renforcement de l'industrie touristique locale et régionale en offrant des activités quatre saisons en complément aux autres activités déjà offertes dans la région.

1.3.3 Valeurs foncières

Un projet d'une telle envergure aidera à l'accroissement de la valeur foncière dans la zone d'influence de la station, ou à tout le moins, à la maintenir.

De plus, tout nouveau projet crée une source de revenu pour la collectivité. D'ailleurs, d'importants projets de développement immobiliers associés au développement de la station sont envisagés tant du côté ouest de la montagne (Eastman) que du côté sud (Magog).

2 Infrastructures

2.1 Eau potable

Tel que mentionné précédemment, il est essentiel d'identifier une ou des sources fiables et suffisantes d'approvisionnement en eau potable sans quoi aucun développement d'envergure n'est envisageable.

2.1.1 Immobilier hors site

Selon les informations obtenues, la problématique de la fourniture en eau potable est complexe, particulièrement du côté sud de la station. Toutefois, des solutions techniques existent bien qu'elles nécessitent des investissements significatifs.

2.1.2 Pied des pistes

Il y a actuellement autosuffisance en eau potable pour la station, bien que certaines améliorations soient prévues à court terme. Cependant, l'ajout de toute infrastructure d'importance en pied de piste pourrait nécessiter l'identification de nouvelles solutions pour augmenter la capacité actuelle d'approvisionnement en eau potable.

2.2 Traitement des eaux usées

2.2.1 Immobilier hors site

Selon les informations obtenues, pour chacun des deux projets de développement envisagés (ouest et sud), des solutions de traitement des eaux usées sont connues.

2.2.2 Pied des pistes

La station de traitement des eaux de la municipalité du Canton d'Orford aurait la capacité de traiter les eaux usées générées par le développement de la station en tant que telle.

2.3 Accès à la station

2.3.1 Accès routier

Les visiteurs en provenance de Montréal et de la rive-sud qui se rendront à la station et au parc du Mont-Orford dans le futur pourront apprécier la facilité d'accès améliorée par la reconstruction complète de la sortie 115 de l'autoroute 10, présentement en voie de réalisation.

De plus, les accès à la station, tant du côté de la sortie 115 de l'autoroute 10 que du côté de la route 141, en provenance du village de Cherry River, devront être bonifiés d'infrastructures suscitant un « effet de destination » (*sense of arrival*) que l'on retrouve dans toute destination touristique d'envergure.

2.3.2 Remontées de liaison

Tenant compte de l'absence de consensus dans la région concernant le développement immobilier en pied de piste et sur terres publiques, nous avons de bonnes raisons de croire qu'un ou des projets immobiliers associés au développement de la station, mais situés à l'extérieur du parc et des terres publiques, obtiendraient l'appui de bon nombre de groupes d'intérêt impliqués dans le dossier, ainsi que l'appui de la grande majorité de la population locale et régionale. C'est pourquoi les projets de développement immobiliers situés du côté ouest et sud de la montagne obtiennent un appui favorable du Comité de parrainage et du Conseil de la MRC.

Afin d'optimiser la réussite de tels projets et de faciliter l'accès à la montagne aux skieurs qui y résideraient, la construction de remontées de liaison vers le domaine skiable à partir de développements privés semble une solution moderne et prometteuse à court, moyen et long termes. Tant pour la réussite de la relance du domaine skiable que pour la création d'une station touristique quatre saisons, cette solution renforcerait le créneau stratégique du développement touristique de la MRC de Memphrémagog. D'autre part, comme l'aménagement d'une liaison implique nécessairement la traversée du territoire du Parc, la concession d'un tel « droit de passage » par le gouvernement constitue la base d'une entente avec les promoteurs immobiliers appelés à contribuer au financement

de l'exploitation du domaine skiable. L'encadrement logistique et financier de ce concept sera présenté dans le chapitre « Les scénarios de financement des immobilisations » à la page 36.

3 Clientèle

3.1 Provenance

Une étude de provenance de la clientèle a été réalisée au cours de la saison de ski 2007-2008 à la station touristique du Mont-Orford, par la collecte des codes postaux à la billetterie. Ainsi, on peut constater que :

- 55 % des clients proviennent des Cantons-de-l'Est;
- 30 % proviennent du grand Montréal;
- 8 % proviennent des Etats-Unis;
- 7 % proviennent de régions diverses.

Tel qu'il a été mentionné au point 1.3.1, il est essentiel d'accroître le nombre de jours/ski annuels afin d'assurer la survie de la station. Le modèle précise le nombre de jours/ski projetés : ces projections sont basées sur l'hypothèse d'une station renouvelée offrant à sa clientèle des équipements améliorés et une mise en marché ciblée, efficace et efficiente.

3.2 Niveau de glisse

Les catégories de skieurs présentées ici proviennent d'une étude de la firme CROP réalisée pour l'Association des stations de ski du Québec et portant sur la clientèle des stations de ski de la province.

Ces catégories seront ciblées par la station. Ainsi, l'offre d'activités, de produits et de services correspondra aux aspirations de ces segments de clientèle.

Les segments présentés devront tenir également compte de ceux visés par la SÉPAQ. À cet effet, nous verrons plus loin qu'il est recommandé d'arrimer les activités de la station de ski avec celles du parc, permettant ainsi de bonifier l'offre régionale en matière d'activités touristiques.

À nouveau, ces profils présentent le nombre de jours/ski actuels et ceux projetés, en fonction d'une augmentation de l'achalandage.

3.3 Groupes

La clientèle des groupes représente un bassin potentiel important de clients. Historiquement, ce bassin contribuait de façon significative aux revenus annuels de la station. Depuis quelques années, moins d'efforts ont été consacrés à ce chapitre. Un redressement de cette situation est souhaitable et en voie de réalisation.

3.4 Affaires

La clientèle d'affaires serait un segment de marché à cibler car il représente aussi un bon potentiel de développement.

3.5 Catégorie de revenus

Dans l'industrie du ski, il est habituel de cibler la clientèle selon la catégorie de revenus. Ces catégories sont les suivantes :

- Luxe
- Supérieur
- Standard
- Faible

Nous ciblons en priorité les catégories de clientèles « supérieur » et « standard ». Ces cibles sont choisies d'abord en raison de la clientèle traditionnelle de la station et d'une nouvelle clientèle anticipée, qui serait attirée par la réalisation du programme d'immobilisations prévu.

4 Activités

4.1 Sportives

4.1.1 Glisse

4.1.1.1 Enneigement

La qualité de l'enneigement, l'efficacité et l'efficience de l'entretien du domaine skiable sont des caractéristiques incontournables pour toute station de ski touristique compétitive. Les centres de ski qui tirent bien leur épingle du jeu actuellement sont celles qui savent s'ajuster au phénomène observé des changements climatiques. Ces stations se dotent d'équipements d'enneigement performants, qui permettent la fabrication de neige à des températures situées plus près du point de congélation, et d'équipements d'entretien efficaces. L'étude de balisage des stations constate d'ailleurs des intentions d'investissements importants dans ces équipements pour les prochaines années.

4.1.1.1.1 Eau

L'eau servant à la fabrication de neige provient actuellement de l'Étang-aux-Cerises. Le remplacement du barrage caduc de cet étang par un équipement permettant de réguler son débit est d'ailleurs en voie de réalisation par le MDDEP.

Les comités de travail soulignent l'importance de la construction d'un bassin de récupération et d'alimentation en eau en pied de piste. Cet important ouvrage permettra de récupérer l'eau lors de la fonte des neiges (réduction des problèmes d'érosion), d'emmagasiner l'eau et, pendant l'hiver, d'aider à réguler le pompage de l'eau de l'Étang-aux-Cerises lors de la fabrication de neige.

Enfin, selon une étude réalisée il y a quelques années et l'opinion des experts consultés, la conduite d'amenée d'eau entre l'Étang-aux-Cerises et le pied des pistes est désuète et doit être remplacée.

4.1.1.1.2 Équipements

Les équipements d'enneigement actuels sont désuets et des améliorations et ajouts sont recommandés afin d'améliorer de façon significative le domaine skiable :

- Il faut mettre aux normes les bâtiments techniques existants;
- Il faut modifier plusieurs des conduites en montagne existantes sur les monts Orford et Giroux, en plus d'installer un premier système d'enneigement sur le mont Alfred-Desrochers;
- Il faut renouveler le parc de canons à neige pour améliorer la qualité de l'enneigement et l'efficacité énergétique.

4.1.1.2 Remontées

Une nouvelle norme est maintenant en vigueur en ce qui concerne les remontées mécaniques, la norme CSA Z98. Celle-ci encadre la construction et la sécurité des équipements des remontées. De ce fait, d'importantes mises à niveau sont nécessaires pour la plupart des remontées de la station touristique du Mont-Orford.

Notons que la performance des remontées fixes actuelles pourrait être améliorée par l'installation de tapis d'embarquement.

Enfin, la remontée sur le mont Alfred-Desrocher devant être remplacée, différentes solutions sont actuellement envisagées, soit le déplacement d'une remontée existante moins nécessaire ou l'installation d'une nouvelle remontée.

4.1.1.3 Domaine skiable

Bien qu'aucun ajout majeur ne soit planifié à court terme pour le domaine skiable, certains aménagements qui amélioreraient le domaine de glisse sont prévus, dont :

- La rationalisation des pistes en sous-bois;
- Des améliorations d'entretien sur l'ensemble des pistes;
- Des aménagements pour contrôler l'écoulement de l'eau lors de la fonte des neiges.

4.1.1.4 Matériel roulant

Des sommes importantes sont à prévoir pour l'entretien du matériel roulant pour cause de vétusté. Un programme de remplacement de ces équipements doit être appliqué.

Certains des petits équipements, parfois polluants et bruyants, seront remplacés par d'autres plus sécuritaires et écologiques.

4.1.2 SÉPAQ (arrimage des activités)

Une nouvelle façon de faire est proposée, soit d'envisager l'arrimage des activités offertes dans le parc par la SÉPAQ avec les activités de la station de ski et de la montagne. Cet arrimage permettrait de bonifier l'offre régionale en matière d'activités touristiques et de faire évoluer cette offre vers une offre quatre saisons, en plus d'élargir les clientèles auprès desquelles cette offre est diffusée. Dans le même ordre d'idées, les efforts de communication et de promotion pourraient être mis en commun afin de faire part à la clientèle d'une offre intégrée de produits et services.

Plusieurs activités hivernales sont possibles dans le parc national du Mont-Orford : la randonnée, la raquette et le ski de fond. D'autres activités peuvent également être pratiquées le reste de l'année : la randonnée, l'interprétation, l'escalade, les activités aquatiques et l'hébertisme.

4.1.3 Golf

Bien entendu, le golf fait partie intégrante de notre concept d'une station touristique quatre saisons. Un chalet neuf, un parcours amélioré et des pratiques environnementales à la fine pointe caractériseront le produit offert.

4.2 Non-sportives

La présence d'activités non-sportives s'explique par la nouvelle réalité de pratique du ski alpin. En effet, comme les équipements de remontée sont plus performants, un jour/ski moyen dure environ quatre heures. Les skieurs ont ainsi plus de temps libre et ils souhaitent étendre leur expérience de loisir vers d'autres activités.

4.2.1 Détente

Plusieurs spas et lieux de détente sont disponibles dans la région. Les visiteurs de la station de ski peuvent facilement en bénéficier. Il faut toutefois améliorer les

déplacements de clientèle d'une activité à l'autre et améliorer l'intégration des produits offerts par la promotion d'une offre touristique globale.

4.2.2 Culture

Tout comme avec la SÉPAQ, un arrimage des activités avec le Centre d'arts Orford est souhaitable afin d'élargir la gamme de produits offerts. Cette imposante institution de renommée internationale nous apparaît être le principal outil d'arrimage des produits culturels de notre station quatre saisons.

4.2.3 Affaires

Plusieurs salles de rencontres sont disponibles dans la région, ce qui attire chaque année une importante clientèle d'affaires. Des forfaits pour le ski ou d'autres concepts d'intégration aux activités de la station touristique pourraient être offerts aux gens d'affaires en complément des journées de réunions.

5 Services

Deux types de services à la clientèle seront offerts, soit les services sur la station et ceux hors-station. En matière de service d'hébergement hors station, le modèle envisagé serait unique à la région de Memphrémagog : deux projets majeurs d'hébergement seraient reliés au domaine skiable par des remontées de liaison. Sans pour autant être situés en pied de pistes ou sur terre publique, ce modèle novateur et original permettrait la consolidation économique et le développement de la station de ski et deviendrait la pierre d'assise de la station touristique quatre saisons.

5.1 Sur station

5.1.1 Pied des pistes

5.1.1.1 Mise à niveau du bâtiment d'entretien

Le bâtiment d'entretien des équipements devra être rénové ou reconstruit, étant donné son état de vétusté.

5.1.1.2 Reconstruction du chalet

Le chalet de ski, également vétuste, nécessitera d'importantes rénovations ou devra être reconstruit. Des services tels que la billetterie, la boutique de location, une garderie et des services de restauration devront être inclus dans ce nouvel immeuble.

5.1.1.3 Centre d'interprétation

Ce centre serait créé afin de concrétiser l'arrimage proposé entre les activités de la station, du parc national du Mont-Orford (SÉPAQ) et du Centre d'arts Orford. Il permettrait d'accueillir et de renseigner les visiteurs sur les différents services.

5.1.1.4 Stationnement

Suite à la construction éventuelle de nouveaux bâtiments, certains stationnements pourraient être déplacés. L'esthétique de ces derniers pourrait également être améliorée.

5.1.2 Hébergement touristique SÉPAQ

Un lieu d'hébergement touristique de la SÉPAQ pourrait facilement s'intégrer au concept de la station quatre saisons du Mont-Orford. Ce lieu d'hébergement devrait toutefois présenter une intégration architecturale en harmonie avec son environnement et être un modèle en terme de développement durable. Bien entendu, la capacité d'accueil et l'emplacement de ce lieu d'hébergement restent à définir.

5.1.3 Sommet

Le point de service actuel au sommet de la montagne devrait être réévalué. Cet équipement pourrait intégrer les services d'un centre d'interprétation, permettant lui aussi l'arrimage avec les activités de la SÉPAQ. Il servirait en plus de point d'accueil et d'information, puisque le sommet est une jonction importante des populaires sentiers de randonnée des Sentiers de l'Estrie. Un concept de restauration dépannage/santé pourrait également y être intégré.

5.2 Hors terres publiques

Comme l'a démontré le balisage des stations, l'offre d'hébergement à proximité d'une station touristique quatre saisons est essentielle.

Le contexte actuel ne permettant pas ce type de développement au pied des pistes, nous proposons de le créer à l'extérieur de la station et des terres publiques, tout en reliant ces projets à la station par des remontées d'accès. Deux zones s'y prêtent actuellement, puisqu'il est prévu que des projets immobiliers majeurs y voient le jour, soit sur le côté ouest de la montagne (Eastman) et sur son côté sud (Magog).

La dynamique financière entre ces projets immobiliers et le développement touristique quatre saisons de la station est présentée dans les pages qui suivent.

Considérations budgétaires, financières et économiques

Quelques constats

L'analyse historique des états financiers de la station a permis d'identifier certains constats.

- Tout d'abord, le revenu moyen par jour/ski à la station du Mont-Orford est relativement bas lorsque comparé aux autres stations étudiées lors de l'étude de balisage.
- La moyenne historique annuelle du nombre de jours/ski est d'environ 200 000.
- L'analyse des états financiers des différents opérateurs depuis plus de 10 ans démontre que la station est généralement 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, même en ajustant le revenu moyen par jour/ski dans des limites qu'impose la concurrence.
- 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.

Budget d'opération 2007-2008

Trois rencontres ont eu lieu entre les membres du comité d'experts Analyse économique, la SÉPAQ et la société Gestion Soroma, responsable de l'opération de la station, afin d'analyser les résultats financiers de la dernière année d'opération du ski et du golf (2007-2008). Ces rencontres ont permis au comité d'experts d'obtenir des précisions sur tous les postes budgétaires, sur la distinction entre les dépenses extraordinaires et les dépenses courantes, ainsi que sur les sources de provenance des revenus (utilisateurs de la station, SÉPAQ, ministères).

À la lumière de ces informations, les membres du comité d'experts ont préparé un état des revenus et dépenses spécifique. Ce document démontre un résultat d'opération déficitaire et constate un achalandage d'utilisateurs moindre que la moyenne historique de la station pour cette saison.

Deux facteurs sont à prendre en considération pour l'interprétation de ces résultats :

- L'annonce tardive de l'ouverture de la station à l'automne 2007 a certes provoqué une baisse de l'achat des passes de saison, la clientèle s'étant vraisemblablement dirigée vers d'autres stations de ski;
- En revanche, un enneigement naturel abondant a très probablement amélioré la vente de billets journaliers.

Orientations quant à la rentabilité des opérations de ski

Certaines actions devront être entreprises afin de redresser le budget d'opération déficitaire.

L'augmentation des revenus constitue évidemment une première piste de solution. Pour y arriver, il est important tout d'abord de sécuriser la clientèle sur l'avenir de la station. Ainsi, la vente de passes de saison pour l'hiver 2008-2009 est sensiblement à la hausse, car les skieurs sont confiants de l'ouverture de la station pour la saison à venir. Deuxièmement, il faut réussir à accroître le nombre de jours/ski par l'amélioration du produit offert, en ciblant les clientèles prévues au modèle de station. Enfin, le revenu moyen par jour/ski devra se rapprocher du revenu moyen des stations généralement comparables.

Nous sommes d'avis qu'une gestion plus efficace des postes de dépenses est possible. Cette gestion passe en premier lieu par la réduction des coûts énergétiques en modernisant les équipements d'enneigement, qui sont désuets et énergivores. Selon certaines études, il semble qu'il soit possible de rembourser le coût de nouveaux équipements par l'épargne réalisée sur les coûts énergétiques en l'espace de quelques années seulement. À cet effet, la nouvelle station pourrait faire appel aux programmes d'efficacité énergétique développés par Hydro-Québec.

Enfin, une importante rationalisation de la gestion des coûts de main-d'œuvre devra être envisagée. En effet, selon les informations obtenues, les coûts liés à la main-d'œuvre à la station du Mont-Orford sont supérieurs à ceux d'autres stations de la même envergure.

Programme d'immobilisations

En comparaison au concept de station élaboré précédemment, force est de constater qu'une certaine partie des équipements actuels de la station ne rencontre pas les standards souhaités. Nous présentons, en conséquence, un programme quinquennal d'immobilisations qui permettra la mise à niveau des équipements, infrastructures et services de la station, et par le fait même, l'amélioration des produits offerts.

Ce programme s'appuie sur une analyse à jour de l'état des actifs et sur les conclusions d'expertises réalisées tant pour le bénéfice d'anciens exploitants ou, spécifiquement, dans le cadre de la réalisation de nos travaux. Enfin, le programme proposé a été bonifié des commentaires et suggestions des spécialistes de la SÉPAQ et de certains ministères.

Les tableaux présentés dans les pages suivantes nomment les principaux projets, suggèrent les échéances et précisent les coûts, au regard de la mise en place d'un programme d'immobilisations.

Programme d'immobilisations : infrastructures

Les projets en infrastructures sont incontournables dans la réalisation de projets de stations touristiques quatre saisons. Même s'il ne s'agit pas d'un facteur d'attrait en tant que tel, bénéficiaire d'infrastructures modernes et efficaces est un atout indéniable qui favorise le succès de toute initiative touristique majeure.

Infrastructures	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Accès routier, améliorations	X				
Signalisation	X				
Eau potable sur le site		X			
Pont Giroux est	X				
Sous-total	1 250 000 \$	500 000 \$			

Programme d'immobilisations : domaine skiable

La qualité et la performance des équipements de fabrication de neige, d'entretien du domaine skiable et des remontées sont sans contredit les éléments les plus importants pour l'attraction et la fidélisation de la clientèle vers la station de ski du Mont-Orford. Nous proposons des améliorations majeures aux équipements, aux systèmes d'enneigement et à un degré moindre, aux remontées mécaniques.

Domaine skiable	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Enneigement					
Réservoir d'alimentation en eau	X				
Réfection de la conduite d'amenée de l'Étang-aux-cerises	X				
Augmentation de la capacité de pompage		X			
Augmentation de la capacité d'air comprimé		X			
Agrandissement de la station de pompage et d'air comprimé		X			
Remplacement et mise à niveau des conduites d'eau et d'air des monts Orford et Giroux			X		
Ajout de conduites d'eau et d'air souterraines sur le mont Alfred-Desrocher				X	X
Renouvellement et ajout d'enneigeurs sur l'ensemble du réseau	X	X	X	X	X
Système de supervision et instrumentation				X	X
Ingénierie et gérance de construction (8%)	X	X	X	X	X
Formation et assistance au démarrage	X	X	X	X	X
Contingence (10%)	X	X	X	X	X
Sous-total - Enneigement	3 020 400 \$	1 740 100 \$	1 649 122 \$	1 701 107 \$	1 701 107 \$
Remontées					
Déplacement du Rapido sur Alfred-Desrochers	X				
Mise à niveau des remontées	X	X	X	X	X
Sous-total - Remontées	1 800 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$
Amélioration des pistes et pied de piste	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$

Programme d'immobilisations : les services à la clientèle

Ce tableau indique sommairement les principales améliorations devenues nécessaires pour l'amélioration de l'offre de services à la clientèle.

Services	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Mise à niveau des bâtiments					
Atelier mécanique		X			
Chalet incluant boutiques de service			X		
Aménagement des terrains à la base, des sentiers et belvédères au sommet		X	X		
Centre d'interprétation et d'accueil au sommet				X	
Sous-total		1200 000 \$	6 200 000 \$	750 000 \$	

Le financement des immobilisations : les partenaires

Ayant identifié, quantifié et priorisé les principaux projets en immobilisation essentiels à la transformation de la station, nous vous suggérons dans le tableau suivant un partage des coûts entre les principaux partenaires impliqués dans sa réalisation.

Ce partage proposé s'appuie sur les principes suivants :

- Les coûts des immobilisations directement reliés à l'amélioration du domaine skiable sont pris en charge par deux différentes catégories de bénéficiaires de la nouvelle station. Premièrement les utilisateurs eux-mêmes, soit les skieurs, et deuxièmement, les promoteurs immobiliers identifiés dans ce rapport, pour la valeur ajoutée à leurs projets occasionnée par leur accès direct à la nouvelle station.
- Les coûts des autres projets reliés à la mise à niveau des infrastructures de la station touristique seront pris en charge par le gouvernement du Québec, notamment par le biais de différents programmes gérés par divers ministères et mandataires. Ces interventions d'inscrivent dans une planification et une mise en œuvre d'un grand projet d'aménagement du Parc dans ses nouvelles limites et en fonction d'une vocation à confirmer.

Les partenaires au financement des immobilisations – scénario de station touristique

Infrastructures	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	Prise en charge financière
Accès routier, améliorations	X					
Signalisation	X					
Eau potable sur le site		X				
Pont Giroux est	X					
<i>Sous-total</i>	1 250 000 \$	500 000 \$				Gouvernement
Domaine skiable						
Enneigement						
Réservoir d'alimentation en eau	X					
Réfection de la conduite d'amenée de l'étang aux cerises	X					
<i>Sous-total</i>	2 107 500 \$					Gouvernement
Augmentation de la capacité de pompage		X				
Augmentation de la capacité d'air comprimé		X				
Agrandissement de la station de pompage et d'air comprimé		X				
Remplacement et mise à niveau des conduites d'eau et d'air des monts Orford et Giroux			X			
Ajout de conduites d'eau et d'air souterraines sur le mont Alfred-Desrocher				X	X	
Renouvellement et ajout d'enneigeurs sur l'ensemble du réseau	X	X	X	X	X	
Système de supervision et instrumentation				X	X	
Formation et assistance au démarrage	X	X	X	X	X	
<i>Sous-total</i>	452 500 \$	1 475 000 \$	1 397 900 \$	1 441 955 \$	1 441 955 \$	Intéressés régionaux
Ingénierie et gérance de construction (8%)	X	X	X	X	X	
Contingence (10%)	X	X	X	X	X	
Sous-total	460 400 \$	265 100 \$	251 222 \$	259 152 \$	259 152 \$	Int. rég. et gouv.
Remontées						
Déplacement du Rapido sur Alfred-Desrochers	X					
Mise à niveau des remontées	X	X	X	X	X	
<i>Sous-total</i>	1 800 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	Intéressés régionaux
Amélioration des pistes et pied de piste	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	200 000 \$	Intéressés régionaux
Services						
Mise à niveau des bâtiments						
Atelier mécanique		X				
Chalet incluant boutiques de service			X			
Aménagements terrains		X	X			
Sentiers au sommet						
Belvédère						
Centre interprétation et accueil au sommet				X		
<i>Sous-total</i>		1 200 000 \$	6 200 000 \$	750 000 \$		Gouvernement
TOTAUX						
Total gouvernement	3 357 500 \$	1 700 000 \$	6 200 000 \$	750 000 \$		12 007 500 \$
Total Intéressés régionaux	2 912 900 \$	2 140 100 \$	2 049 122 \$	2 101 107 \$	2 101 107 \$	11 304 336 \$

Les scénarios de financement des immobilisations

Nous croyons important d'attirer l'attention sur la prémisse suivante : les scénarios que nous présentons reposent sur des hypothèses conservatrices qui tiennent compte, en autant que faire se peut, du contexte financier actuel que certains qualifient d'historique.

Nous présentons ici sommairement les divers modes et formules de financement utilisés par certaines stations à succès qui ont inspiré nos recommandations.

Formule des associations de villégiature

Le rôle de ces associations varie d'un centre de villégiature à un autre. Ainsi, dans certains centres, le principal rôle de l'association est le marketing de la destination, alors que dans d'autres, le rôle de l'association est essentiellement la direction des opérations (entretien, déneigement, etc.). À certains endroits, l'association de villégiature s'occupe des événements et de l'animation, d'une partie des opérations et du marketing local. Dans d'autres cas, la fonction de l'association consiste principalement à assurer un lien entre les propriétaires et le promoteur et à financer certains projets reliés aux infrastructures.

Le mode de financement des activités des associations de villégiature varie d'un centre de villégiature à un autre. Par exemple, certains centres de villégiature appliquent une redevance, forme de taxe à la consommation, assumée par les clients sur l'hébergement et les autres services offerts sur le site. D'autres centres perçoivent une portion des revenus provenant de la vente d'une propriété (sur le modèle de la taxe de bienvenue au Québec). Par contre, la perception d'une cotisation versée par les propriétaires constitue, entre autres moyens de financement, la norme dans tous les centres où il y a une association de villégiature.

Perception d'une redevance sur les produits et services

Aux revenus de cotisation s'ajoutent les revenus de redevances perçus sur les biens consommés par les visiteurs. La redevance est perçue par l'exploitant et versée par la suite sur une base mensuelle à l'association de villégiature.

L'application d'une redevance sur la facture pour tous les biens consommés sur le site n'est pas généralisée. Dans certains cas, cette taxe est incluse dans le prix et le pourcentage convenu est versé par la suite par l'exploitant à même ses revenus. Le consommateur ne voit donc pas de taxe spécifique sur sa facture.

Application d'une redevance sur une base volontaire

Dans le cas où un centre de villégiature ne puisse bénéficier d'un mode de taxation ou de perception de revenus fixé par législation, il est possible que les membres d'une association ou d'un regroupement de marchands s'entendent pour contribuer, sur une base volontaire, des sommes établies à partir d'un pourcentage de leurs ventes.

À la base, les exploitants doivent être regroupés dans une association et doivent pouvoir voter de tels projets dans le cadre de leur association. Toutefois, le principal inconvénient de ce modèle est que même si le principe est voté par les membres, il n'y a aucune loi régissant son application. Seuls les règlements de l'association prévalent. Ainsi, des membres peuvent décider de boycotter cette cotisation ou de faire défaut de paiement et en de tels cas, l'association de marchands devra s'astreindre à des recours légaux aux résultats incertains envers ces exploitants.

Les modes de taxation commerciale

La taxe commerciale est généralement établie à partir du rôle d'évaluation et non des revenus de commerce. Dans certains cas, la taxe commerciale est versée, en tout ou en partie, à la société de développement commercial qui utilise ces revenus pour organiser des activités promotionnelles ou financer des immobilisations permettant d'attirer la clientèle et favoriser la dépense dans les commerces situés sur son territoire. Une taxe commerciale peut également s'appliquer sur les résidences de tourisme offertes en location ainsi que sur certains immeubles non résidentiels.

Les taxes municipales spéciales

Cette formule consiste à appliquer une nouvelle taxe spéciale dédiée au développement touristique. Cette taxe spéciale est établie à partir du rôle d'évaluation de l'ensemble des propriétés d'un territoire défini.

Il faut prévoir une modification législative afin de permettre aux municipalités concernées de percevoir cette taxe et de la dédier à des investissements hors de leur territoire.

Formule de financement retenu pour le projet de la station touristique quatre saisons Orford

Dans la recherche d'un mode de financement pour le projet de station proposé, nous poursuivons les objectifs suivants :

- Établir des modes de contribution permettant de faire participer financièrement les principaux bénéficiaires de l'avènement de la nouvelle station. Ces derniers sont :
 - Les utilisateurs de la station (les skieurs), qui profiteront d'une amélioration marquée du domaine skiable et des équipements;
 - Les promoteurs immobiliers, considérant l'appréciation de valeur due à l'emplacement de leurs projets de développement et à leur accès à la montagne (chaise de liaison);
- Constituer, au-delà des engagements financiers occasionnés par la réalisation du programme d'immobilisations assumé par la région, un fonds d'immobilisations pour permettre d'assurer la pérennité des infrastructures (remplacement, acquisition, etc.).

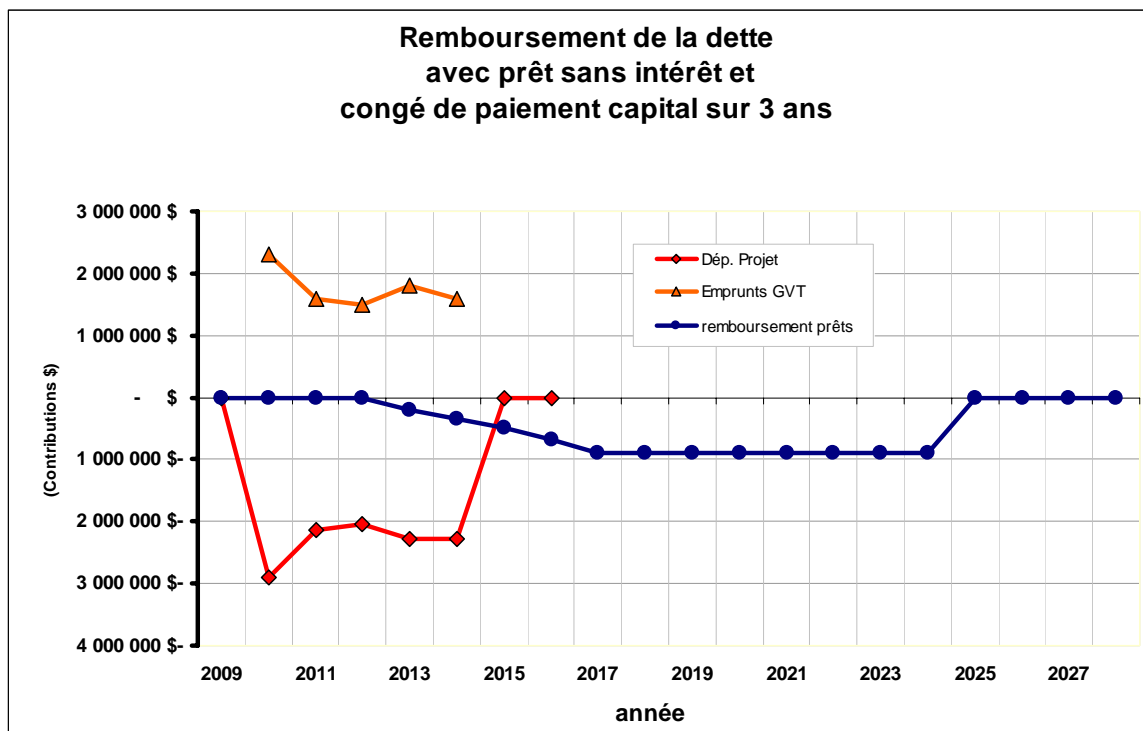
Fort de l'analyse des modèles énumérés ci-haut et des particularités de la station touristique du Mont-Orford, de la situation économique de la région et de la complexité de mise en œuvre de certains modèles de financement, nous croyons essentiel qu'il faut créer une entité légale spécifique pour la gestion du fonds d'immobilisations proposé.

La provenance des fonds : trois sources de financement proposées

1. Un prêt de 9 millions de dollars du gouvernement du Québec

- Prêt octroyé par tranches, selon le calendrier d'investissements;
- Amortissement : 15 ans;
- Prêt sans intérêt assorti d'un congé de capital de 3 ans (pour chacune des tranches);
- Début du premier prêt : 2010.

Le graphique suivant illustre ce mécanisme :

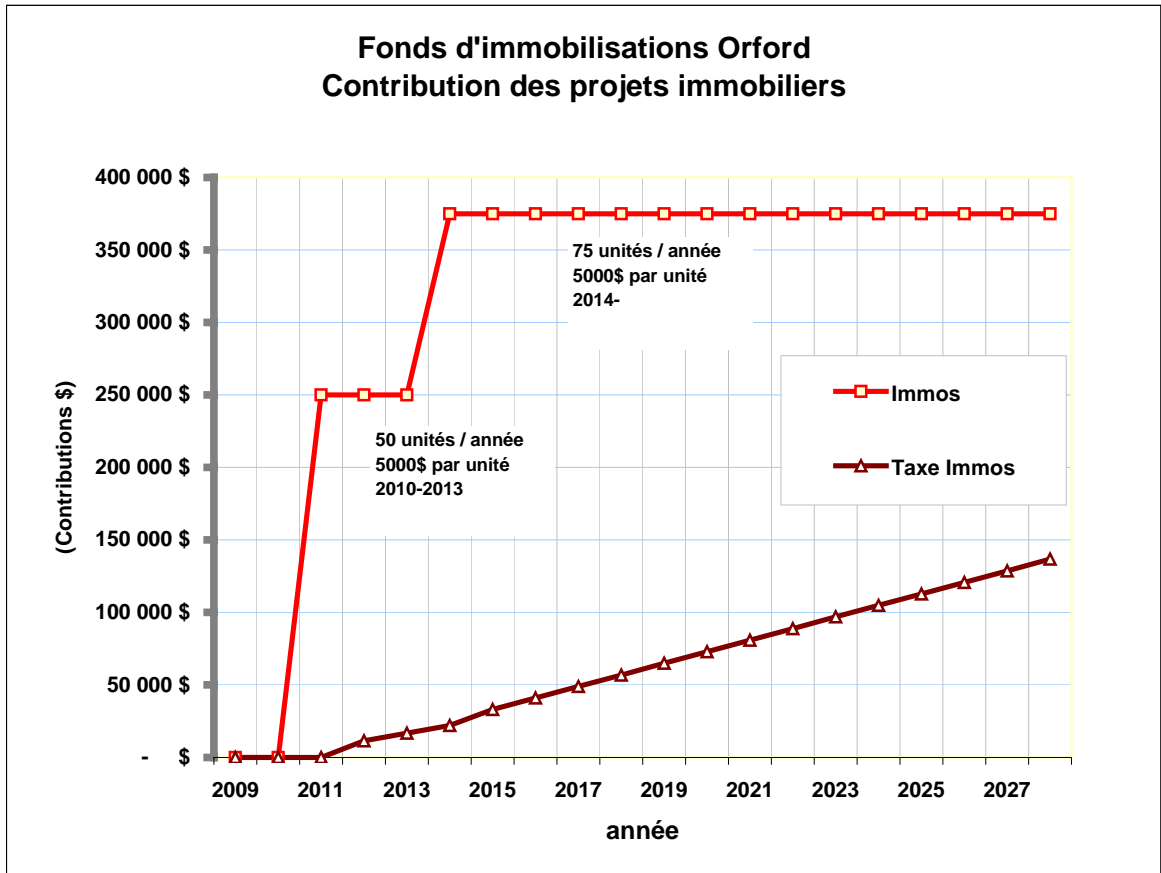


Dépenses Projet				
2010	2011	2012	2013	2014
2 912 900 \$	2 140 100 \$	2 049 100 \$	2 282 419 \$	2 283 086 \$
Emprunts sans intérêts avec congé capital 3 ans				
2 300 000 \$	1 600 000 \$	1 500 000 \$	1 800 000 \$	1 600 000 \$
				Total
				8 800 000 \$

2. Les développements immobiliers

- Taxe foncière municipale de secteur pour chacun des deux projets immobiliers avec chaises de liaison à la station;
 - Taxation spéciale de secteur de l'ordre de 0,10 \$/100 \$ d'évaluation;
 - Redevance de 5000 \$ par unité vendue. (La première unité assujettie à cette taxe serait vendue en 2011);
- Premiers revenus de taxation : 2012;
- Évaluation du nombre total d'unités vendues pour les deux projets :
 - 50 unités annuellement jusqu'en 2013;
 - 25 unités évaluées à 210 000 \$;
 - 25 unités évaluées à 250 000 \$;
 - 75 unités annuellement à compter de 2014 (jusqu'à la fin des projets, 15-20 ans).

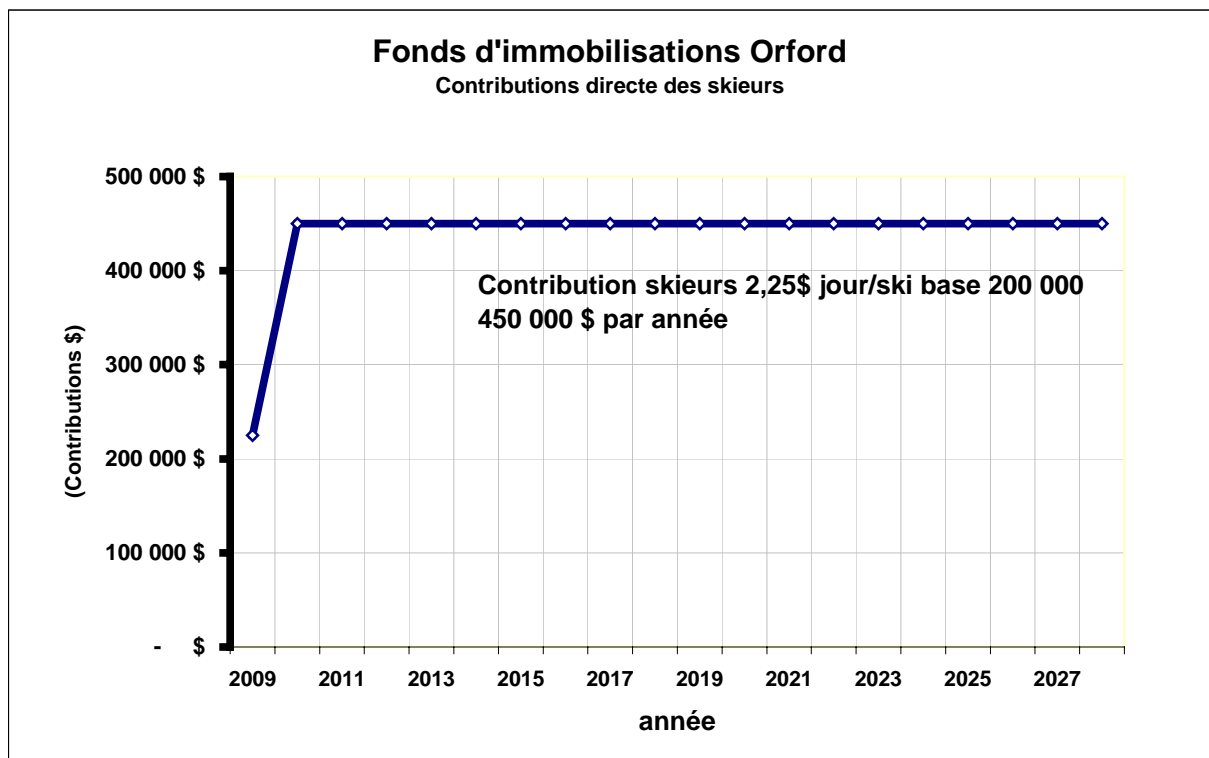
Le graphique suivant illustre la contribution financière des projets immobiliers :



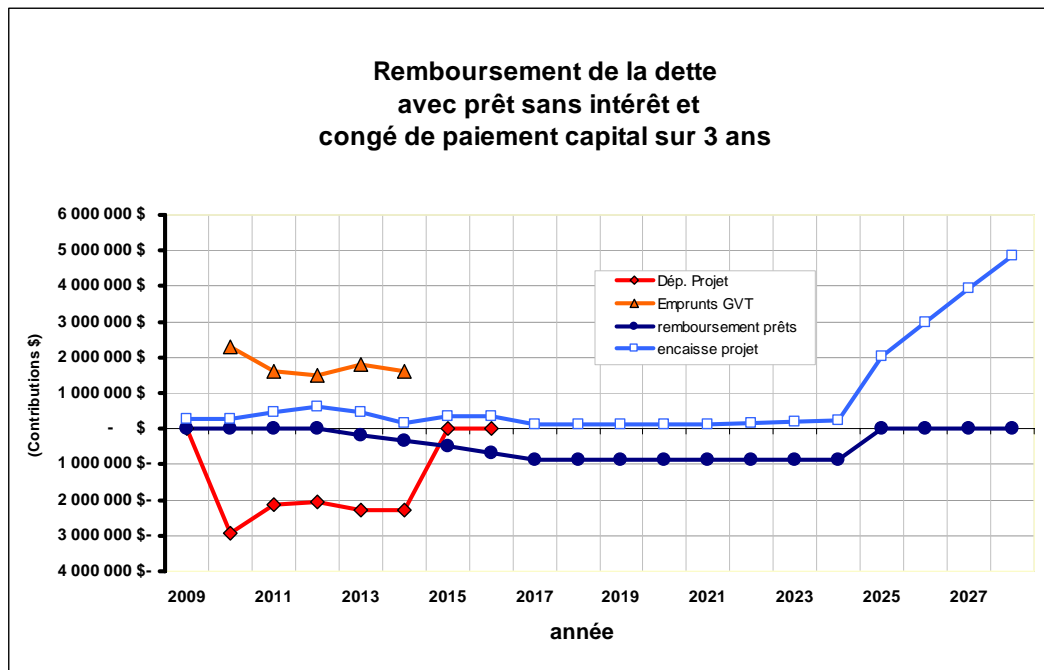
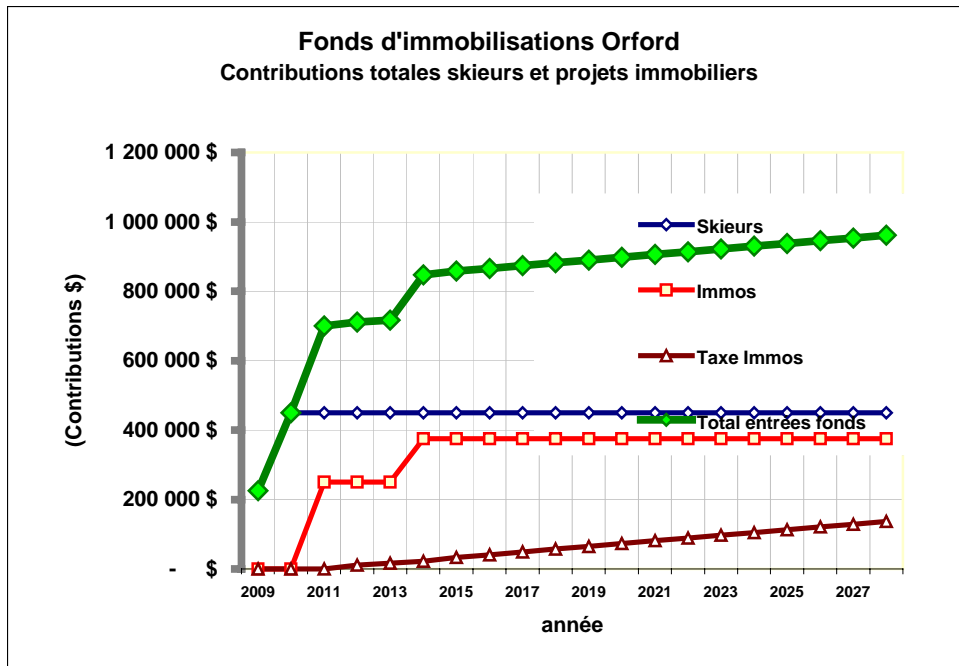
3. Les utilisateurs de la station (skieurs)

- Majoration du tarif par jours/ski de 2,25 \$;
- Mise en application dès la saison 2009-2010 par le gestionnaire de la station;
- Prévisions basées sur 200 000 jours/ski annuellement;

La contribution directe des skieurs au fonds d'immobilisations peut être représentée comme suit :



Les deux graphiques suivants illustrent l'ensemble de la provenance des fonds pour le financement des immobilisations de la station.



Dépenses Projet				
2010	2011	2012	2013	2014
2 912 900 \$	2 140 100 \$	2 049 100 \$	2 282 419 \$	2 283 086 \$
Emprunts sans intérêts avec congé capital 3 ans				
2 300 000 \$	1 600 000 \$	1 500 000 \$	1 800 000 \$	1 600 000 \$
				Total
				8 800 000 \$

En bref, la formule suggérée de financement du programme d'immobilisations se résume ainsi :

- Coût à assumer pour la région : 11 304 236 \$;
- Prêt sans intérêt de 9 millions de dollars avec congé en capital du gouvernement du Québec;
- Deux sources de financement :
 - Majoration du tarif jour/ski de 2,25 \$;
 - Contribution des promoteurs immobiliers :
 - 5 000 \$ par unité vendue;
 - Taxes de secteur de 0,10 \$ / 100 \$ d'évaluation;
- La réalisation des deux projets immobiliers avec chaise de liaison est intrinsèque au succès de cette formule.

Évaluation des impacts économiques

- **La station touristique en tant que telle**

L'impact économique historique de la station touristique du Mont-Orford est bien documenté dans ce rapport. Toutefois, tant les budgets alloués que les échéanciers imposés ne permettent pas la réalisation d'une étude approfondie des retombées économiques de notre projet de station. Cependant, l'analyse des impacts financiers de stations à succès comparables permet d'avancer sans équivoque que les projets touristiques structurants comptent aujourd'hui parmi les éléments moteurs les plus performants de notre nouvelle économie, particulièrement lorsque ces projets sont situés géographiquement à proximité de grands bassins de population ou encore sont facilement accessibles par ces populations. Le projet de développement de la station touristique du Mont-Orford rencontre parfaitement cette exigence.

- **Les développements immobiliers ayant un accès direct au domaine skiable**

Dans le cadre de leurs travaux, certains membres des comités experts ont eu accès aux études d'impacts économiques des projets projetés, bien entendu sous le sceau de la confidentialité. Nous ne pouvons que souhaiter que l'évolution rapide et positive du dossier permette aux instances en autorité d'approfondir ces études.

Mode d'opération de la station

Historiquement, les opérations de la station étaient assurées par des opérateurs privés. Ces derniers étaient propriétaires des infrastructures et des équipements reliés au domaine skiable, bien qu'installés sur des terrains qui étaient la propriété du gouvernement du Québec. Les parties étaient liées par une entente contractuelle négociée.

À la lumière des nombreuses et importantes difficultés rencontrées à ce chapitre dans le passé, nous suggérons une approche quelque peu différente :

- Nous suggérons que les infrastructures et les équipements de la station demeurent la propriété du gouvernement du Québec, y compris les améliorations en immobilisations réalisées grâce aux efforts des partenaires régionaux;
- Nous suggérons que les opérations de la station soient confiées par le gouvernement à un ou des opérateurs privés à but ou sans but lucratif à la suite des appels de propositions, soit selon une formule de partage de risque et de profit, soit sous forme de concession de gestion;
- En conséquence, la MRC de Memphrémagog ne retient pas le scénario de se voir confier par bail les terres publiques.

Conclusion

La MRC de Memphrémagog est fière de pouvoir déclarer « mission accomplie ».

Suffit-il de rappeler le difficile contexte politique et social qui prévalait lors de l'acceptation par la MRC du mandat, en mai 2007.

Depuis lors et grâce en grande partie aux efforts d'un important Comité de parrainage regroupant les acteurs associatifs et politiques historiquement impliqués, appuyé de solides comités d'experts, nous avons réussi à établir un large consensus régional en ralliant ses membres autour d'un projet de relance de la station touristique du Mont-Orford, projet tout aussi ambitieux qu'emballant.

À notre avis, le projet de station touristique quatre saisons détaillé dans ce rapport a le potentiel de devenir à moyen terme un des plus importants moteurs de développement économique de la MRC de Memphrémagog.

Pierre d'assise d'une offre touristique régionale en pleine croissance, le projet déposé provoquera à court terme le déclenchement de deux projets immobiliers novateurs tant par leur conception que par leur accès aérien direct à la station de ski.

Nous sommes confiants que les autorités gouvernementales apprécieront à sa juste valeur le potentiel du projet et jugeront à propos d'y investir à très court terme les énergies et moyens nécessaires à la mise en œuvre des prochaines étapes de sa réalisation.

Soyez assurés, d'ores et déjà, de notre collaboration entière, active et positive.

La MRC de Memphrémagog

Annexe 1

Liste des membres du comité de parrainage

Les membres du conseil d'administration de la MRC :

Monsieur Roger Nicolet
Président
Préfet de la MRC de Memphrémagog
Maire d'Austin

Monsieur Marc Poulin
Vice-président
Président, CLD de la MRC de Memphrémagog
Maire de la Ville de Magog

Madame Joan Westland-Eby
Préfète suppléante
Mairesse de Bolton-Est

Monsieur Pierre Levac
Maire
Canton de Hatley

Monsieur Raymond Yates
Maire
Ville de Stanstead

Monsieur Gérard Marinovich
Maire
Eastman

Ainsi que :

Monsieur Pierre Rodier
Maire
Canton d'Orford

Monsieur Marc Bellemare
FTQ Estrie

Monsieur Guy Brisebois
Association des marchands d'Orford

Monsieur Robert Benoît
SOS Parc Orford

Monsieur Jean-Guy Dépôt
Président
Conseil régional de l'environnement de l'Estrie

Monsieur Alain Larouche
Directeur général
Tourisme Cantons-de-l'Est

Monsieur Michel Loiselle
Président
Comité d'orientation du Parc du Mont-Orford

Monsieur Pierre Pellerin
Président, Comité touristique
CLD Tourisme

Monsieur Denis Roy
Chambre de commerce et d'industrie Magog-Orford

Observateurs

Monsieur Jean Fournier
Conseiller en développement touristique
Ministère du Tourisme

Monsieur Pierre Poulin
Ministère des Affaires Municipales et des
Régions

Monsieur Pierre Reid
Député d'Orford

Monsieur Ghyslain Goulet
Directeur général
CLD de la MRC de Memphrémagog

Monsieur Guy Jauron
Directeur général
MRC de Memphrémagog

Monsieur Guy Donahue
Représentant des usagers du centre de ski du
Mont-Orford

Coordination

Madame Louise Champoux
Agente de projets
CLD de la MRC de Memphrémagog

Annexe 2

Liste des membres des groupes d'experts

Développement du domaine skiable et du golf

Président : M. Roger Nicolet

Coordonnateur :
M. Jacques Gagnon

Analyse environnementale et aménagement

Présidente :
Mme Joan Westland-Eby

Coordonnateur :
M. Jacques Gagnon

Analyse économique

Président : M. Marc Poulin

Coordonnateur :
M. Jacques Gagnon

Membres du comité de parrainage

<p>M. Marc Bellemare FTQ Estrie</p> <p>M. Michel Loiselle Comité d'orientation du parc du Mont-Orford</p> <p>M. Jean-Guy Dépôt Conseil régional de l'environnement de l'Estrie</p> <p>M. Denis Roy Chambre de commerce et d'industrie Magog-Orford</p> <p>M. Robert Benoît SOS Parc Orford</p> <p>M. Guy Brisebois Association des marchands d'Orford</p> <p>M. Alain Larouche Tourisme Cantons-de-l'Est</p>	<p>M. Jean-Guy Dépôt Conseil régional de l'environnement de l'Estrie</p> <p>M. Michel Loiselle Comité d'orientation du parc du Mont-Orford</p> <p>M. Robert Benoît SOS Parc Orford</p>	<p>M. Alain Larouche Tourisme Cantons-de-l'Est</p> <p>M. Pierre Pellerin CLD Tourisme</p> <p>M. Denis Roy Chambre de commerce et d'industrie Magog-Orford</p> <p>M. Guy Brisebois Association des marchands d'Orford</p> <p>M. Marc Bellemare FTQ Estrie</p>
---	---	---

Organisations et professionnels

<p>M. Sylvain Audet Consultant en développement Touristique</p> <p>M. Sylvain Michon Consultant en développement touristique</p> <p>M. Claude Péroquin Association des stations de ski du Québec</p> <p>Jacques Vidal Raymond, Chabot, Grant, Thornton</p> <p>Ghyslain Goulet CLD de la MRC de Memphrémagog</p> <p>Guy Jauron MRC de Memphrémagog</p>	<p>M. Denis Bachand RAPPEL</p> <p>Mme Francine Hone Directrice générale Corridor appalachien</p> <p>M. Léo Provencher Université de Sherbrooke</p> <p>Steven Guilbeault Consultant</p> <p>Mme Christine Labelle MRC de Memphrémagog</p>	<p>M. Louis Aubuchon Fonds de solidarité FTQ</p> <p>M. Jacques Vidal Raymond, Chabot, Grant, Thornton</p> <p>M. Jacques Préfontaine Chaire Desjardins Faculté d'administration Université de Sherbrooke</p> <p>Ghyslain Goulet CLD de la MRC de Memphrémagog</p>
---	--	--

Annexe 3

Calendrier des rencontres des comités

Comité de parrainage

Mardi 28 août 2007
Mercredi 13 février 2008
Mercredi 4 juin 2008
Mardi 7 octobre 2008

Comités de travail

Développement du domaine skiable et du golf

Lundi 15 octobre 2007	Lundi 4 février 2008
Lundi 5 novembre 2007	Lundi 25 février 2008
Vendredi 16 novembre 2007	Lundi 3 mars 2008
Lundi 26 novembre 2007	Lundi 31 mars 2008
Vendredi 11 janvier 2008	Lundi 30 juin 2008
Vendredi 25 janvier 2008	

Analyse environnementale et aménagement

Lundi 15 octobre 2007	Vendredi 4 juillet 2008
Lundi 26 novembre 2007	Mercredi 6 août 2008
Vendredi 18 janvier 2008	Jeudi 30 octobre 2008
Lundi 11 février 2008	

Deux visites sur le terrain : vendredi 2 mai et vendredi 9 mai 2008.

Analyse économique

Lundi 15 octobre 2007	Lundi 21 avril 2008
Lundi 12 novembre 2007	Jeudi 15 mai 2008
Jeudi 17 janvier 2008	Mardi 15 juillet 2008
Lundi 4 février 2008	Mardi 22 juillet 2008
Vendredi 28 mars 2008	Lundi 15 septembre 2008

Résumé des rencontres des comités

Comité de parrainage

Mardi 28 août 2007

- Présentation des membres du comité de parrainage et des consultants retenus;
- Rappel du mandat octroyé à la MRC;
- Le fonctionnement du comité de parrainage;
 - Contribution des membres du comité;
 - Constitution de groupes de travail restreints;
- Rétrospective dans le dossier du Mont-Orford;
 - Présentation du MDDEP;
 - Les terres distraites du parc du Mont-Orford;
 - Compatibilité de la Loi sur les parcs et les activités de ski alpin et de golf;
- Calendrier proposé.

Mercredi 13 février 2008

- Présentation des travaux du Comité Développement du domaine skiable et du golf :
 - Scénarios étudiés;
 - Balisage de stations comparables;
 - Bilan de santé du Centre de ski;
 - Analyse du potentiel du domaine skiable;
 - Provenance de la clientèle;
 - Eau potable et usée;
 - Stations avec remontées d'accès;
 - Exemples de baux;
 - Centres opérés par des OBNL.
- Prochaines étapes :
 - Analyse « forces-faiblesses-opportunités-menaces » pour chacun des scénarios;
 - Modèle d'analyse pour définir les caractéristiques des scénarios;
 - Validation environnementale et économique.
- Présentation des travaux du Comité Analyse environnementale et aménagement :
 - Programme de réhabilitation des composantes naturelles du massif du Mont Orford (MDDEP);
 - Eau d'enneigement et retour sur la présentation des représentants du Centre d'expertise hydrique.
- Prochaines étapes :

- Validation des répercussions des modèles de station suggérés par le comité Développement du domaine skiable et du golf;
- Recommandations en matière d'aménagement et de développement durable.
- Présentation des travaux du Comité Analyse économique :
 - Facteurs et conditions d'investissement pour un projet touristique;
 - Description du mandat d'analyse d'impacts économiques qui sera réalisé par l'Université de Sherbrooke.
- Prochaines étapes :
 - Validation économique des modèles de station présentés par les comités Développement du domaine skiable et du golf et Analyse environnementale et aménagement;
 - Recommandations en matière financière et de développement durable.

Mercredi 4 juin 2008

- Présentation de l'étude d'impacts économiques;
- Perspectives d'avenir du Mont-Orford;
 - Amorces des discussions sur les scénarios à privilégier;
- Communications;
 - Tenue de briefings techniques auprès des médias afin de répondre à leurs demandes d'information ainsi qu'à celle de la communauté d'affaires.

Mardi 7 octobre 2008

- Présentation des travaux réalisés depuis la rencontre du 4 juin;
 - Programme d'immobilisations;
 - Considérations économiques, financières et budgétaires;
 - Partenaires dans le financement des immobilisations;
 - Financement des infrastructures;
 - Mode d'opération de la station;
- Demande de prolongation au MDDEP concernant la saison de golf 2009.

Comités de travail

Développement du domaine skiable et du golf

Lundi 15 octobre 2007

- Présentation par Michel Archambault, titulaire de la Chaire en tourisme de l'UQAM / Julianna Priskin, professeure associée;
- Présentation par Claude Péloquin, directeur général, Association des stations de ski du Québec;
- Identification des principaux enjeux.

Lundi 5 novembre 2007

- Retour sur la rencontre du 15 octobre dernier;
- Élaboration d'un plan de travail pour le comité.

Vendredi 16 novembre 2007

- Développement de force-faiblesses-menaces-opportunités – station régionale et station de destination;
- Visite de la station.

Lundi 26 novembre 2007

- Composition de la grille de recherche des stations nord-américaines.

Vendredi 11 janvier 2008

- Recherches sur les stations de ski;
 - Évolution de la grille de recherche;
- Bilan de santé de la montagne;
 - Mandats accordés à des consultants;
- Résumé de la rencontre avec le directeur des travaux publics de la municipalité du Canton d'Orford;
- Carte topo du ministère;
- Avancement du dossier des statistiques sur l'offre touristique;
- Baux typiques américains.

Vendredi 25 janvier 2008

- Préparation en vue de la rencontre du comité de parrainage;
- Présentation d'un modèle d'analyse de données qui sera utilisé pour l'élaboration de scénarios de stations.

Lundi 4 février 2008

- Présentation de l'avancement des travaux au comité élargi, en prévision de la rencontre du comité de parrainage du 13 février 2008.

Mardi 12 février 2008

- Rencontre à la station du Mont-Orford avec les opérateurs de station de ski du Québec.

Lundi 25 février 2008

- Ébauche de deux modèles de station :
 - Station touristique;
 - Station régionale;
- Forces, faiblesses et conditions de réussite pour chaque élément du modèle.

Lundi 3 mars 2008

- Définition de deux modèles de station;
- Précision des forces, faiblesses et conditions de réussite pour chaque élément du modèle;
- Ébauche des plans d'immobilisation des deux types de station.

Lundi 31 mars 2008

- Début de la réflexion sur l'appel de proposition;
- Poursuite de la réflexion sur le plan d'immobilisation des deux modèles de station.

Lundi 30 juin 2008

- Finalisation du plan d'immobilisation des deux modèles de station retenus par le Comité de parrainage.

Analyse environnementale et aménagement

Lundi 15 octobre 2007

- Présentation par Michel Archambault, titulaire de la Chaire en tourisme de l'UQAM / Julianna Priskin, professeure associée;
- Présentation par Claude Péloquin, directeur général, Association des stations de ski du Québec;
- Identification des principaux enjeux.

Lundi 26 novembre 2007

- Retour sur la liste préliminaire des enjeux entourant les éléments liés à l'environnement, présentée lors de la rencontre du 15 octobre 2007;
- Analyse du programme de réhabilitation des composantes naturelles du massif du mont Orford (document du MDDEP).

Vendredi 18 janvier 2008

- Présentation des représentants du MDDEP et du Centre d'expertise hydrique.

Lundi 11 février 2008

- Présentation de l'avancement des travaux au comité élargi, en prévision de la rencontre du comité de parrainage du 13 février 2008.

Vendredi 4 juillet 2008

- Présentation par M. Richard Cooke de son analyse des impacts de la fonte de la neige sur les bassins versants.

Mercredi 6 août 2008

- Participation à la présentation d'une étude sur le protocole d'enneigement, préparée par une étudiante à la maîtrise pour le MDDEP.

Jeudi 30 octobre 2008

- Présentation sur les changements climatiques par un représentant du consortium Ouranos.

Analyse économique

Lundi 15 octobre 2007

- Présentation par Michel Archambault, titulaire de la Chaire en tourisme de l'UQAM / Julianna Priskin, professeure associée;
- Présentation par Claude Péloquin, directeur général, Association des stations de ski du Québec;
- Identification des principaux enjeux.

Lundi 12 novembre 2007

- Retour sur la rencontre du 15 octobre dernier;
- Élaboration d'un plan de travail pour le comité.

Jeudi 17 janvier 2008

- Présentation de Jacques Vidal sur l'étude de Raymond, Chabot, Grant, Thornton de 2006;
- Présentation de Louis Aubuchon sur la démarche d'analyse de projet et les critères de performance;
- Définition du mandat d'analyse d'impacts économiques par Jacques Préfontaine.

Lundi 4 février 2008

- Présentation de l'avancement des travaux au comité élargi, en prévision de la rencontre du comité de parrainage du 13 février 2008.

Vendredi 28 mars 2008

- Présentation par M. André L'Espérance des états financiers de la station pour les 10 dernières années;
- Présentation des modèles de station élaborés par le comité Développement du domaine skiable et du golf;
- Analyse sommaire des états financiers.

Lundi 21 avril 2008

- Commentaires et explications suite à l'analyse des états financiers de la station;
- Planification d'un briefing technique pour les médias, qui aurait lieu en juin.

Jeudi 15 mai 2008

- Présentation par la SÉPAQ et la gestionnaire actuelle de la station des états financiers pour la saison 2007-2008;
- Investissements requis à la station;
- Ventes et clientèle pour la saison 2007-2008.

Mardi 15 juillet 2008

- Présentation par la SÉPAQ des dépenses extraordinaires de la station pour la saison 2007-2008;
- Réflexion sur les scénarios financiers, à partir du plan d'immobilisations présenté par le comité Développement du domaine skiable et du golf.

Mardi 22 juillet 2008

- Rencontre avec la personne responsable des immobilisations à la SÉPAQ.

Lundi 15 septembre 2008

- Discussions concernant le budget d'opération avec les gens de la SÉPAQ et la gestionnaire de la station;
- Présentation par monsieur André-Jean Lauzon d'une analyse de différents modèles de financement utilisés dans l'industrie touristique.