

Étude de faisabilité du mont Agassiz



Résumé Janvier 2012

Préparé pour
Parcs Canada

Préparé par





Parks
Canada

Parcs
Canada

Le 23 janvier 2012

À l'intention des lecteurs :

L'Agence Parcs Canada est satisfaite de l'excellent travail réalisé par la société SE Group en vue de préparer l'étude de faisabilité sur le mont Agassiz. Grâce à ses compétences et à son expérience internationales, cette société a effectué une analyse inestimable et présenté un point de vue extérieur très utile sur la possibilité d'aménager une station de ski au mont Agassiz.

Parcs Canada a accepté l'étude et estime qu'elle traduit fidèlement la substance et l'esprit de la politique, des lignes directrices, des règlements et des processus de l'Agence. Toutefois, Parcs Canada recommande à tous les lecteurs de consulter directement l'Agence pour obtenir de plus amples explications ou éclaircissements au sujet de ses politiques, règlements, lignes directrices et processus.

Parcs Canada remercie la société SE Group d'avoir réalisé cette étude, ainsi que les personnes et les groupes qui ont mis à profit leurs connaissances et leurs réflexions.

Cordialement,

Robert Sheldon
Directeur
Parc national du Canada du Mont-Riding
Agence Parcs Canada



RÉSUMÉ

A. Historique et contexte

La station de ski du mont Agassiz (SSMA) a pendant longtemps offert du ski alpin sur l'escarpement du secteur est, dans le parc national du Canada du Mont-Riding (PNCMR). Au début, à la fin des années 1950, les skieurs locaux remontaient le bassin versant du ruisseau McKinnon pour accéder à la dénivellation et à la neige du mont Agassiz. En 1958, en vertu de la *Loi sur les parcs nationaux du Canada* (paragraphe 36(1) de la version actuelle de la *Loi*), environ 142 hectares ont été loués à un exploitant privé pour qu'il aménage la station de ski. La SSMA a amorcé ses activités en 1961 et offrait alors quelques pistes de ski, un câble de remontée, ainsi qu'un pavillon en construction au pied de la montagne. Dans les années 1970, la croissance rapide de l'industrie du ski a incité la SSMA à ajouter de nouvelles pistes et deux arbalètes, à fabriquer de la neige et à agrandir le pavillon de la station. L'agrandissement le plus important a eu lieu en 1979, lorsque l'exploitant a installé des télésièges à deux places et aménagé de nouvelles pistes du côté nord du ruisseau McKinnon, en prévision des Jeux d'hiver du Canada et en collaboration avec la ville de McCreary.

La station de ski a été prospère pendant de nombreuses années et a procuré des avantages économiques à de nombreuses petites collectivités voisines de la région, en particulier la ville de McCreary dont « Alpine Archie » était la mascotte. Au début des années 1990, toutefois, la station de ski a commencé à voir son marché s'effriter par manque d'attention au service à la clientèle et en raison de problèmes liés aux opérations et à la sécurité. Finalement, l'exploitant a déclaré faillite deux fois, en 1995 et en 2000. À la suite de la fermeture de la station de ski en 2000, un groupe local (Agassiz Ski Hill Committee 2000) s'est formé pour reprendre l'exploitation de la station de ski et en faire une entreprise commerciale rentable qui offrirait des avantages récréatifs et économiques aux collectivités environnantes. Malgré l'intérêt marqué en faveur d'une réouverture de la station de ski, des problèmes financiers et juridiques ont empêché le groupe local de réaliser sa mission.

Aujourd'hui, la réouverture de la SSMA suscite beaucoup d'intérêt dans les collectivités. Des politiciens municipaux, provinciaux et fédéraux s'y intéressent, car l'ancienne station de ski est considérée comme un moteur économique important des collectivités de l'escarpement du secteur est. En 2007, le plan directeur du PNCMR comportait un nouvel « objectif stratégique » et de nouvelles « mesures » pour la SSMA qui ont fait obstacle à la poursuite du ski alpin à la station et qui prévoyaient, en priorité, d'y enlever les infrastructures. Le plan a ensuite été déposé par le Parlement en novembre 2007, mais la clause « aucun nouveau bail » du plan directeur a suscité d'importantes réactions négatives de la part des dirigeants et des intervenants locaux. La forte réaction des intéressés et de nouvelles données sur l'exploitation possible de la station sous forme d'entreprise multisaisonnière et non seulement comme station de ski a incité Parcs Canada à revoir la question et à faire faire la présente étude de faisabilité.

En janvier 2011, Parcs Canada (APC) a publié une Demande de propositions pour obtenir les soumissions de firmes qualifiées, qui devaient fournir des lettres de compétences, la description des travaux et leurs honoraires, pour effectuer l'étude de faisabilité de la SSMA. En mai 2011, l'APC a retenu les services du SE Group pour réaliser l'étude.

Dans ce contexte, SE Group a visité la région de la SSMA pendant une semaine et a rencontré divers groupes et intervenants des collectivités. Des représentants des groupes suivants ont participé à ces rencontres :

- Comité consultatif pour l'escarpement du secteur est
- Voyage Manitoba, Parkland Tourism et Secrétariat du tourisme
- Agassiz Ski Hill 2000
- Première nation Ebb and Flow
- Première nation de Rolling River
- Développement économique de McCreary, village et municipalité
- McCreary Golf Course
- Gens d'affaires de McCreary
- Agassiz Mountain Development Group
- Asessippi Ski Area and Resort
- Ski Valley, Minnedosa

SE Group tient à remercier toutes les personnes qui ont rencontré l'équipe de planification au cours de sa visite sur place. Ces rencontres lui ont donné des indications et des renseignements indispensables sur l'histoire de la SSMA et son exploitation future possible.

B. Objet de l'étude

La présente étude de faisabilité a pour objet d'aider le PNCMR à prendre une décision éclairée sur l'éventuelle réouverture des pentes de ski alpin dotées de remonte-pentes à la SSMA, et à examiner les possibilités d'activités récréatives multisaisonniers, de façon à mettre en œuvre un modèle commercial durable. Les résultats de l'étude serviront également à l'élaboration de la Stratégie visant l'escarpement du secteur est et d'autres stratégies concernant des possibilités touristiques à cet endroit. Les décisions sur l'orientation et les mesures futures qui se répercuteront sur la SSMA peuvent également être liées à d'autres options dans l'escarpement du secteur est, y compris, mais sans s'y limiter, des plans d'aménagement et d'entretien des pistes, des pourvoiries et des stratégies d'hébergement en arrière-pays. De plus, des décisions peuvent prévoir d'éventuels partenariats avec les collectivités et des intervenants voisins.

Dans ce contexte, la présente étude vise les objectifs suivants :

- analyser de manière impartiale et experte les possibilités, les risques et la viabilité d'une station de ski alpin, qu'il y ait ou non des activités multisaisonniers à la SSMA;
- analyser l'environnement concurrentiel et économique qui influencerait sur les activités de la SSMA et qui serait influencé par celles-ci;
- informer le comité consultatif pour l'escarpement du secteur est ainsi que les collectivités locales et régionales des résultats de l'évaluation;
- fournir une analyse à l'appui d'une position de principe sur la SSMA et sur le développement ultérieur de la région de l'escarpement du secteur est, ainsi que des conseils sur les meilleurs rôles et fonctions possibles du site par rapport au paysage environnant du parc et de la région voisine.



Il est également important de souligner que la présente étude ne recommande pas une orientation stratégique particulière, mais qu'elle fournira des données, de l'information et une analyse qui permettront à l'APC, au public et aux intervenants intéressés de mieux comprendre les problèmes liés à l'exploitation future de la SSMA.

Les scénarios présentés dans la présente ont pour unique but d'évaluer la faisabilité de toute exploitation future possible de la SSMA. Il importe de signaler qu'il ne s'agit pas de concepts réels d'aménagements ou d'utilisations proposés, approuvés par l'APC, mais simplement d'un mécanisme qui permet d'analyser l'ensemble des possibilités dont disposerait tout exploitant éventuel. Les projets théoriques décrits et analysés ne sont que des exemples des aspects de projets qui pourraient être abordés dans tout scénario futur d'exploitation. Il faut aussi noter qu'en raison de l'emplacement de la SSMA dans un parc national, plusieurs étapes seraient nécessaires et que des lignes directrices et des évaluations doivent être suivies dans la planification et l'élaboration d'un centre récréatif à la SSMA.

C. Facteurs indispensables de l'exploitation future de la SSMA

Plusieurs facteurs indispensables doivent être respectés dans l'étude de l'exploitation future éventuelle de la SSMA.

1. *Les installations de la SSMA doivent être conformes aux Lignes directrices pour la gestion des stations de ski de l'APC de 2006, aux lignes directrices sur les évaluations des nouvelles activités récréatives et des événements spéciaux, et aux évaluations environnementales visant le secteur.*
2. *L'exploitation de la SSMA doit être financièrement viable.*
3. *L'exploitation de la SSMA doit favoriser la vitalité économique régionale et correspondre au contexte et aux objectifs de la Stratégie visant l'escarpement du secteur est.*
4. *Les installations de la SSMA doivent être conçues pour répondre aux critères et aux normes actuelles de l'industrie du ski et être conformes aux code de sécurité et code du bâtiment en vigueur.*
5. *Les installations de la SSMA doivent refléter la participation de l'APC.*
6. *L'exploitation de la SSMA doit rivaliser avec succès sur le marché actuel de la concurrence.*

Ces objectifs seront repris tout au cours de l'analyse qui suit et de l'élaboration des concepts visant l'exploitation future de la SSMA.

D. Processus de planification future

Compte tenu de son emplacement dans le PNCMR, plusieurs étapes seraient nécessaires, et des lignes directrices et des évaluations doivent être suivies pour planifier et mettre en œuvre un centre récréatif à la SSMA. Les lignes directrices, évaluations, composantes de processus et étapes futures suivantes constituent le protocole normalisé de l'APC et valent pour toutes les exploitations du même genre.

- Orientations et Lignes directrices pour la gestion des stations de ski de Parcs Canada

- Processus de planification et de mise en valeur des stations de ski
- Lignes directrices des stations de ski
- Évaluation des activités récréatives et des événements spéciaux

Un exploitant éventuel devra suivre les étapes ci-dessous, si la décision stratégique d'envisager la relance du ski alpin à la SSMA est prise.

1. Modification du plan directeur du parc.
2. Préparation par l'APC de lignes directrices préliminaires concernant la station de ski.
3. Sélection d'un exploitant de la station de ski. Le processus de sélection n'a pas encore été déterminé.
4. Négociation de lignes directrices définitives de la station de ski et tenue d'une évaluation environnementale stratégique.
- 5.
- 6.
5. Après l'approbation des lignes directrices concernant la station de ski, celle-ci doit préparer un plan à long terme (conforme à la *LCEE*).
6. Soumission des demandes de projet particulières, conformément au plan à long terme.
7. Octroi des permis pour le projet.

E. Ressources de la station et questions environnementales

Les facteurs environnementaux qui vont influencer sur une station de ski sont très nombreux : la topographie, la pente, l'orientation, les milieux humides, les cours d'eau, la lutte contre l'érosion et d'autres préoccupations importantes de conception. Conformément aux Lignes directrices pour la gestion des stations de ski, il est possible d'envisager de nouveaux aménagements dans la zone déjà aménagée de la SSMA lorsque les impacts écologiques possibles peuvent être atténués, et l'aménagement à l'extérieur de cette zone peut l'être aussi, s'il existe un gain écologique substantiel dans la superficie donnée à bail ou à côté.

1. Topographie et altitude

Compte tenu des lignes de chutes et de l'orientation favorables et assez constantes des pentes, le terrain de la SSMA présente quelques possibilités intéressantes pour le ski. La longueur des pistes est tout particulièrement digne de mention. Comme la longueur des pistes peut atteindre 1 300 mètres, la topographie existante offre des possibilités de longues pistes de ski de style « promenade ». La SSMA se situant à 140 mètres d'altitude environ, la longueur des pistes est telle que la pente moyenne du terrain est plus faible que celles qu'on trouve dans d'autres stations de ski régionales.

Le pavillon actuel au pied de la montagne est situé dans une zone importante d'écoulement qui a trois sources : la plaine d'inondation du ruisseau McKinnon, une source au pied de la montagne et les eaux de



ruissellement de cette dernière. Pour cette raison, le sous-sol du pavillon était souvent inondé. Il faudra tenir compte de ce phénomène lorsqu'on choisira l'emplacement du futur bâtiment et qu'on en fera la conception détaillée.

De plus, en raison de la proximité des réservoirs de combustible du pavillon et des inondations fréquentes, le sol a été considérablement contaminé. Le sol contaminé autour du pavillon a été nettoyé, mais pas celui qui se trouve sous l'empreinte du bâtiment. La remise en état future du pavillon au pied de la montagne devra comprendre l'enlèvement de ce sol contaminé.

2. Inclinaison des pentes

La topographie actuelle du domaine skiable offre d'excellentes possibilités de pistes pour les skieurs et les planchistes de niveaux débutant et intermédiaire. Il existe également des possibilités pour quelques pistes de niveau avancé. En général, cependant, le terrain ne se prête pas bien à l'aménagement de pistes de niveaux intermédiaire ou supérieur, car le dénivelé des pentes n'est pas assez prononcé. Il faut également noter que la partie plate à environ 530 mètres d'altitude est clairement visible dans la figure de l'analyse des pentes.

3. Orientation des pentes

Les pentes du versant ouest font face à l'est, ce qui est bon pour l'exposition au soleil du matin, mais ce qui ne favoriserait probablement pas un enneigement aussi prolongé que sur les pentes orientées au nord, vu l'exposition prolongée au soleil. Les pentes du versant est sont principalement orientées nord-ouest et garantiraient donc une excellente conservation de la neige et quelques possibilités d'exposition au soleil en après-midi.

4. Besoins en eau pour l'enneigement artificiel

Comme le potentiel de prélèvement d'eau dans le ruisseau McKinnon est limité, on présume qu'il faudrait un réservoir d'eau pour répondre aux besoins d'enneigement artificiel. Il est à noter que les calculs et les hypothèses utilisés dans l'analyse du prélèvement d'eau et pour l'enneigement artificiel indispensables sont très préliminaires et approximatifs. Il faudra, avant toute exploitation future, procéder à une analyse détaillée de la disponibilité de l'eau et du budget à cet égard. La quantité d'eau disponible est faible compte tenu de l'enneigement nécessaire, et il ne faut pas présumer que cette évaluation préliminaire constitue la conclusion qu'il y a assez d'eau pour fabriquer de la neige. Il faudra examiner la capacité du ruisseau à fournir assez d'eau tout en protégeant les milieux aquatiques.

S'il est établi que l'enneigement artificiel à la SSMA est possible, il faudra mettre en place un programme de surveillance du cours d'eau pour s'assurer que l'exploitation permanente de la SSMA n'a pas de répercussions néfastes sur le ruisseau.

Étant donné que le système initial d'enneigement artificiel a été utilisé avec succès pendant plus de 20 ans, sans source d'eau additionnelle, on peut présumer que le ruisseau McKinnon suffira. Compte tenu, cependant, du débit assez faible du ruisseau, il n'y a probablement pas eu beaucoup de production simultanée de neige, ce qui veut dire qu'il faudra des périodes assez prolongées de températures favorables pour créer un enneigement suffisant. De plus, il y avait autrefois un barrage de régulation et un ouvrage de détournement dans le ruisseau McKinnon qui ont été emportés lors des inondations récentes. Les efforts

récents de stabilisation du cours d'eau ont consisté à enlever les vestiges du barrage et il n'y a actuellement aucun ouvrage de régulation.

Malgré les opinions diverses sur les changements climatiques, on s'entend généralement dans l'industrie pour dire que la fabrication de la neige demeurera un aspect important de l'exploitation des stations de ski, car elle augmente la capacité de ces dernières de s'adapter aux diverses conditions. Les limites de la source d'eau du ruisseau McKinnon restreindront la capacité de la SSMA de fabriquer rapidement de la neige. Si des changements devaient survenir dans le climat ou les régimes météorologiques et si les heures de températures favorables à l'enneigement artificiel étaient moins nombreuses avant les périodes de congé importantes, cela pourrait défavoriser la SSMA par rapport à d'autres stations régionales où le volume des sources d'eau est supérieur.

5. Stabilisation du chenal du cours d'eau

Le ruisseau McKinnon traverse la SSMA au pied de la montagne et coule en direction nord-est. Au moment de l'aménagement initial de la pente de ski à la fin des années 1950, un ponceau en tôle d'acier ondulé d'environ 140 mètres de long et 4 mètres de diamètre a été installé pour retenir et diriger l'écoulement du ruisseau McKinnon, ce qui a permis de créer un domaine skiable de part et d'autre du ruisseau. En mai et en juin 2011, des pluies extrêmement abondantes, précédées par un hiver où les chutes de neige ont presque fracassé des records, ont entraîné des inondations dans le PNCMR, comme dans de nombreuses autres régions du Manitoba. Au cours d'une pluie extrême à la mi-juin, le ponceau a été inondé et de gros volumes d'eau à débit rapide ont débordé le ponceau et emporté le matériau de remblai. Le ponceau a ainsi été mis à nu, une quantité importante de sédiments s'est déposée en aval et le site est devenu dangereux et vulnérable sur le plan écologique.

Tout au long de juillet et d'août 2011, il y a eu des appels d'offres et des contrats ont été accordés. Le ponceau a été enlevé et détruit, des talus ont été aménagés sur les rives du cours d'eau et ces dernières ont été stabilisées : environ 1000 mètres cubes de pierres des champs ont été déposés dans le chenal et le long de ce dernier, une série de bancs et de bassins ont été créés pour permettre le passage du poisson et des ouvrages de régulation de l'érosion et de la sédimentation ont été installés sur les rives du cours d'eau afin de faciliter l'implantation rapide de la végétation et d'un habitat riverain. Ces travaux ont été réalisés au moyen de ressources provenant du financement national d'urgence en cas d'inondation.

Même si la majeure partie des travaux de stabilisation du ruisseau McKinnon est terminée, il faut faire d'autres travaux de suivi sur place.

6. Possibilités de prévention de l'érosion et de contrôle des sédiments

En plus de la restauration du ruisseau McKinnon décrite ci-dessus, il existe d'autres possibilités de remise en état à la SSMA. La majeure partie du domaine skiable existant est en bon état, en ce qui concerne la lutte contre l'érosion. Il y a bien eu à quelques endroits de l'érosion et des mesures de restauration seraient nécessaires. Des mesures d'atténuation seraient mises en œuvre dans toute proposition d'aménagement futur.



7. Autres considérations relatives aux ressources écologiques

Il existe de nombreuses autres considérations liées aux ressources écologiques à la SSMA. Il faut en particulier signaler la préoccupation à l'égard d'espèces d'oiseaux nicheurs et de plantes envahissantes. Avant l'exploitation future de la station, il faudrait des études sur les sujets suivants : l'habitat et les espèces aquatiques; l'habitat faunique, les corridors de migration et autres sujets connexes; les types et l'emplacement de la végétation; de même que d'autres questions écologiques. Les données de référence et les écarts acceptables pour toutes les ressources écologiques observées à la SSMA seront établis au moment de l'entente conclue entre le PNCMR et le futur exploitant.

8. Impact des changements climatiques sur l'exploitation future

Malgré les opinions diverses sur les changements climatiques, on s'entend généralement dans l'industrie pour dire que la fabrication de la neige demeurera un aspect important de l'exploitation des stations de ski, car elle augmente la capacité d'une station de ski de s'adapter aux diverses conditions. Comme l'indiquent les prédictions susmentionnées du Manitoba, les chutes de neige naturelles peuvent devenir moins fiables au fil du temps, et il pourrait s'ensuivre une diminution de l'enneigement. Compte tenu des observations précédentes sur les besoins en eau pour la fabrication de la neige à la SSMA, les limites de la source d'eau du ruisseau McKinnon restreindraient la capacité de la SSMA de fabriquer rapidement de la neige. Si des changements devaient survenir dans le climat ou les régimes météorologiques et si les heures de températures favorables à l'enneigement artificiel sont moins nombreuses avant les périodes de congé importantes, cela pourrait défavoriser la SSMA par rapport à d'autres stations régionales où le volume des sources d'eau est supérieur.

F. Installations existantes/historiques de la station de ski

Un examen et une analyse approfondis des conditions existantes et de l'exploitation historique de la SSMA s'imposent pour obtenir les données de référence aux fins de l'analyse. La connaissance des capacités des diverses composantes de la station de ski permettra d'analyser plus en profondeur tout potentiel d'utilisation ultérieure et de faire des projections.

1. Remontées mécaniques

Les remontées mécaniques ont plus de 30 ans, ce qui veut dire qu'elles se rapprochent de la durée de vie utile attendue de cet équipement ou qu'elles l'ont dépassée. Elles n'ont pas fonctionné depuis 12 ans non plus, ce qui indique qu'il faudra faire un examen de conception complet avant de les réutiliser. Le coût en sera probablement prohibitif, étant donné qu'elles ne valent probablement ni le temps ni l'argent qu'il faudrait y consacrer pour déterminer si elles peuvent servir de nouveau; en outre, si elles devaient l'être, ce ne sera probablement que pour quelques autres années avant leur remplacement.

La situation se complique en outre du fait que tous les fabricants initiaux des remontées mécaniques ont fermé leurs portes et qu'aucune entreprise actuelle ne fabrique des pièces pour ces modèles. Autrement dit, il serait difficile d'obtenir des pièces de rechange et il se pourrait qu'on doive les faire fabriquer sur mesure, ce qui entraînera des coûts élevés.

2. Terrain

En général, les pistes seraient en assez bon état pour le ski. Il y a quelques endroits plats des deux côtés de la station, de sorte que le ski ne serait pas continu. La section plate sur le versant est, en particulier, se situe à environ 530 mètres d'altitude, ce qui nuit considérablement au ski ininterrompu. Sur le versant ouest, il y a également une section plate, à 560 mètres d'altitude. Il y a aussi une pente inversée et une saillie à cette altitude, voisine de l'alignement des remontées mécaniques. Cet élément restreindrait certains parcours de ski, ce qui compliquerait en particulier le ski dans le tiers inférieur de la pente, dans le secteur situé sous la ligne du télésiège.

Avant le ravinement du printemps 2011, il existait un ponceau pour l'écoulement du ruisseau McKinnon au bas des pistes, du côté des arbalètes. Ce ponceau permettait aux skieurs de passer au-dessus du ruisseau et de revenir au pied de ces remonte-pentes. Pour pouvoir utiliser ce domaine skiable dans l'avenir, il faudra construire un pont pour les skieurs. Il est à noter qu'un ponceau ne répondra pas aux exigences actuelles prévues dans les Lignes directrices pour la gestion des stations de ski et d'autres évaluations environnementales.

La SSMA comptait un nombre excédentaire important de pentes pour les débutants et aucune pente véritablement de niveau expert, ce qui s'explique par le relief de la région. La plupart des pentes appartiennent aux catégories débutants et nouveaux intermédiaires, ce qui plaît aux familles et aux skieurs peu expérimentés. Ce type de ski est souhaitable et moins courant dans la région où les pistes de ski sont généralement abruptes et moins longues. L'absence de pistes de niveaux intermédiaire, avancé et expert empêcherait probablement les skieurs de calibre supérieur de se plaire à la station de ski, et il serait également plus difficile de les attirer.

3. Capacité d'accueil

La capacité d'accueil du réseau des remontées mécaniques et des pistes de la SSMA est évaluée à 1 200 visiteurs par jour. Il est courant, dans les stations de ski, de connaître des journées de pointe au cours desquelles les visites-skieurs dépassent la capacité d'accueil de 25 %. Il est déconseillé de dépasser constamment la capacité d'accueil parce que la qualité de l'expérience récréative en souffre.

4. Installations de service aux visiteurs

Un petit chalet avait été construit à l'ouverture de la station de ski en 1964, mais le pavillon actuel a été construit en 1977. RC Inspection Services de Winnipeg a préparé un rapport d'inspection de ce bâtiment en 2008, dans lequel on lit que : « [...] **compte tenu des dommages et de la moisissure, les coûts de réparation de ce bâtiment en dépassent largement la valeur.** Il est recommandé de le démolir, car il est peu sûr. » [traduction]

5. Stationnement et accès

Le terrain de stationnement semble en bon état. La surface est en gravier et il ne semble pas y avoir de problèmes d'érosion ou d'écoulement.

Il faut également signaler que la route d'accès est en excellent état. Des travaux importants de drainage ont été effectués sur la route et la surface a bien tenu.



6. Infrastructure

L'eau potable utilisée lors de l'exploitation antérieure de la SSMA provenait d'un puits sur place. Les dossiers montrent que des tests de la qualité de l'eau potable de cette source avaient échoué à répétition et que les numérations de coliformes étaient élevées. Toute exploitation future de la SSMA devra se doter d'un nouveau puits et installer un système de filtration.

Lors de l'exploitation antérieure de la SSMA, un champ d'épuration servait à éliminer les eaux usées sur place. Ce champ n'est plus viable. En attendant les nouvelles lignes directrices sur les pratiques d'élimination des déchets, on peut présumer que toute exploitation future de la SSMA devra éliminer une partie des eaux usées au moyen d'un champ d'épuration et une autre partie au moyen de réservoirs de rétention régulièrement vidés.

Il y a un réseau électrique triphasé à la SSMA qui conviendrait à l'exploitation future des lieux.

G. Évaluation du marché

Dans le cadre de l'étude de faisabilité, l'évaluation du marché a fait ressortir un certain nombre de facteurs importants qui ont trait aux tendances sectorielles, aux profils démographiques du marché local et régional, à l'information fournie aux visiteurs et au marché concurrentiel.

- Les visiteurs de la région du PNCMR proviennent en grande partie du Manitoba (environ 75 %). De 86 % à 88 % des visiteurs du parc sont des visiteurs assidus. On évalue actuellement à 298 000 environ le nombre annuel de visiteurs au PNCMR. La majorité d'entre eux (250 000) viennent dans le parc l'été.
- De très faibles pourcentages des quelque 2,2 millions de Canadiens qui pratiquent activement des sports de glisse habitent au Manitoba et en Saskatchewan. Selon les estimations, environ 1,4 % des 18,1 millions de visiteurs pendant la saison 2010-2011 étaient des résidents du Manitoba et de la Saskatchewan. Au total, entre 95 000 et 100 000 résidents du Manitoba et de la Saskatchewan sont des skieurs alpins ou des planchistes actifs.
- Les visites dans les sept stations de ski exploitées au Manitoba ont été estimées à 130 000 en 2010-2011. Le total des visites devrait rester stable au Manitoba au cours des dix prochaines années.
- Les tendances chez la population de skieurs et de planchistes du Manitoba et de la Saskatchewan montrent une forte probabilité de promotion des sports de glisse auprès des autres, mais également un fort taux d'abandon et une participation plus brève comparativement à l'ensemble des adeptes de sports d'hiver au Canada.
- Des entrevues ont été menées avec des dirigeants de clubs de ski locaux et régionaux, des détaillants de skis et d'autres concernant la réouverture possible de la SSMA. La réaction a généralement été de neutre à négative, accompagnée de quelques inquiétudes concernant le financement, les frais pour les consommateurs, la concurrence et le niveau général de la demande.
- Des stations de ski concurrentes du Manitoba offrent généralement un parc à neige, des leçons, la location d'équipement, du ski de soirée et des loisirs en été. Les activités estivales offertes par les autres stations de ski de la province varient selon les stations et comprennent le vélo de montagne, le camping, l'équitation, la randonnée, les festivals, les mariages et d'autres activités.

- L'éloignement de la SSMA par rapport au marché pourrait poser problème, en particulier parce qu'elle se trouve au bout d'un chemin, dans un cul-de-sac. De plus, il n'y a qu'un hôtel dans la localité immédiate (McCreary) pour accueillir les visiteurs. Neepawa et Dauphin offrent de l'hébergement, mais ces villages ne se trouvent pas à une distance commode de la SSMA.

Ces constatations donnent des données précieuses pour établir le potentiel réaliste de la fréquentation de la SSMA, tant en hiver pour le ski qu'en été pour d'autres activités :

Hiver: En présumant une capacité d'accueil quotidienne de 1 200 personnes des installations existantes/historiques de la station de ski, une saison de 60 jours (4 jours par semaine pendant 16 semaines) et un taux d'utilisation de 30 %¹ (les normes sectorielles se situent habituellement entre 30 et 45 %), la fréquentation hivernale de la SSMA pourrait atteindre 21 600 visiteurs. Cela dit, étant donné le faible nombre de skieurs et planchistes au Manitoba et en Saskatchewan, les visites-skieurs limitées actuellement observées dans la province et la nature hautement concurrentielle du marché, cet objectif ne serait pas facile à atteindre.

Été: La fréquentation estivale annuelle du PNCMR s'établit à 250 000 personnes environ. De plus, le parc national enregistre un pourcentage très élevé de visiteurs assidus, ce qui indique que ces touristes connaissent le parc, ce qu'il a à offrir et qu'ils sont également susceptibles de s'intéresser à des expériences « nouvelles » ou « différentes » pendant leurs visites. Ces observations indiquent également que même si de nouvelles activités exerçaient initialement sur le visiteur assidu un attrait qui stimulerait la fréquentation, cet attrait diminuerait avec le temps. Des amis et des parents en visite viendront habiter chez ces visiteurs assidus du PNCMR, ce qui pourrait encourager certaines visites répétées à la SSMA. Le fort pourcentage de visiteurs assidus du PNCMR n'est cependant pas avantageux et risque peu d'engendrer un rendement élevé. Pour que des activités multisaisonniers soient rentables, il est important d'avoir un afflux important de visiteurs ponctuels plutôt que les mêmes visiteurs à répétition. Compte tenu de ces facteurs, on présume que la SSMA pourrait attirer entre 5 et 10 % de la fréquentation totale du parc, soit entre 12 500 et 25 000 visites, en été (printemps/été/automne).

H. Programme récréatif multisaisonnier

Un certain nombre de ces possibilités ne conviennent pas à la SSMA en raison des conditions de l'endroit, des limites opérationnelles et des lignes directrices nationales sur les nouvelles activités récréatives de l'APC. Il faut une évaluation, pour l'ensemble du parc, de toutes les nouvelles activités récréatives qui n'y sont pas déjà offertes pour déterminer lesquelles conviennent à la fois au parc et à la SSMA. Les activités suivantes forment le programme récréatif multisaisonnier théorique de la SSMA, qui constitue la base du concept d'activités estivales, en l'absence de cette évaluation.

Attraits principaux

- Sentiers aériens/course défi/parcs aériens
- Vélo de randonnée en montagne

¹ On a utilisé l'extrémité inférieure de la plage étalon de l'industrie pour chiffrer modestement, mais avec réalisme, la fréquentation hivernale aux fins d'une formule type.



Attraits secondaires

- Eurobungy/trampoline/mur d'escalade²
- Camping
- Promenades panoramiques en télésiège
- Glissade sur pneumatiques (hiver seulement)

Sports

- Liens avec des sentiers menant dans le PNCMR (ski nordique, randonnée, vélo de randonnée en montagne, équitation)
- Expériences guidées

Événements

- Événements/courses pour athlètes en montagne ³

Éducation

- Camps de jour du PNCMR
- Camps spécialisés (un ou plusieurs jours)

I. Stratégie régionale de développement récréatif multisaisonnier

Diverses possibilités relevées dans le cadre de l'évaluation du marché ne conviennent pas à la SSMA en raison de l'endroit et/ou de contraintes opérationnelles ou des politiques nationales de l'APC sur les nouvelles activités récréatives. Ces activités peuvent être intégrées à la stratégie régionale pour l'escarpement du secteur est.

- *Pourvoiries*
- *Expériences guidées/campements*
- *Activités/courses pour athlètes en montagne*
- *Sentiers aériens/course défi*
- *Éducation/culture*
- *Circuits touristiques régionaux*

² Il s'agit d'exemples d'activités qui pourraient être organisées au pied de la montagne et qui pourraient faire partie d'un programme scolaire « basé sur les habiletés » d'activités semblables offertes dans le cadre de l'expérience du PNCMR, sous réserve des résultats d'une évaluation menée pour l'ensemble du parc.

³ Les activités/courses pour athlètes doivent refléter les principes définis dans les évaluations des activités récréatives et des événements spéciaux.

J. Évaluation des modèles de fonctionnement

Dans le cadre de l'analyse de la faisabilité de la réouverture de la SSMA dans le PNCMR, SE Group a préparé trois modèles de fonctionnement théoriques qui représentent différents niveaux d'investissement, de fréquentation et de structure organisationnelle.

Ces trois scénarios servent de fondement à l'évaluation de la faisabilité de toute exploitation future éventuelle de la SSMA. Il importe de signaler qu'il ne s'agit pas de concepts réels d'aménagements proposés, approuvés par l'APC, mais simplement d'un mécanisme qui permet d'analyser l'ensemble des possibilités dont disposerait tout exploitant éventuel. Les projets potentiels décrits et analysés ne font que représenter des aspects des projets qui pourraient être abordés dans tout scénario futur d'exploitation.

De plus, toute installation ou tout équipement existant qui n'est pas utilisé ou remplacé dans les scénarios suivants serait enlevé et l'APC entreprendrait tous les travaux connexes de remise en état.

1. Option d'un centre de ski communautaire

L'option d'un centre de ski communautaire a pour concept la réouverture et l'exploitation de la SSMA de la manière la plus économique possible. Il s'agirait essentiellement de refaire de la SSMA une petite station de ski communautaire locale, aménagée et exploitée pour la collectivité locale. Dans ce contexte, elle n'aurait pas de nombreuses commodités qui attireraient des visiteurs éloignés. Ce scénario est constitué des éléments suivants :

- Installation d'une arbalète sur le versant initial, dans le même alignement que les arbalètes existantes.
- Versant ouest inexploité et végétation laissée au naturel.
- Installation d'un système d'enneigement artificiel, mais limitation de la fabrication de la neige aux deux parcours qui vont du sommet à la base. Les autres pistes seraient en neige naturelle. Aucune autre source d'eau ne serait aménagée, seule l'eau facilement accessible du ruisseau McKinnon serait utilisée.
- Installations minimales de service aux skieurs, de nature temporaire (yourtes ou construction semblable). Les services alimentaires seraient aussi au minimum et il n'y aurait peut-être pas de cuisine sur place.

Aucune autre amélioration que celles qu'une exploitation de base ne serait apportée pour compléter la station. Selon ce concept, la capacité d'accueil se situerait probablement autour de 400 visiteurs.

D'autres activités hivernales, par exemple le ski nordique et la raquette, pourraient s'intégrer à ce scénario, mais aucune installation précise n'est envisagée.

Les activités estivales du programme récréatif multisaisonnier se limiteraient à la randonnée pédestre et au vélo de randonnée en montagne dans les sentiers existants. L'absence de télésiège éliminerait de nombreuses activités estivales. Aucun service ne serait offert, mais la station serait ouverte l'été. Les activités estivales ne généreraient pas de recettes.



Selon ce scénario, l'exploitation de la station ressemblerait à celle des clubs de ski et des stations communautaires qui existent partout au Canada et aux États-Unis. En raison des besoins en immobilisations et des limites de la fréquentation, la station ne survivrait qu'avec une aide financière sous forme de capital « libre » (aucun service de la dette sur le capital investi) et de subventions de fonctionnement permanentes. Un club de ski communautaire et des bénévoles devraient assurer une partie des services.

Cette option ne correspond pas à tous les objectifs établis pour l'exploitation future de la SSMA. Elle ne corrige aucune des lacunes ni aucune des faiblesses de la station de ski existante/historique : restriction du ski en raison du remonte-pente, sections plates et distribution déficiente des pistes. Cette option ne répond pas non plus aux critères actuels de conception des stations de ski parce qu'il n'y a pas de pistes accessibles par télésiège, d'activités de sports d'hiver multiples, ni d'installations confortables au pied de la montagne.

On prévoit, dans ce scénario, que les recettes de la première année s'élèveraient à environ 146 000 \$, contrebalancées par des frais d'exploitation d'environ 238 000 \$, ce qui donnerait une perte d'exploitation marginale d'environ 95 000 \$, soit 65 %. L'ajout de la réserve déjà mentionnée pour l'entretien des immobilisations fait passer la perte annuelle à environ 99 000 \$. La principale observation qui se dégage de ces résultats est la suivante : si l'installation n'est pas assez financée ou exploitée pour faire concurrence au marché régional des skieurs, la fréquentation des résidents des collectivités voisines immédiates ne suffira simplement pas à assurer la viabilité de l'exploitation. L'exploitation de la station de ski communautaire, pendant les dix ans de la modélisation, selon le présent scénario, engendrerait une perte cumulative d'environ un million de dollars. Comme on l'a dit précédemment au sujet de l'origine des capitaux, le modèle ne comprend aucune hypothèse sur la façon dont ce déficit continu serait comblé.

Dans ce scénario, il faudrait environ 10 650 visites-skieurs annuellement (une augmentation de 4 650 par rapport aux prévisions ci-dessus) pour atteindre le seuil de rentabilité. Comme il s'agirait d'une exploitation communautaire dotée d'un seul remonte-pente pour 11 hectares de domaine skiable, on ne prévoit pas attirer assez de visiteurs des collectivités environnantes (hypothèse d'un rayon de 65 kilomètres et d'une population de $\pm 20\,000$) pour obtenir ces résultats. Accessoirement, compte tenu d'une capacité d'accueil d'environ 400 skieurs, la saison d'exploitation de 37 jours aurait une capacité théorique de 14 800 visites. Pour atteindre le seuil de rentabilité, il faudrait 10 650 visites, soit un taux de fréquentation de 72 %. Aucune station de ski, même les très grands centres de villégiature nord-américains, ne parvient à ce pourcentage.

2. Option de la remise en état

Cette option consisterait à remettre la SSMA dans son état opérationnel antérieur. Toutes les installations seraient reconstruites ou remises à neuf pour recréer la station de ski comme elle était avant 2000. Aucune amélioration ne serait apportée au pied de la montagne ni aux installations de ski, exception faite du remplacement possible des deux arbalètes par une arbalète rétractable à grande vitesse et à grande capacité.

- Installation d'une seule arbalète rétractable, à grande vitesse et à grande capacité.
- Reconstruction du télésiège au moyen de toutes les pièces réutilisables, si possible, peut-être les fondations de la tour et les sièges.
- Reconstruction du système d'enneigement artificiel, selon la technologie moderne, mais en conservant un système manuel bas de gamme. Construction d'un réservoir d'eau pour l'enneigement artificiel en raison des changements récents subis par le ruisseau McKinnon et de l'absence d'un

ouvrage de détournement. Dans ce scénario, on prévoit un réservoir de stockage d'environ 8 millions de gallons.

- Le pavillon au pied de la montagne serait reconstruit au même endroit, en utilisant peut-être certaines des composantes de la fondation et des pièces de charpente récupérables. Avant de reconstruire, il faudrait enlever la charpente du pavillon précédent et le sol contaminé en dessous.
- Il serait proposé d'améliorer minimalement le dénivelé des pistes dans certains des secteurs plats où il est difficile de skier sans interruption.

La capacité d'accueil, dans ce concept, serait rétablie à 1 200 personnes.

Ce scénario ne prévoit aucune installation précise pour des activités hivernales additionnelles. Rien n'empêcherait les skieurs de fond et les amateurs de raquette d'utiliser la station de quelque manière.

Toutes les activités estivales décrites dans le programme récréatif multisaisonnier peuvent être mises en œuvre dans ce scénario, sous réserve du résultat des orientations sur les nouvelles activités récréatives dans l'ensemble du parc.

En raison des besoins en capital et des limites de la fréquentation, la station ne survivrait que si elle recevait de l'aide financière sous forme de capital « libre » (aucun service de la dette sur le capital investi) et de subventions permanentes de fonctionnement.

Comme pour l'option de la station de ski communautaire, ce scénario n'attirerait que quelques visiteurs régionaux. Dans ce cas aussi, d'autres stations de ski de la région offrent de meilleurs services et une meilleure expérience en général que celle qu'offrait la SSMA historique avant sa fermeture. Il est raisonnable de s'attendre à une certaine fréquentation des résidents régionaux, compte tenu de la qualité et de l'ampleur du domaine skiable et de la réouverture de toute l'installation. L'intérêt pour la station de ski pourrait correspondre aux modèles d'intérêt et de fréquentation qui existaient avant 2000.

Cette option ne correspond pas à tous les objectifs établis pour l'exploitation future de la SSMA. Elle ne corrige aucune des lacunes ni aucune des faiblesses de la station de ski existante/historique : restriction du ski en raison du remonte-pente, sections plates et distribution déficiente des pistes. Cette option ne répond pas non plus aux critères actuels de conception des stations de ski parce que les pentes ne sont pas toutes accessibles par télésiège et qu'il n'y a pas d'activités de sports d'hiver multiples.

Selon le scénario de la remise en état, les recettes atteindraient environ 568 000 \$ en hiver et les frais d'exploitation, 743 000 \$. Si l'on tient compte de la réserve pour l'entretien des immobilisations et le service de la dette, l'option engendrerait une perte d'exploitation d'environ 779 000 \$ par année. Le capital nécessaire à l'entretien et le service de la dette s'additionnent pour ajouter un fardeau considérable au rendement financier de cette option.

Les activités estivales donnent des résultats semblables : elles produiraient des recettes d'environ 248 000 \$ et les frais d'exploitation seraient de 286 000 \$, soit une perte d'exploitation marginale de 51 000 \$. Tout comme pour les activités hivernales, l'addition des frais d'entretien des immobilisations et du service de la dette fait passer la perte des activités estivales à près de 142 000 \$. Combinées, les activités hivernales et estivales généreraient une perte nette d'environ 921 000 \$ par année.



La mise en œuvre de ce scénario de la remise en état, pendant les dix ans de la modélisation, engendrerait une perte cumulative d'environ 7,7 millions de dollars en hiver et de 1,2 million de dollars en été, soit une perte totale combinée de 9 millions de dollars. Comme on l'a dit précédemment au sujet de l'origine des capitaux, le modèle ne comprend aucune hypothèse sur la façon dont ce déficit continu serait comblé.

Selon ce scénario d'aménagement, il faut environ 36 250 visites-skieurs pour atteindre le seuil de rentabilité en hiver, ce qui équivaut essentiellement à plus que doubler les visites projetées de manière réaliste par l'exploitation et augmenter de moitié (50 %) les visites aux glissades en pneumatique.

En plus de ce rendement en hiver, la fréquentation prévue à chacune des commodités estivales devrait presque doubler (augmentation de 96 %) pour que les activités estivales atteignent le seuil de rentabilité. Ce pourcentage représente une augmentation du total d'environ 6 200 visiteurs l'été, selon les prévisions, à plus de 12 170.

3. Option de la concurrence

Dans ce scénario, des améliorations sont apportées à la SSMA pour en faire une destination plus attrayante et plus concurrentielle. Les installations seraient améliorées pour corriger les problèmes décrits précédemment. On viserait à aménager une station conforme aux critères actuels de conception et à offrir une expérience récréative de haute qualité.

Comme il est dit dans d'autres parties de la présente étude, les installations et les idées présentées ci-après sont par définition théoriques et il faudra confirmer qu'elles correspondent aux Lignes directrices pour la gestion des stations de ski. Il faut préciser qu'il devra y avoir un gain environnemental considérable pour que des installations non conformes soient envisagées.

- Installation de deux nouvelles remontées mécaniques, en remplacement des arbalètes et du télésiège existants.
- On pourrait skier sous le télésiège proposé du côté est, de sorte que les skieurs n'auraient pas à utiliser un câble de remontée pour se rendre au bas du remonte-pente.
- Installation d'un nouveau tapis de remontée dans la pente-école pour les débutants.
- Aménagement de nouvelles pistes de ski pour offrir plus de possibilités de ski et corriger l'absence de pistes de niveau intermédiaire et avancé.
- Augmentation du dénivelé des pistes de ski pour améliorer la skiabilité des pistes existantes.
- Système d'enneigement artificiel plus efficace et efficient pour accroître la quantité et la qualité de la neige produite. Installation et amélioration du système d'approvisionnement en eau afin qu'il y ait assez d'eau pour garantir les dates d'ouverture et les profondeurs de neige. Un réservoir d'eau pour l'enneigement artificiel d'environ 16 millions de gallons est envisagé dans ce scénario.
- Construction d'un nouveau pavillon qui répondrait à tous les besoins des skieurs et intégrerait des éléments architecturaux du PNCMR, ainsi qu'un centre d'accueil des visiteurs et d'interprétation. Ce pavillon et la SSMA deviendraient un nouveau portail du parc national auquel les visiteurs auraient accès à l'année.

- Aménagement d'une nouvelle aire de débarquement et d'une nouvelle route de liaison depuis le pavillon au pied de la montagne jusqu'au terrain de stationnement. Ce dernier pourrait être agrandi en fonction de l'augmentation de la demande.

Selon ce concept, la capacité d'accueil demeurerait à 1 200 visiteurs en limitant les capacités horaires des télésièges, mais elle pourrait passer à 1 800 si l'on augmentait les capacités horaires jusqu'aux limites de la pleine capacité d'accueil. La superficie du domaine skiable actuel pourrait absorber cette augmentation sans qu'il faille l'agrandir.

Une pente pour pneumatiques à neige serait aménagée pour répondre à la demande de loisirs hivernaux autres que le ski et elle serait dotée d'un remonte-pente et de cinq allées de glissade. De plus, des pistes seraient aménagées et entretenues pour les relier au réseau actuel du PNCMR. Ces pistes, y compris une piste polyvalente, pourraient être entretenues en hiver pour le ski de fond et la raquette.

Toutes les activités estivales théoriques décrites dans le programme récréatif multisaisonnier peuvent être mises en œuvre dans ce scénario⁴.

À l'exception de l'objectif n° 2 — *L'exploitation de la SSMA doit être financièrement viable*, l'option de la concurrence répond à tous les objectifs de l'exploitation future de la station. Elle corrige aussi les lacunes et les faiblesses de la station de ski existante/historique et répond aux critères actuels de conception des stations de ski.

Au début, la marge d'exploitation de l'option de la concurrence est la plus prometteuse pour ce qui est de la viabilité éventuelle, car elle serait positive et s'élèverait à environ 293 000 \$ (+24 %). Toutefois, le fardeau de l'entretien des immobilisations et du service de la dette entraîne une perte annuelle d'environ 791 000 \$ pour les activités hivernales. Les activités estivales donnent des résultats semblables, soit environ 248 000 \$ de recettes en été et 286 000 \$ de frais d'exploitation, ce qui donne une perte d'exploitation marginale annuelle de 51 000 \$. Tout comme pour les activités hivernales, les ajouts de l'entretien des immobilisations et du service de la dette font passer la perte d'exploitation nette à environ 141 000 \$. Combinées, les activités hivernales et estivales créent une perte nette d'environ 933 000 \$ par année. La mise en œuvre de ce scénario de la concurrence, pendant les dix ans de la modélisation, engendrerait une perte cumulative d'environ 7,5 millions de dollars en hiver et de 1,2 million de dollars en été, soit une perte totale combinée sur dix ans de 8,7 millions de dollars. Comme on l'a dit précédemment au sujet de l'origine des capitaux, le modèle ne comprend aucune hypothèse sur la façon dont ce déficit continu serait comblé.

Pour que ce concept d'aménagement concurrentiel soit viable, il faut environ 47 350 visites-skieurs pour parvenir au seuil de rentabilité. Ces chiffres représentent une augmentation de 77 % des prévisions réalistes de fréquentation. De plus, ce pourcentage comprend une augmentation de 50 % des visiteurs pour les glissades sur pneumatiques. Même si ce scénario d'aménagement a été conçu et évalué dans le contexte de la concurrence régionale, on ne croit qu'il y ait assez de skieurs et de visites-skieurs dans le marché régional environnant pour que la fréquentation atteigne ces pourcentages. Il existe des concurrents régionaux bien implantés qui répondent déjà au marché actuel des skieurs. Compte tenu des contraintes démographiques de la région, on ne pense pas qu'une augmentation considérable du marché des skieurs soit possible. Par

⁴ Il faudrait évaluer les nouvelles activités récréatives précises envisagées pour le parc dans le cadre d'une évaluation des activités récréatives prévues dans l'ensemble du parc avant de déterminer s'il est possible de les envisager à la SSMA.



conséquent, la fréquentation de la SSMA se ferait au détriment des autres stations voisines. On juge que le repositionnement de 47 350 visiteurs-skieurs dans ce marché n'est pas possible.

En plus des observations sur le rendement en hiver, la fréquentation prévue à chacune des installations estivales devrait presque doubler (augmentation de 96 %) pour que les activités estivales atteignent le seuil de rentabilité. Pour ce, le nombre total de visiteurs devrait passer d'environ 6 200 à plus de 12 170 en été.

Combinés, les niveaux de fréquentation nécessaires en hiver comme en été pour assurer une exploitation financièrement viable sont jugés irréalistes et inadmissibles. Le PNCMR est un parc national magnifique, mais très éloigné de toute concentration importante de gens. La population environnante ne peut faire vivre la station de ski, ni en hiver, ni en été.

K. Exemples d'études de cas

On a choisi au total quatre stations de ski pour les études de cas afin de les comparer à un scénario d'exploitation future de la SSMA. Ces études de cas (mont Sima, Yukon; station de ski de Big Rock, Maine; Sleeping Giant, Wyoming et mont Poley, Nouveau-Brunswick) illustrent différentes structures de propriété et une composition du marché semblable (endroit éloigné et/ou population de base limitée), à l'exception du mont Poley qui est situé dans un marché plus peuplé. Des renseignements précis sur la création de l'entreprise, son histoire et son exploitation sont indiqués ensuite, pour chacune des études de cas.

1. Station de ski de Big Rock, Mars Hill, Maine
2. Sleeping Giant, Wyoming
3. Mont Poley, Sussex, Nouveau-Brunswick
4. Mont Sima, Whitehorse, Yukon

L'examen des quatre études de cas révèle qu'à l'exception du mont Poley, ces petites stations de ski communautaires ne sont pas des entreprises viables sans aide financière sous forme de capital « libre » (aucun service de la dette sur le capital investi) et de subventions de fonctionnement permanentes. Les stations de ski du mont Sima et de Sleeping Giant espèrent parvenir à un seuil d'exploitation sans profits ni pertes à un certain moment dans l'avenir, mais cela demeure une supposition pour le moment. Si l'on compare les activités estivales possibles à la SSMA, ces deux stations sont de toute évidence situées dans un marché plus favorable en raison des grands volumes de touristes qui viennent d'ailleurs pendant l'été. La station de ski privée du mont Poley reçoit tout de même de l'aide gouvernementale sous forme de subventions pour des études de planification et de prêts sans intérêts. Outre ces études de cas, il existe de nombreux autres exemples de petites stations de ski communautaires que les administrations locales subventionnent afin d'assurer le maintien de loisirs pour le public, de créer des emplois et d'encourager un développement économique positif.

En résumé, il est évident, comme ces études de cas et de nombreux autres exemples l'illustrent, que la SSMA aurait vraisemblablement besoin d'investissements publics considérables et de subventions de fonctionnement publiques permanentes pour demeurer viable.

L. Évolution de l'industrie du ski

La SSMA a ouvert en 1961, à une époque où l'industrie du ski croissait à un rythme exponentiel partout en Amérique du Nord. Pendant cette période de croissance rapide qui a duré plus d'une décennie, des centaines et des centaines de petites stations de ski ont été aménagées à proximité de collectivités éparpillées dans la ceinture de neige. Il était facile d'évaluer la faisabilité d'une nouvelle station de ski : il suffisait de trouver une montagne bien exposée, d'être capable d'aménager quelques pistes, d'installer un remonte-pente et le tour était joué. À mesure que l'industrie a gagné en maturité, il a fallu des immobilisations plus considérables et les populations ont commencé à migrer vers les centres urbains, de sorte que de nombreuses petites stations de ski locales ont dû fermer. Aujourd'hui, des sites Web sont consacrés à de nombreuses stations de ski qui n'existent plus ou qui ont disparu. En tout, plus de 1 000 petites stations de ski ont fermé en Amérique du Nord. En Nouvelle-Angleterre seulement, 600 stations de ski ont cessé d'exister. Pour déterminer la faisabilité de l'aménagement d'une station de ski contemporaine, il faut réunir diverses conditions pour créer une station de ski alpin viable sur le plan commercial et examiner une multitude de paramètres physiques, commerciaux et financiers.



M. Impact économique de l'exploitation de la SSMA

Plusieurs observations clés de l'analyse de marché (section III.C) sont liées à la compréhension des répercussions économiques prévues d'une réouverture éventuelle de la SSMA :

- le volume total de skieurs, enregistré dans les 11 stations de ski alpin du Manitoba et de la Saskatchewan, s'élève à environ 240 000 visites par saison (130 000 au Manitoba). On prévoit que le nombre total de visites au Manitoba et en Saskatchewan demeurera stable au cours des dix prochaines années.
- Selon les données du Conseil canadien du ski, la fréquentation des skieurs au Manitoba et en Saskatchewan n'a pas augmenté entre la saison 2009-2010 et la saison 2010-2011. Globalement, la fréquentation des skieurs au Canada n'a augmenté que de 1,9 % pendant la même période – et cette croissance a surtout été observée en Colombie-Britannique.
- Selon les estimations, le nombre de résidents du Manitoba et de la Saskatchewan qui sont des skieurs alpins ou des planchistes actifs (c'est-à-dire qui pratiquent leur sport tous les hivers) représente de 95 000 à 100 000 personnes (de 50 000 à 55 000 au Manitoba). Les résidents du Manitoba et de la Saskatchewan se déplacent dans d'autres provinces pour faire du ski ou de la planche à neige. Le pourcentage estimatif de jours de ski totaux à l'extérieur de la province (« fuite économique ») oscille entre 50 et 55 %.

Si l'on présume le réaménagement de la SSMA, il y aura probablement un excédent de stations de ski dans le marché régional, comme en témoigne la perte de sa part de marché subie par Holiday Mountain, à La Rivière suite à l'aménagement de la nouvelle station de ski et centre de villégiature d'Asessippi. La réouverture de la SSMA engendrera de nouvelles difficultés pour les exploitants actuels de stations de ski, car la fréquentation des skieurs sera répartie entre des stations de ski plus nombreuses.

Pour le moment, les six stations de ski qui servent le marché du sud du Manitoba semblent être en situation d'excédent de l'offre par rapport à la demande. Cette observation s'appuie sur le fait qu'aucune de ces stations n'a enregistré ni fréquentation record des skieurs ni croissance. Les facteurs qui contribuent à cette situation sont les suivants : croissance minimale des taux de participation/d'incidence des skieurs, amélioration/expansion continue des infrastructures des stations de ski (p. ex., télésiège à Minnedosa Ski Valley, ajout de parcs à neige), et fréquentation d'autres stations de ski à l'extérieur de la province. Cet excédent de l'offre est en outre accentué par l'aménagement et l'expansion d'Asessippi au cours de la dernière décennie. Ces changements ont contribué à amoindrir le rendement de toutes les stations de ski existantes, car elles concurrencent toutes dans le même marché de skieurs, un marché qui ne grossit pas. Asessippi, la plus grande station de ski, a gagné le plus de terrain du point de vue du volume de skieurs, au détriment des autres stations de ski comme celle de La Rivière qui a perdu sa part de marché à la suite de l'ouverture de la nouvelle station de ski.

Compte tenu des tendances actuelles et du point de vue de l'offre et de la demande, la réouverture de la SSMA entraînera probablement une redistribution du nombre de skieurs entre les stations de ski qui servent le marché du sud du Manitoba et de l'est de la Saskatchewan, ce qui fera diminuer encore plus le rendement de toutes ces stations. De plus, pour contrer cette tendance, certaines stations de ski choisiront peut-être d'améliorer encore leurs installations pour être plus concurrentielles. Dans d'autres marchés où il existe un excédent, on a observé que les améliorations qualitatives n'entraînaient probablement pas de hausse de la

fréquentation, mais qu'elles pouvaient améliorer le chiffre d'affaires brut ou donner lieu aussi à une redistribution à court terme de la même part de marché. On peut quantifier cette tendance en comparant les visites-skieurs possibles à la SSMA avec celles d'autres stations concurrentes du même marché. Ainsi, selon les scénarios de la remise en état et de la concurrence, la SSMA pourrait respectivement obtenir environ 14 000 et 27 000 visites-skieurs. Si l'on présume que de 25 à 30 % de ces visites-skieurs obtenues à la SSMA dans les scénarios de la remise en état ou de la concurrence sont de « nouvelles » visites au cours des premières années d'exploitation, on pourrait en déduire que les autres 10 000 à 20 000 visites-skieurs proviendront du marché déjà partagé avec les autres stations de ski voisines de la région. La diminution proportionnelle serait moindre, soit une réduction d'environ 10 %, pour une grande station de ski comme Aseissippi (qui enregistre actuellement 65 000 visites-skieurs). Par comparaison, une station de ski de moindre envergure comme celle de Minnedosa Ski Valley (qui accueille actuellement 15 000 visites-skieurs) pourrait enregistrer une réduction de 20 à 25 % de ses visites, en particulier chez la clientèle des programmes scolaires. En résumé, en l'absence d'un marché en croissance et dynamique, la redistribution des visites-skieurs parmi un nombre accru de stations de ski aura des répercussions néfastes sur toutes les stations concurrentes, si la SSMA est rouverte. Dans chaque cas, la diminution possible de l'utilisation se traduira par une diminution du rendement financier. Comme on le constate dans tout ce secteur, les stations de ski doivent assumer des coûts fixes considérables et leur marge bénéficiaire est très faible. Dans certains cas, même une petite diminution des recettes peut faire disparaître la marge bénéficiaire.

