

Éléments de solutions pour la relance de la station de ski du Mont-Orford

De l'environnement à l'économie
pour un développement durable



Présenté à la MRC de Memphrémagog

Robert Benoit

15 décembre 2010

Sommaire exécutif

Un patrimoine régional authentique à valoriser

Les installations récréotouristiques du parc national du Mont-Orford sont fondées sur une histoire remarquable de développement communautaire, social et économique. Authenticité et mieux vivre sont des valeurs gagnantes dans la course au développement. Il faut retrouver l'inspiration des pionniers de l'époque du Dr Bowen : protection de l'environnement, accessibilité à la population, activité physique, emplois. Ce sont des bases solides pour un développement durable et pour des investissements collectifs.

Un système d'enneigement performant pour contrer le réchauffement climatique et les pistes glacées.

La priorité d'investissement devrait être accordée à un système d'enneigement performant pour un service de qualité adapté à des températures plus élevées. Pour attirer et retenir plus de skieurs, le centre de ski doit se défaire de sa réputation de pistes glacées.

Une masse salariale à rationaliser en relation avec le syndicat

Le syndicat et l'administration de la station de ski doivent coopérer dans la recherche d'une solution viable. En situation de déficit chronique, la rationalisation de la masse salariale est incontournable.

Des frais d'entretien du chalet à rationaliser

Insister sur la mise aux normes du bâtiment par le gouvernement. Contrôler les dépenses pour se limiter aux exigences de sécurité et de maintien de l'intégrité des bâtiments.

Une clientèle de proximité à fidéliser

La relance dépend essentiellement des clientèles de Montréal et de Sherbrooke. Un transport collectif à partir de Sherbrooke serait un atout.

Les aînés et les jeunes, deux clientèles stratégiques à cultiver

Les premiers sont en croissance et ils ont les moyens et les loisirs pour pratiquer le ski en semaine. Les jeunes constituent la relève. Les loisirs de plein air en hiver, comme le ski, sont un investissement dans leur santé. Les projets collectifs dans les loisirs de plein air se justifient aussi bien que pour les arénas, les gymnases et les piscines intérieures.

Immobilier et chaises d'accommodement : éviter les mirages

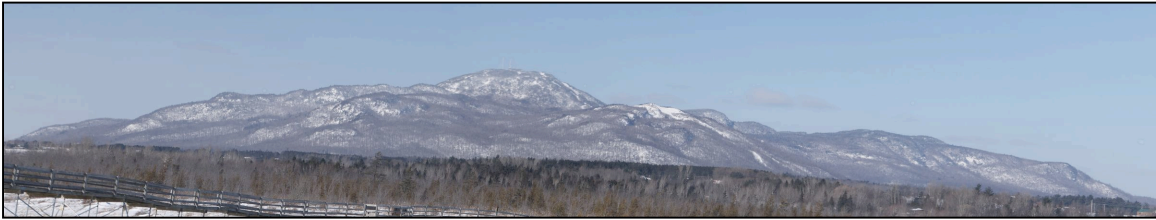
Les solutions dépendantes du développement immobilier et de la construction de nouvelles infrastructures sont illusoire dans un avenir prévisible. La pérennité des installations doit être assurée avant que des promoteurs soient intéressés à investir.

Un partenariat public-privé à l'intérieur d'une structure coopérative

La moitié des stations de ski du Québec sont gérées par des organismes sans but lucratif. Après quatre échecs de prise en charge par le milieu privé, il est temps de changer de modèle et de reconnaître la solution citoyenne proposée par la Coopérative de solidarité du Mont-Orford.

Monsieur le Préfet,
Mesdames les Maires,
Messieurs les Maires,

Je remercie les membres du Conseil de la MRC de Memphrémagog de me donner l'occasion de m'exprimer sur l'avenir des installations touristiques du parc national du Mont-Orford.



1. Un patrimoine régional à valoriser

En 1938 le Dr Bowen, un maire visionnaire de la Ville de Magog et reconnu comme « le bon docteur des pauvres », a généré un vaste mouvement citoyen pour lancer, avec le soutien des municipalités, ce qui est devenu le **parc national du Mont Orford**.

Le concept du parc est inspiré de ce qui se faisait aux États-Unis. On a aménagé une route jusqu'au sommet et des activités de loisirs intensifs, ski, golf, camping ont été intégrées au fil des années. Le parc a été créé au cours d'une crise économique importante. En effet, en 1938 les marchés boursiers ont perdu la moitié de leur valeur.

Le Dr Bowen et ses partenaires cultivaient 6 priorités.

A. La préservation du territoire

L'arrivée massive des touristes en automobile dans notre région était un sujet de préoccupations. On voulait protéger la nature de l'envahissement.

B. Un accès à la nature pour les gens de la région

Le Dr Bowen soignait les travailleurs de l'industrie du textile de Magog et leurs familles. Il faisait valoir que l'accès à la nature serait bénéfique pour la santé de la population.

C. L'activité physique de plein air en montagne

À cette époque, on appliquait l'adage « un esprit sain dans un corps sain ». L'exercice de plein air en montagne a toujours été valorisé comme un moyen de développer la santé physique et mentale.

D. Un accès abordable pour les familles à faibles revenus

Le Dr Bowen soignait la population de Magog à une époque de bas salaires en l'absence d'assurance maladie.

E. La création d'emploi

On apprend dans le livre de l'historienne Louise Brunelle Lavoie, *Il était une fois, un rêve... le parc du Mont Orford*, que les municipalités qui ont fourni de l'argent pour la création du parc exigeaient que les emplois soient attribués aux chômeurs de leur ville.

F. La protection de l'environnement et de la biodiversité

Nos voisins du Sud ont créé le premier parc national (Yellowstone) en 1872. Le naturaliste américain, John Muir, reconnu comme « le père des parcs nationaux », a inspiré des générations de visionnaires tels que le Dr Bowen. Le mot environnement n'était pas utilisé à l'époque, mais ces avant-gardistes de la protection annonçaient ce que nous appelons maintenant la protection de la biodiversité.

Si le Dr Bowen et ses partenaires étaient consultés aujourd'hui, est-ce que les 6 priorités de 1938 seraient les mêmes? Je crois que oui, à quelques nuances près. Les enjeux de création d'emplois, de protection d'un beau territoire, de développement des activités de plein air, d'accès facile et peu dispendieux aux gens de la région sont toujours d'actualité. Finalement, entre 1938 et 2010 la philosophie de base demeure la même, et nous avons certainement un devoir de mémoire. Comme disait le président américain Harry Truman : « *C'est toujours la même pièce de théâtre, seuls les acteurs ont changé.* »

On investit beaucoup dans la valorisation du patrimoine de la région. La Route des Cantons stimule la fierté de nos municipalités. On recycle l'église Sainte-Marguerite en bibliothèque pour assurer la conservation de ce patrimoine. La Ville de Magog fait l'acquisition de la maison Merry pour préserver ce patrimoine résidentiel. La station de ski du Mont-Orford constitue une pièce importante du patrimoine récréatif et communautaire de la région Magog-Orford. La conservation de cet héritage va bien au-delà des aspects économiques. C'est un pilier de la valeur d'une communauté reconnue pour son authenticité.

2. Les défis de la relance de la station de ski du Mont-Orford

2.1. Un enneigement de qualité

L'industrie du ski alpin, plus que toute autre, est affectée par les impacts du réchauffement climatique. Les recherches démontrent qu'au Québec la région des Cantons de l'Est sera plus affectée que les régions des Laurentides et de Québec. L'étude réalisée par la Fondation Suzuki¹ nous donne une idée de l'ordre de grandeur de ces

¹ I. Bruce. On thin Ice : Winter Sports and Climate Change, Vancouver, David Suzuki Foundation, 2009.

impacts selon un scénario optimiste et un scénario pessimiste tout en intégrant le potentiel des technologies d'enneigement artificiel.



Selon le **scénario pessimiste, on perdrait 39 % (59 jours)** des journées de ski d'ici 2050. Par contre, le scénario optimiste, qui suppose le succès dans **le contrôle des gaz à effet de serre, réduirait les pertes à 7 % (11 jours)**. Ces scénarios supposent également qu'on soit en mesure de compenser le réchauffement par une augmentation de l'enneigement artificiel de 18 à 150 %. Au colloque sur le loisir d'hiver à HEC Montréal, Charles Désourdy, propriétaire de Ski Bromont, nous informait que la pratique du ski à des températures plus clémentes serait favorable pour sa station de ski dans la mesure où l'effet de la température serait compensé par la production de neige artificielle la nuit.

Dans le cas d'Orford, la relance de cette station de ski est conditionnelle à la modernisation du système d'approvisionnement en eau et des technologies d'enneigement artificiel. **La MRC doit insister sur la réalisation de l'engagement du gouvernement à compléter la rénovation de la conduite d'eau de l'étang aux Cerises jusqu'à la station de ski.** L'optimisation du système est stratégique pour la qualité du service aussi bien que pour le contrôle des coûts d'énergie, qui sont élevés.

Les pistes glacées du Mont-Orford nuisent à sa réputation et à son achalandage. Un système d'enneigement amélioré renouvellerait son potentiel d'attraction tout en facilitant son adaptation aux changements climatiques. La fidélisation de la clientèle dépend, avant tout, de la qualité du service qui commence par une montagne enneigée et sans glace.

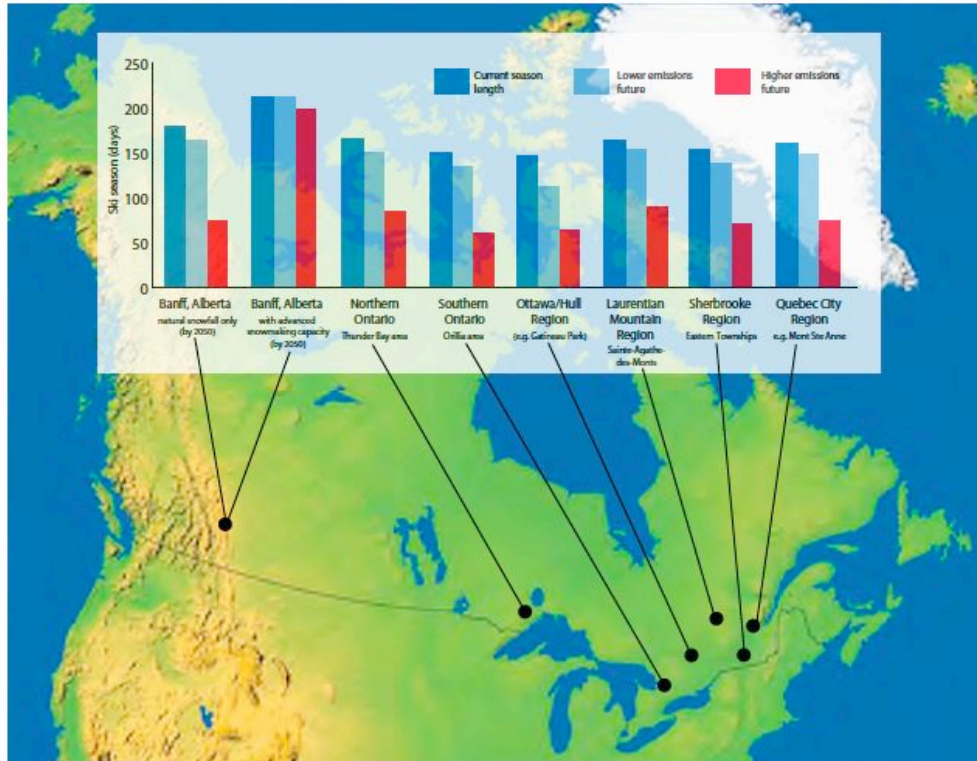


FIGURE 3. Predicted ski seasons for Canada under lower-emission and high-emission scenarios by 2080 (with increased snowmaking) Sources: Scott and Jones, (2006); Scott et al. (2005)

TABLE 1
Predicted ski season losses including significant ramp up of snow making under high- and low-emission future (Adapted from Scott and Jones^{50, 51})

SKI REGION	PREDICTED SKI SEASON LOSS FOR 2050 UNDER LOW- AND HIGH-EMISSION SCENARIOS		ADAPTIVE MEASURE: SNOWMAKING INCREASE REQUIRED TO MAINTAIN THE SHORTENED SKI SEASON IN 2050
	A. HIGH-EMISSION FUTURE(CURRENT PATH)	B. LOWER WARMING LOWER EMISSION FUTURE	
Northern Ontario	-36% (59 days)	-4 % (7 days)	+40% to +161%
Southern Ontario	-46% (68 days)	-7% (11 days)	+62% to +151%
Gatineau Park Ottawa/Hull area ⁵²	-41% (60 days)	-8 % (11 days)	+20% to +103%
Southern Quebec/ Eastern Townships	-39% (59 days)	-7% (11 days)	+18% to +150%
Quebec City region	-34% (54 days)	-5% (8 days)	+18% to +150%
Quebec Laurentians (Ste Agathe des Monts)	-32% (52 days)	-4% (7 days)	+18% to +150%
Rocky Mountains (low elevation, i.e. 1,600 m)	-12% to -43%	0 to -9%	Not available
Rocky Mountains (high elevation, 2,600 m)	No change to -6%	Little effect	Not available

Tableaux : I. Bruce. On thin Ice, Winter sports and climate change, David Suzuki Foundation, mars 2009.

2.2. Une masse salariale à rationaliser au niveau de l'industrie du ski

Les différents rapports financiers sur la station touristique du Mont-Orford démontrent que la masse salariale est généreuse en proportion du total des ventes et en comparaison avec les statistiques de l'industrie du ski. Selon les résultats financiers² du 1^{er} juin 2009 au 31 mars 2010, en se basant sur le budget annuel, la masse salariale (incluant les vacances et les avantages sociaux) serait de 49,6 % des revenus. En incluant les honoraires de gestion de 360 000 \$ payés à Gestion Soroma et qui comprennent le salaire de la directrice, le coût en ressources humaines atteint 55 % des revenus d'exploitation.

L'analyse de Sylvain Audet³ publiée dans la revue Ski Area Management de novembre 2010, donne une idée du rapport entre les coûts en ressources humaines et les revenus dans les petites stations de ski du Nord-Est des États-Unis et du Canada. D'une manière générale, on s'entend sur un **étalon de l'ordre de 40 %** pour une station de ski comparable au Mont-Orford.

Les syndiqués de la FTQ sont des gens sensés qui ont à cœur la relance de la station de ski. Il me semble qu'il devra y avoir des négociations sérieuses entre les employés et tout nouvel acheteur ou opérateur. C'est un des gages du succès de la nouvelle aventure. La gestion temporaire par sous-traitance avec le contrat accordé par la SÉPAQ à Gestion Soroma devra également faire place à une équipe permanente moins coûteuse.

2.3. Contrôler les dépenses de rénovation du chalet

Des intervenants ont affirmé que la mise aux normes du chalet du Mont-Orford nécessitera des investissements de l'ordre de millions de dollars. Permettez-moi d'en douter. Si vous avez skié à Stowe, Sutton ou Owl's Head, vous conviendrez que ces chalets sont dans un état comparable à celui d'Orford. Bien sûr que dans un monde idéal, on pourrait tout reconstruire, mais nous ne sommes pas dans un monde idéal et les installations actuelles sont acceptables.

La MRC devrait insister sur l'engagement du gouvernement à assurer la mise aux normes du bâtiment avant de lui transférer la propriété du bâtiment.

Assurons-nous de bien prioriser les actions qui demanderont des déboursés. Ce qui touche à la sécurité des usagers doit faire l'objet d'une attention prioritaire. L'entretien préventif des bâtiments fait également partie des priorités. Lorsque des surplus seront disponibles, on pourra envisager des investissements pour rendre les lieux plus attrayants.

² Résultats financiers du 1^{er} juin 2009 au 31 mars 2010, Addenda à l'appel d'offres

³ Sylvain Audet, A financial Snapshot of Small areas, Ski Area Management, novembre 2010.

2.4. Rendre la station de ski attrayante pour la clientèle de proximité, les jeunes et les aînés.

Une clientèle de proximité : un service de transport collectif

Contrairement aux grandes stations de ski éloignées des centres urbains telles que Mont-Tremblant, Whistler, Vail, Aspen... qui comptent sur une clientèle captive hébergée sur le site, Ski Mont-Orford compose avec une clientèle régionale. Cette clientèle peut réaliser ses excursions de ski à partir de sa résidence principale, d'une résidence secondaire ou d'un vaste choix de services d'hébergement dans la région.

Une étude française⁴ très bien documentée sur les tendances lourdes de l'industrie du ski en Europe nous incite à réfléchir sur l'évolution de l'industrie du ski et du tourisme d'hiver. On considère que la proximité des clients constitue un des premiers facteurs de succès d'une station de ski régionale. Plus de 200 000 personnes habitent dans un rayon de 50 km d'Orford. Comment pouvons-nous attirer et fidéliser les sportifs?

J'ai toujours été intrigué de voir des Sherbrookoïses skier à Bromont ou à Owl's Head alors qu'Orford est à 15 minutes de chez eux. Arrêtons de dépenser pour attirer des skieurs Américains chez nous. De retour de la foire du ski de Boston, Roger Laroche, journaliste et éditeur du site le Carnet du ski, a émis une opinion sans équivoque : « Oubliez les Américains, point! » Il énumérait une série de motifs déterminants. Je partage cette opinion depuis longtemps.

Ceci me conduit à vous recommander **d'utiliser le transport collectif vers la station de ski**. Certains efforts ont été tentés entre Magog et la station de ski et nous devons continuer dans cette direction. Il faut aussi demander une contribution de la Ville de Sherbrooke dont les représentants affirment que le maintien de la station de ski d'Orford est important pour la région. La municipalité de Sherbrooke gère un système de transport collectif. Elle pourrait mettre un autobus en service et offrir un trajet vers la station de ski d'Orford le matin et le soir. Voilà une contribution abordable pour aider la station de ski tout en élargissant l'accès aux sports d'hiver des jeunes et de l'ensemble de la population de Sherbrooke. Cette navette pourrait tout aussi bien donner accès aux pistes de ski de fond et de raquette du parc.

Les jeunes : la clientèle de relève

Si j'ai commencé à skier à 16 ans, c'est parce que dans ma ville de St-Hyacinthe des citoyens engagés s'étaient occupés de nous fournir, à nous les jeunes, du transport peu dispendieux vers les montagnes de l'Estrie. Ils constituent la base et la relève de la clientèle d'Orford des prochaines années. Il faut cultiver cette clientèle, d'autant plus que la fermeture de Ski Montjoye prive les familles de la région d'une ressource qui était valorisée.

⁴ **Philippe Bourdeau**, « De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes ? », *Revue de géographie alpine* [En ligne], 97-3 | 2009, mis en ligne le 09 décembre 2009, Consulté le 08 décembre 2010.
URL : <http://rga.revues.org/index1049.html>

Évidemment, comme toute entreprise, Ski Mont-Orford devra être à l'écoute de sa jeune clientèle. Je pense ici à Sutton qui a signé une convention avec la polyvalente de Cowansville pour des classes sport-études. Il est extraordinaire de voir arriver à l'heure du dîner quelques autobus de Cowansville avec un grand nombre d'adolescents qui donnent un coup de jeunesse à leur montagne. À ce que je sache, la polyvalente de Magog, le CEGEP et l'Université de Sherbrooke, de même que l'Université Bishop à Lennoxville sont à proximité du centre de ski.

Les aînés : une clientèle fidèle

Certains ont prétendu que le vieillissement de la clientèle est un problème. Les études américaines situent le client vieillissant comme un bon client qui a du temps, de l'argent et qui peut skier en semaine.

Si l'on se fie aux prévisions de l'Institut de la statistique du Québec⁵, la population de personnes âgées de 65 ans et plus doublera entre 2006 et 2031 sur le territoire de la MRC de Memphrémagog. Cette tranche d'âge constituera 33,5 % de la population de la MRC en hausse de 17,0 % en 2006. Pour cette même période, la MRC de Memphrémagog est celle qui connaîtra la plus importante croissance de population de la région de l'Estrie : 23,8 %, comparativement à 11,4 % pour l'ensemble de l'Estrie. La population passera de 45 535 à 56 358 personnes et l'âge médian de cette population sera de 53,2 ans, 8 ans de plus que Sherbrooke. Cela signifie que la MRC de Memphrémagog attirera beaucoup de retraités.

Même si cette clientèle diminue globalement sa consommation de services de ski, sa croissance dans la MRC de Memphrémagog continuera d'alimenter substantiellement l'achalandage de la station de ski.

2.5. Planifier un avenir durable à l'abri des illusions

La Loi 90 a définitivement tranché le débat sur la soustraction du Mont-Orford et des installations récréotouristiques du parc national du Mont-Orford. Le développement immobilier sur les terres du parc n'est plus une option.

Tous les amateurs de ski peuvent maintenant unir leurs efforts dans la recherche de solutions pour assurer une opération viable de la station de ski et du terrain de golf dans leur cadre actuel.

Comment pouvons-nous rentabiliser des infrastructures de ski qui **nécessitent des investissements dispendieux** et qui ne sont utilisées qu'entre 16 et 20 semaines par année? Le futur gestionnaire doit penser à utiliser ses équipements tout au long de l'année : évènements, concerts en plein air, classes vertes, randonnées sur la montagne...

⁵ Dominique André et Frédéric F. Payeur, Institut de la statistique du Québec, Perspectives démographiques des MRC du Québec, 2006-2031, http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/demograp/pdf2009/perspectives_demo_MRC.pdf.

En février 2006, j'ai proposé publiquement des chaises d'accommodement comme élément de solution. À la demande de la MRC, j'ai fait une présentation au comité de parrainage. Cette proposition a été retenue dans le cadre de la Loi 90 de mai 2010. Il est difficile de penser que le versant ouest pourrait dans l'immédiat rejoindre le centre de ski par une remontée mécanique. Les coûts d'un tel projet seraient prohibitifs. Par contre, les terrains du versant sud-est de la montagne sont propices pour l'installation de ce type de transport. Cette formule est retenue par plusieurs stations de ski aux États-Unis et semble très bien fonctionner. Les retombées économiques sont intéressantes autant pour le promoteur de condos que pour l'opérateur de la station de ski.

La question de l'immobilier

Par ailleurs, je suis en désaccord avec l'affirmation « *sans construction de condos pas de salut!* ». Dans son mémoire en commission parlementaire le CLD de la MRC de Memphrémagog s'est appuyé sur les analyses de la revue américaine Ski Area Management pour affirmer que « Le développement immobilier est impératif et représente le principal moyen utilisé par les gestionnaires de station de ski⁶ ». Cette revue s'adresse aux propriétaires et aux gestionnaires de centres de ski et s'affiche comme « The Voice of the Mountain Resort Industry ».

Le CLD n'a pas tenu compte des remises en question découlant de la dernière récession. Deux articles récents de cette revue tentent d'évaluer l'ampleur des dégâts. En juillet 2010⁷ on pose la question « Est-ce que l'immobilier dans les centres touristiques va un jour se remettre de la grande dépression?... Les spéculateurs, qui ont fait monter les prix, sont disparus... C'est la fin de l'euphorie dans l'immobilier qui en a fait une vache à lait pour assurer le financement de remontées mécaniques, de l'achat de terrains et du développement de l'hébergement... C'est plus douloureux que tout ce que l'industrie a subi depuis des décennies. »

Un autre article, en septembre 2010⁸, cherche à évaluer de quoi sera fait l'avenir. La première étape consiste à faire en sorte que le marché peut récupérer d'une immense baisse de valeur. Un sondage auprès des experts de l'industrie met en évidence la baisse de valeur des marchés. **Dans 67 % des cas, on constate une baisse de valeur de 30 % et plus comparativement aux prix d'avant la récession.** On ne peut plus compter sur cette valeur pour le financement d'équipements, d'autant plus que les règles qui assuraient la facilité du crédit ont été resserrées.

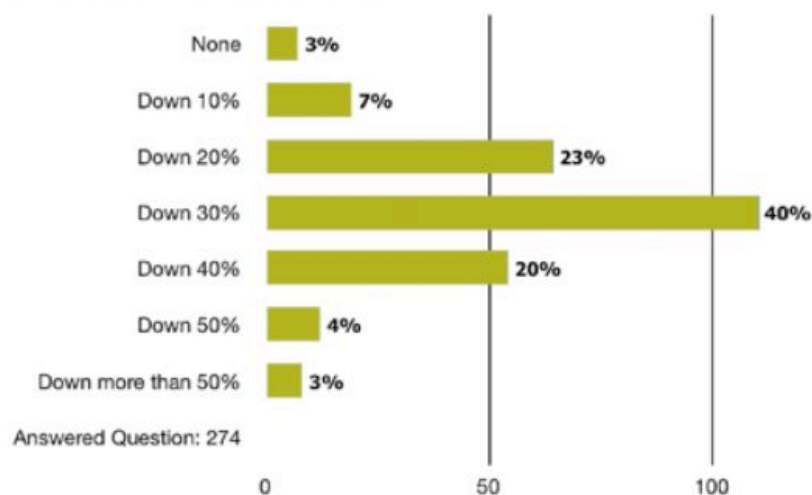
⁶ Ghyslain Goulet, directeur général, Mémoire du CLD de la MRC de Memphrémagog, Préparé à l'intention de la Commission parlementaire dans le cadre du projet de loi no 90 « Loi concernant le parc national du Mont-Orford », avril 2010, p. 31.

⁷ Ken Castle, Real Estate gets Real, Ski Area Management, Volume 49-4, Juillet 2010, p.31.

⁸ Claire Humber, The Future of Real Estate, Ski Area Management, Volume 49-5, Septembre 2010, p.27.

Response from industry experts...

In general, the recession has caused a drop in values in your market(s) by what percentage relative to peak prices?



Le graphique est tiré de l'article de Claire Humber, *The Future of Real Estate, Ski Area Management*, Volume 49-5, Septembre 2010, p.27.

Le marché immobilier de villégiature, en Estrie, n'a pas connu une telle débâcle. Les règles de crédit plus serrées au Canada ont empêché la multiplication de projets spéculatifs qu'a connu le marché américain. Notre économie et notre environnement s'en portent beaucoup mieux.

J'ai retenu qu'un bon nombre de stations de ski ont été victimes de la construction de condos non vendus alors que les Américains changent leurs habitudes de consommation. La deuxième propriété est souvent la première dépense à être éliminée. Il est intéressant de lire dans ces articles que l'industrie du ski fait un mea-culpa en reconnaissant qu'elle avait beaucoup trop investi dans l'hébergement et pas assez dans sa vocation première : la pratique du ski, les écoles de ski, les clubs de compétitions, les vedettes de ski.

Pouvons-nous tirer des leçons des erreurs de nos voisins du Sud au lieu de chercher à les imiter?

2.6. La solution : un partenariat public-privé

En l'absence d'une entente avec le gouvernement pour la prise en charge des installations de la station touristique par la MRC de Memphrémagog d'ici la fin février 2011, le processus de démantèlement sera enclenché. C'est inscrit dans la loi 90. Il n'y a plus de droit à l'erreur.

Dans l'histoire de la station de ski il y a eu plusieurs formules d'actionnariat différentes. Le but de chacun de ces groupes ou individus, était comme tout bon gestionnaire, d'obtenir des profits intéressants.

Fernand Magnan a affirmé publiquement qu'il a fait de l'argent chaque année lorsqu'il était gestionnaire de la station, sauf l'année du verglas. Par contre, il a déclaré que le niveau de profit n'était pas suffisant pour les risques qu'il prenait. De son côté, André L'Espérance prétend avoir perdu beaucoup d'argent, année après année.

Doit-on rechercher une autre formule de gestion? Quelles sont les priorités : sauver les emplois, sauver le centre de ski? Ou voulons-nous un rendement positif sur du capital investi? Il y a au Québec plus ou moins 75 stations de ski en opération. La moitié de ces stations sont la propriété de municipalités, de coopératives ou d'organismes sans but lucratif.

Après plusieurs tentatives infructueuses de relance de la station de ski sur une base commerciale un constat doit être fait **en situation de proposition de dernier recours avant le démantèlement des installations**. Le rêve de la prise en charge des installations par un entrepreneur motivé et suffisamment fortuné pour investir des millions de dollars tout en supportant une situation déficitaire pendant des années ne se réalisera pas dans la situation actuelle.

Ce partenariat public-privé intégrerait trois composantes :

- le gouvernement du Québec, propriétaire des terrains et gestionnaire du parc;
- la MRC, propriétaire des installations et gestionnaire du fonds de relance;
- la coopérative de solidarité du Mont-Orford comme opérateur de la station, qui mobilisera ses membres individuels et corporatifs en vue d'un soutien actif et dynamique dans la promotion des installations.

Nous avons chez nous des gens honnêtes, dynamiques, dévoués, prêts à s'entourer de gens compétents dans la gestion d'une station de ski. Nous avons un groupe qui a créé une coopérative depuis 3 ans et qui a plus de 1 000 membres. L'histoire des coopératives au Québec démontre un taux de longévité beaucoup plus long que les entreprises à capital action. Certains centres de ski américains sont la propriété de coopératives depuis très longtemps. À titre d'exemple, *Mad River Glen* dans le Vermont.

Je vous invite à regarder très attentivement cette avenue prometteuse. Même si la coopérative n'a pas d'histoire de gestion de station touristique, elle pourra très bien embaucher des gestionnaires qualifiés comme l'a fait Gestion Soroma avec Brigitte Marchand, ex-directrice de Ski Montjoye. Une coopérative sera certainement sensible au rendement pour pouvoir améliorer ses équipements, préserver les emplois et satisfaire ses clients, mais le rendement sur son avoir ne sera pas sa principale préoccupation.

Une gestion transparente évitera les conflits entre la recherche du profit et une saine gestion de fonds publics investis dans la relance. Une telle initiative serait dans la continuité du leadership des pionniers de l'époque du Dr Bowen.

Les enjeux environnementaux qui ont divisé la communauté ont été réglés avec la Loi 90. Il n'y a plus d'obstacle, maintenant, à rassembler tous les usagers et les sympathisants de la station de ski et de golf dans un effort communautaire de relance des installations.

Nous en sortirons tous gagnants.

Mesdames, messieurs, administrateurs de la MRC de Memphrémagog, je vous souhaite une vision inspirée et équilibrée ainsi que le leadership courageux que nous attendons de vous.

Je reste à votre disposition et je vous prie d'accepter mes salutations distinguées.

Robert Benoit

c.c.

M Guy Joron, Directeur général

M Jacques Gagnon, Coordonnateur des travaux sur Orford.

Les références suivantes sont disponibles sur l'Internet.

- [I.Bruce. On thin Ice : Winter Sports and Climate Change, Vancouver, David Suzuki Foundation, 2009.](#)
- [Philippe Bourdeau, « De l'après-ski à l'après-tourisme, une figure de transition pour les Alpes ? », Revue de géographie alpine \[En ligne\], 97-3 | 2009, mis en ligne le 09 décembre 2009, Consulté le 08 décembre 2010.](#)
- [Dominique André et Frédéric F. Payeur, Institut de la statistique du Québec, Perspectives démographiques des MRC du Québec, 2006-2031.](#)
- [Ghyslain Goulet, directeur général, Mémoire du CLD de la MRC de Memphrémagog, Préparé à l'intention de la Commission parlementaire dans le cadre du projet de loi no 90 « Loi concernant le parc national du Mont-Orford », avril 2010, p. 31.](#)
- [Ken Castle, Real Estate gets Real, Ski Area Management, Volume 49-4, Juillet 2010, p.31.](#)
- [Claire Humber, The Future of Real Estate, Ski Area Management, Volume 49-5, Septembre 2010, p.27.](#)