



# **Dynamique financière et déficit structurel**

**Historique et perspective de la gestion administrative de la  
Régie intermunicipale du Parc Régional des Chutes Monte-à-peine et  
des Dalles**

**Rapport et recommandations à l'intention du Conseil d'administration**

**Rédigé par :**

**Alexis Castonguay Laplante**

**Directeur général par intérim**

**Régie intermunicipale du Parc des Chutes Monte-à-Peine et des Dalles**

**Date : 27 mars 2023**

# Table des matières

<b>Éléments de Contextualisation :</b> .....	3
<b>1- Sous-financement</b> .....	4
<b>1.1- Quote-part fixe :</b> .....	4
<b>1.2- Surtarification et déficit de l'offre d'activités</b> .....	5
<b>1.3- Écart par rapport à la moyenne</b> .....	7
<b>2- Effets du sous-financement :</b> .....	9
<b>2.1- Déficits budgétaires</b> .....	9
<b>2.2 Salaires et professionnalisation de la main-d'œuvre</b> .....	10
<b>2.2.1 Salaires</b> .....	10
<b>2.2.2 Professionnalisation et qualification de la main-d'œuvre</b> .....	12
<b>2.3 Désuétudes des équipements et des infrastructures</b> .....	13
<b>3- Sous-valorisation de l'actif</b> .....	16
<b>3.1— Déficit de maintien d'actif</b> .....	16
<b>3.2— Déficit de développement et sous-investissement en immobilisation</b> .....	17
<b>3.3— Sous-investissement et diversification de l'offre</b> .....	19
<b>4- Contre-exemple et pistes de réflexions</b> .....	20
<b>4.1- Le Parc Régional de la Montagne du Diable</b> .....	20
<b>4.2- Pistes de réflexion</b> .....	22
<b>5- Conclusion</b> .....	24
<b>Annexe A</b> .....	26
<b>Annexe B</b> .....	33

## Éléments de Contextualisation :

À la suite de la rédaction et du dépôt du document diagnostique lors de la réunion du conseil d'administration en février 2023, plusieurs questions ont été soulevées à la fois par les administrateurs et par les directions générales des trois municipalités. Pour l'essentiel, la principale préoccupation demeure : comment s'assurer que cela ne se reproduise plus ?

Tout d'abord, avec les informations dont nous disposions au moment de la rédaction, il apparaissait aux premiers abords que la situation financière actuelle du parc découlait en grande partie d'une perte de contrôle des dépenses d'immobilisation et d'une explosion des coûts d'opération. Cependant, afin de trouver une solution pérenne, il était primordial de creuser plus loin et de comprendre de façon plus spécifique les causes de l'important déficit.

Nous avons donc réécrit le budget prévisionnel en éliminant les dépenses d'immobilisation afin d'identifier les coûts réels d'opération et ainsi vérifier si la problématique était réellement liée au mauvais contrôle des dépenses. Bien que certaines dépenses auraient mérité un suivi beaucoup plus serré, il est apparu que la situation est beaucoup plus complexe qu'initialement envisagé et requiert beaucoup plus d'attention et d'analyse qu'une simple rationalisation des dépenses.

Nous avons donc analysé l'essentiel des dépenses portées à la marge de crédit lors de l'exercice financier de 2022. L'information initialement communiquée par les employés du parc à notre entrée en poste était que la marge de crédit avait principalement été utilisée pour effectuer des dépenses d'immobilisation. Or, l'analyse des flux monétaires, de même que des discussions franches et sérieuses avec mesdames Linda Gadoury et Carol Alexandre, démontre que ce sont principalement des dépenses d'opération et des salaires, qui ont été inscrits à la marge de crédit.

Plusieurs facteurs expliquent cette situation, nous y reviendrons.

Suite à cette découverte, nous avons donc repris nos données budgétaires, épurées des créances et comptes à payer au 31 décembre 2022 et nous avons encore une fois identifié un important déficit. Et ce, malgré d'importantes compressions dans la croissance des dépenses, une réduction des heures travaillées et pratiquement aucune marge de manœuvre provisionnelle, ce qui n'est pas en soi une stratégie enviable. En soustrayant de nos revenus budgétaires les quotes-parts spéciales visant à enrayer le déficit 2022 (ces sommes devront être alloué aux créances actuellement actives), nous prévoyons un autre important déficit en 2023 soit un peu plus de 146 000\$. Face à ce constat, nous avons décidé d'explorer en profondeur la dynamique de financement de la Régie de même que son historique financier. Le présent document est le résultat de cette analyse.

Le constat est sans équivoque : la racine des problèmes financiers actuels est profonde et dépasse largement le problème du contrôle des dépenses.

## 1- Sous-financement

D'emblée, une analyse rigoureuse de la situation impose le constat suivant : la régie a davantage un problème de revenu qu'un problème de dépense. Plusieurs indicateurs pointent en ce sens :

- L'érosion structurelle des revenus de contribution causés par le système de Quote-part fixe
- Un important problème de surtarification
- Un important manque à gagner par rapport à la moyenne des parcs régionaux

### 1.1- Quote-part fixe :

#### Faits saillants

- Le système de quote-part fixe est fortement affecté par l'inflation
- Ce système rend l'administration de la régie particulièrement vulnérable à l'augmentation des coûts d'opération
- Le cumul des valeurs nettes actualisé au manque à gagner causé par le système des quotes-parts fixe est de 269 414,69\$

Le système de quote-part fixe, bien qu'il offre beaucoup de prévisibilité aux administrations des municipalités constituantes, est fortement affecté par l'inflation.

Sans indexation à l'inflation, le montant des quotes-parts diminue inévitablement et c'est la marge de manœuvre financière et le pouvoir d'achat de l'administration de la régie qui en subit les conséquences. De même, cette situation rend particulièrement vulnérable l'administration de la régie face à l'augmentation des salaires.

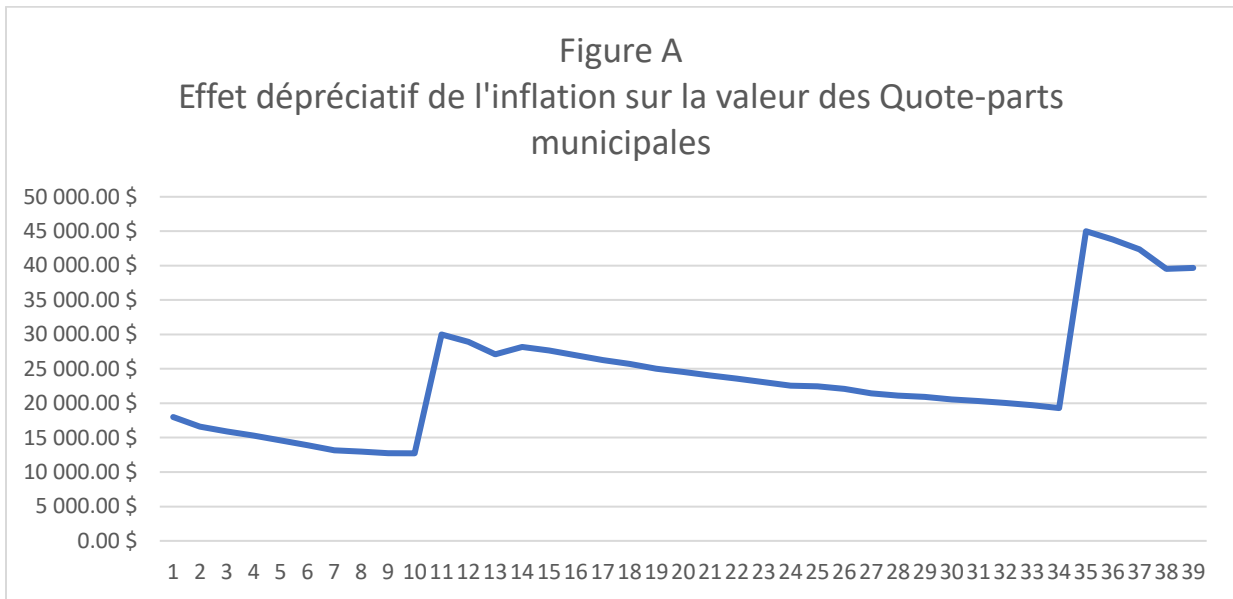
La figure A (page 5) montre assez bien que la valeur relative des quotes-parts a été largement affectée par l'inflation.

Malgré les bonifications de 1995 (année 10) et 2018 (année 34), les effets dépréciatifs sont marqués et le manque à gagner est significatif. Uniquement à cause de l'inflation, les montants qui n'ont pas pu être investis dans le parc sont non négligeables :

Le cumul des valeurs nettes actualisées de ce manque à gagner est de **269 414,69 \$**

Il s'agit de sommes qui n'auront jamais été investies dans les infrastructures du parc, fragilisant par le fait même la pérennité et le potentiel de développement des actifs de la

Régie. Il est indéniable que ce système a un effet structurel négatif sur la santé financière de la Régie



## 1.2- Surtarification et déficit de l'offre d'activités

### Faits saillants

- Le tarif d'entrée au parc des Chutes Monte-à-peine est près de deux fois la moyenne régionale de Lanaudière (13 \$ vs 6,10 \$).
- La totalité des parcs de notre échantillon offrant un éventail d'activités similaire au Parc (exclusivement la randonnée ou la raquette) sans offre d'hébergement affichent un tarif d'entrée gratuit.
- À terme, les conséquences de la surtarification pourraient être très néfastes pour la pérennité du Parc puisque « 61 % des personnes interrogées choisissent un lieu en fonction du coût d'accès et des services ».
- L'exercice de recension que nous avons effectué a permis de mettre en lumière le déficit de développement de l'offre de services et d'activités

La réaction prévisible d'une organisation aux prises avec des problèmes de revenus est d'augmenter le prix de son produit. Cependant, il faut prendre conscience que ce prix

s'inscrit dans une dynamique marchande et qu'un prix trop élevé fera inévitablement baisser la demande, donc la fréquentation du parc.

Cet équilibre est difficile à déterminer, mais il est très important de l'inscrire dans son contexte pour en comprendre toutes les implications.

Vous trouverez en Annexe une recension que nous avons effectuée des différents parcs offrant des sentiers de randonnées et d'autres activités de plein air dans Lanaudière, mais aussi dans nos deux régions limitrophes, soit les Laurentides et la Mauricie. Nous n'avons pas la prétention d'avoir recensé la totalité des pourvoiries, bases de plein air et autres types d'entreprises de tourisme et de villégiature, mais nous sommes confiant d'avoir constitué un bassin nous permettant d'élaborer une base comparative fidèle au marché dans lequel s'inscrit la Régie.

Deux constats importants ressortent de l'exercice :

Premièrement, le tarif d'entrée au parc des Chutes Monte-à-peine est près de deux fois la moyenne régionale de Lanaudière (13 \$ vs 6,10 \$). D'ailleurs, la moyenne régionale de Lanaudière est pratiquement la même que la moyenne des trois régions recensées. (6,06 \$ vs 6,10 \$)

Deuxièmement, la totalité des parcs offrant un éventail d'activités similaires au Parc (exclusivement la randonnée ou la raquette) sans offre d'hébergement affichent un tarif d'entrée gratuit. D'ailleurs une part non négligeable des parcs recensés ont une tarification de base à 0 \$. Le modèle qui semble être le plus répandu est celui où l'accès au parc et aux sentiers est à prix modique (moins de 8 \$), mais certaines des autres activités sont tarifées (ex. : ski de fond, escalade, vélo de montagne, via ferrata, etc.).

Dans ce contexte, la surtarification du parc des Chutes est un phénomène réel et préoccupant. À terme, les conséquences pourraient être très néfastes pour la pérennité du Parc puisque selon la Chaire de recherche de l'UQAM sur le tourisme, « 61 % des personnes interrogées choisissent un lieu en fonction du coût d'accès et des services ».

Nous considérons d'ailleurs que l'équilibre a déjà été rompu et envisageons un effet négatif mesurable sur la fréquentation et les revenus dans les prochaines années si des mesures concrètes et urgentes ne sont pas mises en place.

Au-delà de la surtarification, l'exercice de recension que nous avons effectué nous permet de mettre en lumière l'important déficit de développement de service et d'activités offerts par le parc.

L'actuel marché dans lequel celui-ci est inscrit impose donc d'importante remise en question concernant la stratégie de valorisation de l'actif. Il est impératif d'analyser la situation du parc en relation avec les contraintes du marché de même qu'avec l'offre de produits et la tarification de ses compétiteurs directs, aussi bien locaux que régionaux.

Pour faire du Parc des chutes un véritable moteur de développement économique assurant ainsi sa pérennité et sa vitalité, une révision en profondeur de la structure de financement nous apparaît inévitable.

### 1.3- Écart par rapport à la moyenne.

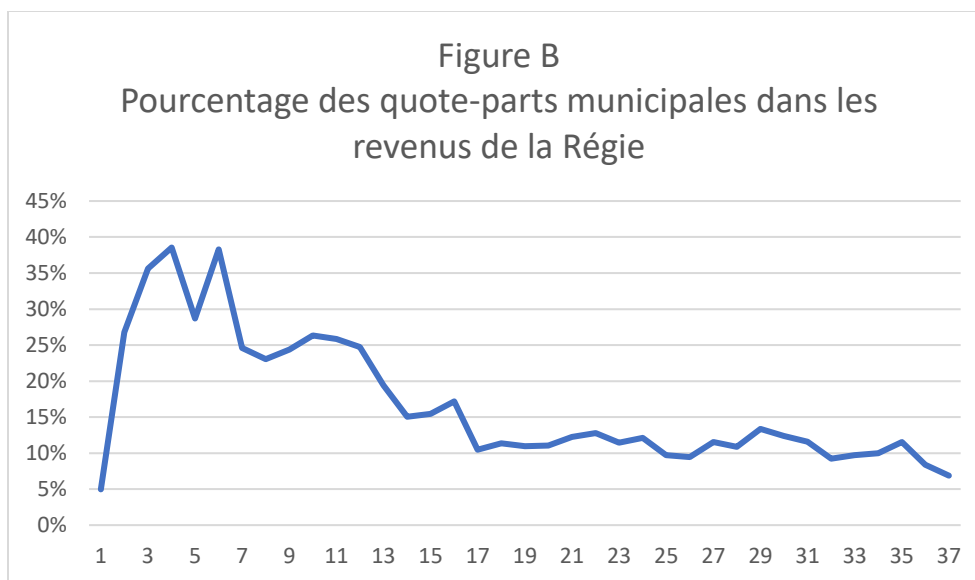
#### Faits saillants

- La proportion des quotes-parts dans les revenus de la régie suit une tendance à la baisse assez marquée.
- Dans le contexte actuel, ce n'est pas un signe de santé financière, mais plutôt d'un désengagement historique des municipalités constituantes
- Les revenus du parc affichent un écart de plus de 40 % par rapport au revenu moyen dans sa catégorie.
- Les revenus de la Régie sont à peine 20 % plus élevés que la moyenne des parcs de petit volume qui ont la moitié moins d'affluence.
- La participation financière des municipalités de la Régie est sous la moyenne, nominalement et proportionnellement et ce, peu importe la catégorie de référence

La proportion des quotes-parts dans les revenus de la régie suit une tendance à la baisse assez marquée. Dans l'hypothèse où celle-ci avait une situation financière saine (présence d'un fonds de roulement, ressources budgétaires suffisantes, constitution d'un fonds d'immobilisation, faible déficit du maintien des actifs, etc.), on pourrait y voir les signes d'une organisation dynamique et florissante.

Or, aucun indicateur ne pointe en ce sens et les impasses budgétaires actuelles et historiques (nous y reviendrons) en témoignent.

La figure B démontre assez clairement le désengagement progressif des municipalités constituantes envers la Régie et l'actif qu'elle administre.



Un important exercice de réflexion s'impose au sein des administrations des municipalités constituantes afin de faire le point sur la valorisation d'un actif tel que le Parc des Chutes. Pour ce faire, il est cependant primordial d'avoir un portrait actualisé du parc, mais aussi du marché dans lequel il s'inscrit.

On peut alors se référer à la firme Raymond Chabot Grand Thornton qui a été mandaté afin de dresser un portrait des parcs régionaux du Québec lors de l'année 2021.

Plusieurs informations très pertinentes sont d'ailleurs colligées dans cette étude. Les rédacteurs ont ainsi catégorisé les parcs selon le critère de la fréquentation (petit, moyen et grand volume) et examinent certains indicateurs comme les revenus, la portion du financement municipal ou encore les dépenses d'investissement.

Selon ces indicateurs, le parc des Chutes se trouve dans une position relativement peu enviable et assez complexe à décortiquer.

Une fois les données de fréquentation corrigées pour prendre en compte les résidents des municipalités constituantes qui ne paient pas de droit d'entrée, le parc est tout juste au-dessus de la moyenne de fréquentation des parcs de moyen volume.

Cependant, les revenus du parc affichent un écart de plus de 40 % par rapport au revenu moyen dans sa catégorie.

En fait, ses revenus sont à peine 20 % plus élevés que la moyenne des parcs de petit volume qui sont des parcs avec la moitié moins d'affluence. Le sous-financement du parc est donc une réalité concrète qui dépasse la gestion des dépenses.

Vient alors la question de la participation des municipalités ou des MRC dans les revenus du parc. À première vue, le parc des chutes s'inscrit dans la moyenne de sa catégorie de



fréquentation. Cependant, cet indicateur est trompeur en raison de l'important écart par rapport à la moyenne des revenus.

En le comparant avec les parcs de plus petit volume qui génèrent des revenus plus proches de ceux du parc des Chutes, l'écart est saisissant. Dans cette catégorie, la participation municipale moyenne au revenu des parcs est de 31 %, ce qui représente environ 160 000 \$, soit plus de trois fois et demie les quotes-parts actuelles au parc des Chutes.

Si on compare avec les parcs de moyen volume de fréquentation, le manque à gagner est moindre, mais reste encore important, soit près de 20 %, bien que les revenus moyens (y compris les revenus autonomes) de cette catégorie atteignent près du double de ceux du parc des chutes.

## **2- Effets du sous-financement :**

### **2.1- Déficits budgétaires**

#### **Faits saillants**

- Historiquement, la Régie n'a pas réussi à assurer la stabilité budgétaire nécessaire au dégagement récurrent d'un surplus pouvant être affecté à la constitution d'un fonds de roulement ou d'un fonds d'immobilisation.
- Depuis sa fondation, 16 exercices financiers de la régie se sont avérés déficitaires, ce qui représente un ratio d'un peu plus de 42 %.
- Au cours des dix dernières années, la proportion des exercices financiers déficitaires grimpe à plus de 60 %
- Le caractère récurrent et marqué de ce phénomène, malgré une augmentation relativement soutenue de la fréquentation du parc, nous invite à conclure qu'il s'agit d'une problématique plus profonde qu'un simple mauvais contrôle des dépenses.

Le principal effet du sous-financement structurel est le risque de déficit budgétaire. Historiquement, la Régie n'a pas réussi à assurer la stabilité budgétaire nécessaire au dégagement récurrent d'un surplus pouvant être affecté à la constitution d'un fonds de roulement ou d'un fonds d'immobilisation. Ces deux outils nous apparaissent indispensables à la pérennisation d'un actif tel un parc régional où l'essentiel du potentiel attractif, donc de production de revenus d'opération repose sur la qualité des infrastructures et sur la qualité et la diversité de l'offre d'activité.

Depuis sa fondation, 16 exercices financiers de la régie se sont avérés déficitaires, ce qui représente un ratio d'un peu plus de 42 %. Au cours des dix dernières années, cette proportion grimpe à plus de 60 % où les années 2013, 2014, 2015, 2017, 2019 et 2022 ont enregistré un bilan négatif.

Dans certains cas, comme en 2009, la perte est équivalente à près de 30 % des revenus annuels. En 2022 cette proportion est grimpée à plus de 42 %. Le caractère récurrent et marqué de ce phénomène et ce malgré une augmentation relativement soutenue de la fréquentation du parc nous invite à considérer qu'il y a là une problématique plus profonde qu'un simple mauvais contrôle des dépenses.

## **2.2 Salaires et professionnalisation de la main-d'œuvre**

### **2.2.1 Salaires**

#### **Faits saillants**

- La structure administrative de la régie repose sur une politique salariale très faible et peu compétitive.
- L'ensemble des postes et catégories d'emplois se trouvent sous historiquement sous la moyenne municipale pour des emplois similaires.
- Les emplois saisonniers ont toujours été rémunérés près du salaire minimum, sans considération de l'ancienneté des employées
- La croissance du nombre d'employé, à l'exception des années 2021 et 2022, est en cohérence avec l'augmentation de l'achalandage. Le nombre d'employé en 2018 était de 11; il était de 14 en 2019 et il sera de 13 à l'été 2023.

À la lecture des états financiers des années antérieures, il apparaît clair que la structure administrative de la régie repose sur une politique salariale très faible et peu compétitive.

Prenons le cas de la secrétaire-trésorière qui, en 2021, même après 8 ans de service n'atteignait toujours pas le salaire d'entrée moyen pour un poste similaire dans le secteur municipal. En 2015, deux ans après son embauche, son salaire était de 16,65 \$. Au moment de son départ en 2021, son salaire était de 19,02, soit une augmentation d'à peine plus 0,39 \$ au-dessus de l'inflation sur 6 ans.

Dans le cas des cadres (DG), le salaire est aussi largement sous la moyenne.

Une étude du centre sur la productivité et la prospérité de l'école des HEC de Montréal réalisé en 2020 a permis de dresser un portrait des salaires et des effectifs de travail du milieu municipal québécois. Selon les données recueillies par cette étude, le salaire moyen des cadres du milieu municipal en 2020 pour les municipalités de 2000 à 4000 habitants (les 3 municipalités constituant de la région sont dans cette catégorie) était de 39,34 \$/h. Celui Directeur général de la Régie intermunicipale du parc des Chutes était de 26,40 \$/heure, soit 33 % sous la moyenne québécoise.

Pour ce qui est des cols bleus, la situation salariale est similaire. Alors que la moyenne salariale des cols bleus employés par des municipalités de 2000 à 4000 habitants en 2020 était de 25,75 \$/h, celui du technicien aux opérations de la Régie était de 19 \$/h. Ce qui représente un écart d'environ 27 % par rapport à la moyenne.

Pour le reste du personnel de terrain (maintenance, entretien, accueil), les salaires sont historiquement tous à quelques points d'écart du salaire minimum.

Le cas d'une préposée à l'accueil de St-Jean-de-Matha est particulièrement représentatif de la politique salariale en vogue à la Régie : en 2021, près de 18 ans après son embauche, son salaire était à peine 0,62 \$/h plus élevé que le salaire minimum, soit 14,12 \$/h.

Si on recule de quelques années, d'autres situations similaires semblent confirmer la tendance. En 2018, une préposée à l'accueil de Sainte-Mélanie affichait un salaire de 0,75 \$ au-dessus du salaire minimum près de 17 ans après son embauche.

Indirectement, ce sont les employés de la Régie qui auront contribué au financement des opérations du parc par des conditions salariales radicalement éloignée de celles normalement en cours dans le secteur municipal.

Il y a là une source importante d'iniquité dans les conditions de travail qui se devait d'être corrigée.

Il est aussi pertinent de noter que la croissance du nombre d'employé, à l'exception des années 2021 et 2022, est en cohérence avec l'augmentation de l'achalandage. D'ailleurs, le nombre d'employé en 2018 était de 11; il était de 14 en 2019 et il sera de 13 à l'été 2023.

Malgré cette situation, les revenus ne seront visiblement pas assez importants pour couvrir les coûts d'opération de 2023.

La mise en place de la nouvelle politique salariale viendra assurément limiter tout les gains obtenus par les compressions budgétaires.

## 2.2.2 Professionnalisation et qualification de la main-d'œuvre.

### Faits saillants

- Le type de politique salarial en place à la Régie intermunicipale du parc des Chutes Monte-à-peine et des Dalles a considérablement nui à la professionnalisation de la main-d'œuvre
- Face à l'augmentation des coûts d'opération la Régie a réorienté sa stratégie d'embauche afin de bénéficier de multiples subventions salariales; le montant des subventions salariales accordées à la Régie a grimpé jusqu'à 118 224 \$ en 2021.
- Cette stratégie a considérablement nui à l'efficience et la productivité des opérations du parc en forçant un renouvellement constant du bassin d'employé
- Cette stratégie a été à l'origine d'une bonne partie de l'augmentation nécessaire du nombre d'employés entre 2019 et 2022 de même que du déficit financier de l'année 2022, puisqu'une portion importante des subventions salariales budgétées n'ont finalement pas été octroyées.
- La Régie intermunicipale ne semble jamais avoir respecté l'obligation légale d'investir le 1 % de sa masse salariale en formation de ses employés.

Il est indéniable que le type de politique salarial en place à la Régie intermunicipale du parc des Chutes Monte-à-peine et des Dalles ont considérablement nui à la professionnalisation de la main-d'œuvre de même qu'à l'implantation d'une culture d'entreprise basée sur une rémunération compétitive et attractive pour la main-d'œuvre compétente et qualifiée.

Dans la seconde moitié des années 2010, devant l'augmentation des coûts généraux d'opération en partie due à l'apparition d'un phénomène de rareté de main-d'œuvre de plus en plus marqué partout au Québec, la Régie a réorienté sa stratégie d'embauche afin de bénéficier de multiples subventions salariales, notamment par l'embauche d'étudiants ou de personnes bénéficiant de programmes de réinsertion à l'emploi.

D'un peu plus de 15 000 \$ en 2017, le montant des subventions salariales accordées à la Régie a grimpé jusqu'à 118 224 \$ en 2021.

Certaines subventions sont récurrentes, notamment dans le cas du programme Essor2 visant à faciliter l'intégration à l'emploi de personnes vivantes avec des limitations physiques ou intellectuelles. Il faut cependant prendre en compte que ces subventions servent principalement à pallier la productivité ou la polyvalence limitée de ces employés, ce qui a nécessairement un impact sur les opérations.

Parc contre, la plupart des subventions pour réinsertion à l'emploi ou pour l'emploi d'étudiants, ne sont pas reconductibles année après année.

Bien que cette stratégie soit profitable à court terme en limitant les coûts de main-d'œuvre de façon importante, celle-ci limite aussi l'efficacité et la productivité des opérations du parc en forçant un renouvellement constant du bassin d'employé afin que ceux-ci soient admissibles aux dites subvention.

Les conséquences sur la productivité, de même que sur les délais et les coûts de formation de la main-d'œuvre sont non négligeables.

D'ailleurs, cette stratégie a été à l'origine d'une bonne partie de l'augmentation nécessaire du nombre d'employés entre 2019 et 2022 de même que du déficit financier de l'année 2022, puisqu'une portion importante des subventions salariales budgétées n'ont finalement pas été octroyées.

Finalement, du côté de la formation de la main-d'œuvre, il est important de préciser que la Régie intermunicipale ne semble jamais avoir respecté l'obligation imposée par la loi d'investir le 1 % de sa masse salariale en formation de ses employés.

### **2.3 Désuétudes des équipements et des infrastructures**

#### **Faits saillants**

- L'aspect vétuste des installations d'accueil nuit à l'image de marque du parc des Chutes (un état de fait incohérent avec la surtarification en vigueur) en plus d'engendrer des coûts d'opération superflus.
- Les blocs sanitaires des entrées de Sainte-Mélanie et St-Jean-de-Matha n'ont jamais été isolés, ce qui force la Régie à louer des toilettes portatives chauffées à fort prix pendant la saison hivernale.
- Les installations sanitaires inadéquates sont incapables de gérer et l'affluence, ce qui résulte en de nombreux débordement et une dégradation des conditions sanitaires et hygiéniques.
- Le sous-financement de même qu'une gestion à court terme des actifs du parc à nuit à l'acquisition d'une flotte de véhicules et d'un inventaire d'équipements adéquats et nécessaires l'entretien du parc.
- Les employés de la régie se sont vu forcés d'utiliser leur véhicule personnel afin de réaliser de multiples tâches et déplacement indispensables aux activités du Parc.

- La Régie ne possède pas l'équipement de sécurité nécessaire à l'opération réglementaire des scies à chaînes et le manque général d'équipement adéquat nuit de façon importante à la productivité des employés et au maintien des infrastructures.
- Cette situation entraîne aussi une utilisation ni efficiente ni optimale des ressources humaines et financières.
- Le désinvestissement historique, tant au niveau de l'équipement de travail qu'au niveau des infrastructures, pose plusieurs risques légaux qu'on ne peut négliger.

Un autre effet significatif du sous-financement de la régie s'exprime par la désuétude des équipements et des infrastructures.

Tout d'abord et bien qu'il soit difficile de le quantifier, l'aspect vétuste des installations d'accueil nuit à l'image de marque du parc des Chutes (un état de fait incohérent avec la surtarification en vigueur) en plus d'engendrer des coûts d'opération superflus.

Par exemple, les blocs sanitaires des entrées de Sainte-Mélanie et St-Jean-de-Matha n'ont jamais été isolés, ce qui force la Régie à louer des toilettes portatives chauffées à fort prix pendant la saison hivernale. D'ailleurs, il n'est pas rare que les portes de ces installations de fortune restent bloquées par la neige, ce qui fait grimper inutilement la consommation d'électricité.

En période estivale, la vétusté des installations d'accueil s'exprime aussi par des systèmes sanitaires inadéquats et incapables de gérer et l'affluence, ce qui résulte en de nombreux débordement et dégradation des conditions sanitaires et hygiéniques des installations du parc.

On ne saurait trop répéter que cette situation a un impact négatif considérable sur l'image de marque et la réputation du Parc.

D'autre part, il est important de noter que le sous-financement de même qu'une gestion à court terme des actifs du parc à nuit à l'acquisition d'une flotte de véhicules et d'un inventaire d'équipements adéquats et nécessaires l'entretien du parc.

Tout d'abord, le seul véhicule routier du parc est un pick up daté de 2007 dont l'état mécanique et structurel est problématique en plus d'avoir une très grande consommation d'essence, ce qui, avec l'augmentation des coûts du carburant des dernières années, entraîne une augmentation des coûts d'opération. D'ailleurs les employés de la régie se voient forcés d'utiliser leur véhicule personnel afin de réaliser de multiples tâches et déplacement indispensables aux activités du Parc. Cette utilisation est par la suite

facturée à la régie, ce qui n'est pas non plus une utilisation optimale des ressources financières.

Il est indéniable que cette pratique pose un risque important au niveau des assurances en cas d'accident.

Du côté de l'outillage, le manque d'équipement est aussi problématique. Non seulement la Régie n'a pas l'équipement de sécurité nécessaire à l'opération réglementaire des scies à chaînes (s'exposant à des poursuites et un blâme de la CNESST), mais le manque général d'équipement adéquat nuit de façon importante à la productivité des employés et au maintien des infrastructures.

Par exemple, faute d'équipement mécanisé adéquat, l'entretien et la réparation des nombreux fossés, ponceaux et tranchés indispensables au bon état des sentiers se fait au pic et à la pelle, ce qui limite grandement la quantité de travail pouvant être réalisé au cours d'une saison. Cette situation entraîne aussi une utilisation ni efficace ni optimale des ressources humaines et financières.

D'ailleurs, le transport des matériaux (planches, madriers, éléments de structure) de construction à l'intérieur du parc impose aussi aux employés de la régie une prise de risque inutile, faute d'équipement adéquat et sécuritaire.

Le désinvestissement généralisé, tant au niveau des équipements de travail que des infrastructures pose un risque légal qu'on ne peut négliger dans l'analyse de l'historique administratif et financier de la Régie.

Concernant l'équipement, il faut noter aussi qu'aucun remise ou garage n'a été construit sur le site, ce qui force la Régie à louer un espace à l'extérieur des limites du parc. Cette situation engage non seulement une dépense de location superflue, mais aussi des dépenses inutiles en carburant et en temps de travail rémunéré.

Du côté de l'administration, les ressources informatiques sont largement périmées. La totalité du matériel informatique de l'administration de la Régie résulte d'un don de la Commission scolaire qui considérait ces équipements comme désuets.

Cette situation entraîne une baisse importante de la productivité de même qu'une limitation de l'organisation rationnelle du travail de bureau.

### 3- Sous-valorisation de l'actif

#### 3.1— Déficit de maintien d'actif

##### Faits saillants

- Aucun plan stratégique visant à s'attaquer au déficit de maintien des actifs n'a été rédigé, présenté, voté, ni même exigé par le conseil d'administration avant l'automne 2021
- La dégradation des installations sanitaires pose un risque environnemental et sanitaire réel exposant la Régie à des sanctions.
- La dégradation de certains éléments de structures expose la Régie à des poursuites judiciaires en cas de blessure ou d'accident mortel causés par un manque d'entretien.

Conséquence directe du sous-financement, le désinvestissement a pour effet délétère principal l'apparition d'un important déficit de maintien d'actif.

Non seulement ce déficit ne pose-t-il des risques, mais aucun plan stratégique visant à s'y attaquer n'a été rédigé, présenté, voté, ni même exigé par le conseil d'administration avant l'automne 2021.

Sans être exhaustive, une liste des différents actifs du parc fortement dégradés permet de mieux contextualiser l'ampleur :

- Installations sanitaires (fosses, champs d'épuration et bâtiment) inadéquates et en fin de vie utile (entre 20 et 37 ans)
- Bâtiment d'accueil vétuste et rapiécé
- Enfouissement progressif du pont des Castors
- Dégradation importante et vice de conception de plusieurs éléments de structures de l'Escalier Sainte-Mélanie
- Dégradation et vice de conception de l'ensemble de l'escalier Desjardins
- Dégradation importante de certains éléments de structure du belvédère de Sainte-Béatrix
- Dégradation importante de plusieurs sentiers sous l'effet de l'érosion des sols et de l'utilisation par les visiteurs
- Dégradation importante nécessitant la reconstruction de plusieurs ponceaux et fossés

Il est important de spécifier qu'au-delà du désengagement et du désinvestissement dont le déficit de maintien d'actif est un symptôme aigu, l'état actuel de certaines infrastructures



pose plusieurs risques légaux dont les administrateurs de la Régie intermunicipale de même que l'administration des municipalités constituantes ne sauraient ignorer :

- La dégradation des installations sanitaires pose un risque environnemental et sanitaire réel exposant la Régie à des sanctions.
- La dégradation de certains éléments de structures expose la Régie à des poursuites judiciaires en cas de blessure ou d'accident mortel causés par un manque d'entretien.

### **3.2— Déficit de développement et sous-investissement en immobilisation**

#### **Faits saillants**

- La problématique du sous-financement pose la question du déficit de développement et de valorisation de l'actif global
- Près de 25 ans plus tard bien peu d'éléments du plan directeur de 1998 ont été réalisés, faute de leadership et d'un financement adéquat.
- Hormis la mise en place de nouveaux sentiers et d'une piste d'hébertisme, aucun nouveau type infrastructure n'a été implantée, en contradiction complète avec l'objectif de diversification prévu au plan directeur
- L'ouverture du parc pendant la saison froide ne s'est pas accompagnée de la mise à jour minimale des infrastructures d'accueil, ce qui limite grandement l'expérience client.
- Aucun mécanisme de suivi ou d'indicateurs de performance n'ont été mis en place afin de suivre la mise en application du plan directeur de développement.

Au-delà du déficit de maintien d'actif, la problématique du sous-financement pose la question du déficit de développement et de valorisation de l'actif global que représente le Parc.

À la fin des années 1990, la régie a mandaté la firme d'architecture de paysage et d'urbanisme Williams, Asselin, Ackaoui et Associés afin d'élaborer un plan directeur d'aménagement. Voici, en leurs mots, les 5 « ambitions qui émergent de la présente version du Plan directeur du Parc » et qui « peuvent être synthétisées par les points suivants » :

- Augmenter la fréquentation et la présence touristiques
- Favoriser la compréhension des composantes naturelles, historiques et culturelles
- Développer une programmation qui suscitera de l'intérêt quotidiennement
- Développer le parc sur 4 saisons
- Offrir aux visiteurs des services additionnels

Près de 25 ans plus tard, force est de constater que bien peu d'éléments du plan directeur ont été réalisés, faute de leadership et d'un financement adéquat. Bien que le parc soit désormais ouvert sur une plus longue période, bien peu de travail a été effectué afin de développer une programmation d'activité et des infrastructures visant à mettre en valeur le potentiel du parc des Chutes.

Voici un résumé des immobilisations prévues au plan directeur :

- Chalet d'accueil multiservice (air d'accueil convivial, cafétéria, centre de location, terrasse, etc.)
- Tourelles d'observation (3)
- Passerelles suspendues reliant St-Jean-de-Matha et Sainte-Mélanie en aval de la chute
- Piste d'Hébertisme
- Agrandissement du bâtiment d'Accueil de Sainte-Béatrix et ajout d'une terrasse couverte
- Construction d'un quai en surplomb du plan d'eau à Ste-Béatrix pour mieux observer le canyon
- Construction de passerelles et d'abris pour observer la zone marécageuse
- Construction d'une cabane à sucre
- Asphaltage des stationnements
- Création d'une zone multisport (volleyball, badminton, etc.)
- Finalisation et création de sentiers

Hormis la mise en place de nouveau sentier et d'une piste d'hébertisme, peu de nouvelles infrastructures ont été implantées. Plus encore, l'ouverture du parc pendant la saison froide ne s'est pas accompagnée de la mise à jour minimale des infrastructures d'accueil, ce qui limite grandement l'expérience client.

De nombreuses propositions d'infrastructures et d'immobilisation contenues dans le document (tours d'observation, passerelles suspendues, service de location, terrasses avec belvédères, cabane à sucre éducative, etc.) constitueraient encore aujourd'hui des produits d'appels qui positionneraient le Parc de façon avantageuse dans le marché dans lequel il évolue

De plus, aucun mécanisme de suivi ou d'indicateurs de performance n'ont été mis en place afin de suivre la mise en application du plan directeur de développement.

### 3.3— Sous-investissement et diversification de l'offre

#### Faits saillants

- La diversification de l'offre chez les concurrents confirme indirectement la pertinence des grandes orientations du plan directeur de 1998.
- La Régie n'est pas parvenue à inscrire le Parc dans un mode de développement dynamique en phase avec les orientations de son plan directeur.
- Aucune réactualisation du plan directeur n'a été commandée par le conseil d'orientation depuis 1998.
- Cette situation aura contribué directement et indirectement au manque de diversification des sources de revenus et à la problématique de surtarification actuelle

La principale réalisation des 25 dernières années aura été d'augmenter considérablement le nombre de sentiers. Or, un des éléments centraux du plan directeur était la diversification des services disponibles et des activités offerts au parc des Chutes.

Le document en annexe, qui brosse le portrait des concurrents directs du Parc des chutes, confirme indirectement la pertinence des grandes orientations du plan directeur de 1998. La plupart des parcs de la taille et de la fréquentation du parc ont, dans la quasi-totalité, une offre d'Activité largement supérieure, de même qu'une panoplie de services connexes (hébergement, centre d'interprétation, salles d'exposition, restauration, etc.) susceptible d'être une plus-value importante pour l'expérience client et donc dans le choix d'une destination plutôt qu'une autre.

En somme, la Régie n'est pas parvenue à inscrire le Parc dans un mode de développement dynamique en phase avec les orientations de son plan directeur. D'ailleurs, aucune réactualisation du plan directeur n'a été commandée par le conseil d'orientation depuis 1998.

Cette situation aura contribué directement et indirectement au manque de diversification des sources de revenus et à la problématique de sur tarification actuelle.

## 4- Contre-exemple et pistes de réflexions

### 4.1- Le Parc Régional de la Montagne du Diable

#### Faits saillants

- Officiellement fondé en 2012, le Parc Régional de la Montagne du Diable a fait preuve d'un incroyable dynamisme au cours de sa courte existence.
- En plus d'une panoplie d'activité, on y trouve une offre très variée d'hébergement en plus d'un bâtiment d'accueil multiservice.
- C'est sans conteste le soutien important des municipalités environnantes, principalement le village de Ferme-Neuve qui aura contribué à créer un climat propice au développement.
- La Municipalité de Ferme-Neuve, un village de 2747 habitants dont la valeur de la Richesse foncière uniformisée (RFU) est de 284 264 946 \$,
- La municipalité de Ferme-Neuve a signé en 2014 une entente avec le parc Régional de la Montagne du Diable visant à lui remettre une contribution minimale annuelle de 80 000 \$, et ce, pour une durée de 5 ans. Au cours de l'exercice 2019, cette entente a été renouvelée pour une période supplémentaire de 5 ans.
- Au terme de cette entente, la municipalité de Ferme-Neuve aura contribué au développement du parc de la Montagne du Diable à une hauteur de 800 000 \$.
- Pour la même période, les municipalités constituantes de la Régie intermunicipale du parc des Chutes auront plutôt injecté 130 000 \$ chacune dans le parc. (en excluant les quotes-parts spéciales visant à absorber les déficits

Parmi les exemples de Parcs dont le dynamisme de développement semble avoir suivi une trajectoire à l'opposée de celle de la Régie intermunicipale du parc Régional des Chûtes Monte-à-peine et des Dalles, on trouve le parc Régional de la Montagne du Diable dans les Hautes-Laurentides.

Officiellement fondé en 2012, le parc a fait preuve d'un incroyable dynamisme au cours de sa courte existence. De quelques sentiers balisés avant sa création, le parc est à présent devenu un véritable complexe récréotouristique basé sur le plein air, la conservation et la mise en valeur des écosystèmes naturels.

En été, le site du parc offre plus de 80 km de sentiers de randonnée pédestre ainsi qu'une multitude d'activités tels un camp de jour spécialisé en plein air, des pistes de vélo de montagne, des circuits de Canot/Kayak, du surf à pagaie, une piste d'hébertisme et une imposante tour d'observation.

En hiver, les usagers ont accès à des sentiers de Raquettes, des pistes de ski de fond classique, de ski nordique, de ski pas de patin, de ski hok, des circuits de fatbike de même qu'à une école de ski et un service de location d'équipement.

En décembre 2015, soit trois ans après la fondation du parc, le Village des bâtisseurs constitué de 8 chalets nature et d'un pavillon d'accueil a été inauguré. On retrouve d'ailleurs dans ce pavillon plusieurs commodités prévues au plan directeur du parc des Chutes de 1998 comme des salles de bain complètes, une salle de rencontre avec un foyer, une cuisine communautaire, un espace de location en plus d'une buanderie et d'une salle de fartage.



À l'heure actuelle l'offre d'hébergement du parc Régional de la Montagne du Diable est vaste et variée et comprend des chalets nature, des sites de camping rustiques, des refuges, des minimaisons et des Lean-to.

C'est sans conteste le soutien important des municipalités environnantes, principalement le village de Ferme-Neuve qui aura contribué à créer un climat propice au développement. Avec ce type d'investissement et la mise en place d'un plan directeur aussi ambitieux, il est indéniable que le parc s'est positionné comme un important moteur de développement économique.

En ce sens, la Municipalité de Ferme-Neuve, un village de 2747 habitants dont la valeur de la Richesse foncière uniformisée (RFU) est de 284 264 946 \$, a signé en 2014 une entente avec le parc Régional Montagne du Diable visant à lui remettre une contribution minimale annuelle de 80 000 \$, et ce, pour une durée de 5 ans. Au cours de l'exercice 2019, cette entente a été renouvelée pour une période supplémentaire de 5 ans.

Au terme de cette entente, la municipalité aura contribué au développement du parc à une hauteur de 800 000 \$. Pour la même période, les municipalités constituantes de la Régie intermunicipale du parc des Chutes auront plutôt injecté 130 000 \$ chacune dans le parc.

La participation financière du village de Ferme-Neuve est d'ailleurs bonifiée de celles de la municipalité de Mont-Laurier, de la MRC d'Antoine Labelle et d'autres partenaires comme le gouvernement du Québec et la Fondation Hydro-Québec.

## 4.2- Pistes de réflexion

### Faits saillants

- Les retombées socio-économiques des infrastructures de plein air sont bien connues, documentées et extrêmement positives
- Il y a plusieurs exemples au Québec et ailleurs en Amérique du nord de villes qui ont connu une importante revitalisation en misant sur le développement d'une offre d'activité de plein-air.

Il est important de spécifier que les retombées socio-économiques des infrastructures de plein air sont bien connues, documentées et extrêmement positives, comme en témoigne le document « Le plein air de proximité : Un outil pour le Développement local et municipal ! » publié par le gouvernement du Québec :

« La valeur des résidences tend à augmenter lorsqu'elles sont situées à proximité d'espaces verts aménagés et multifonctionnels. C'est ce qu'on appelle le prix hédonique. Certaines études ont suggéré une hausse de la valeur foncière de 5 % pour les résidences situées à 150 mètres ou moins d'un parc. On parle d'une valeur ajoutée de 8 % à 10 % pour les propriétés situées à une ou deux rues voisines «...» Selon les activités proposées, la qualité du site, la beauté des paysages et leur promotion (ex. : festivals, événements, etc.), les espaces naturels, les sites aménagés et les activités de plein air peuvent intéresser de nombreux touristes et excursionnistes. Plus l'offre de services est diversifiée, plus l'attractivité touristique est forte ».

Dans un autre document, cette fois édité par l'organisme Loisir et Sport Lanaudière on trouve d'importantes données sur les retombées économiques des activités de plein air et sur l'impact positif du développement des infrastructures de plein air pour les économies locales :

- La pratique du plein air domine toutes les autres activités de loisir par le nombre de participants, soit plus de 66% des Québécois.
- 5,5 M de personnes ont pratiqué une activité de plein air au cours des 3 dernières années.

- Les pratiquants du plein air sont à la base d'un secteur économique important, c'est le domaine du loisir qui crée le plus d'emplois et entraîne l'impact économique le plus considérable.
- Le plein air représentait 2,2G\$ de retombées économiques pour ses clientèles intra-Québec en 2016-2017 et 1,5 G\$ de ces retombées était attribuable à la clientèle effectuant des séjours d'une nuitée et plus.
- Un Québécois sur 6 fait plus de 60 sorties en plein air par année.
- Le plein air génère 300 000 emplois à temps plein au Québec et 900 M\$ en salaires.
- On observe une croissance soutenue du plein air au Québec (20 % en 10 ans) avec une forte demande pour les activités en famille et une croissance mondiale du tourisme d'aventure (hausse de 46% entre 2016-2020).
- Les investissements en plein air contribuent à diversifier et renforcer l'économie des régions, en intervenant directement sur les secteurs de l'éducation, du tourisme, du loisir et de l'environnement.
- 73% des adeptes de plein air ont effectué au moins un séjour incluant une activité de plein air dans les deux dernières années. 83% des séjours incluent des nuitées commerciales

Il y a au Québec un des exemples les plus frappants de revitalisation économique locale par l'intermédiaire du plein air. Voici ce qu'on pouvait lire en 2022 dans un dossier spécial sur la renaissance de la municipalité de Murdochville :

« C'est à travers le retour à la nature, le plein air et l'activité physique que Murdochville est en train de renaître », ajoute l'entrepreneur-skieur, à qui on attribue en grande partie la renaissance des lieux.

Ces quatre dernières années, la population des 35 ans et moins a quintuplé dans cette ville de moins de 800 âmes. Avec la pandémie, l'essor du télétravail et un besoin de plus en plus pressant de prendre l'air loin des grands centres urbains, de nombreux Québécois ont déménagé à Murdochville, alléchés par le faible coût de l'immobilier, séduits par la quiétude des lieux et attirés par la possibilité de s'adonner aisément au plein air, été comme hiver. La proximité de la réserve faunique des Chic-Chocs et du parc national de la Gaspésie, qui figurent parmi les plus beaux sites de ski hors-piste du Québec, a aussi suscité l'intérêt de bon nombre de ces « nouveaux arrivants ».

D'ailleurs, l'article fait également écho à la nécessaire diversification des activités de plein air dans la consolidation de l'offre, tel que l'évoquait déjà en 1998 le plan directeur du parc des Chutes :

« Même si c'est par le ski que Murdochville est revenue à la vie, d'autres activités y sont offertes ou le seront dans un proche avenir, que ce soit l'hiver (raquette, fatbike, motoneige...) ou l'été (camping, rafting, randonnée pédestre, canoë, kayak, vélo de montagne...) »

Ce phénomène est aussi observé à plusieurs autres endroits, notamment dans certaines régions dévitalisées des États-Unis comme la « Rust Belt ». Par exemple, la ville de Duluth dans le Minnesota a misé pleinement sur le plein air afin de revitaliser son économie et sa démographie :

« ... les atouts naturels des lieux sont nombreux et diversifiés. Les élus ont donc pris la décision d'en maximiser le potentiel pour redonner à la ville sa vitalité. La population de Duluth a toujours

été friande d'activités de plein air, comme la chasse et la pêche, auxquelles se sont ajoutés le kayak, la randonnée et l'escalade. Pour développer l'offre et revitaliser certains secteurs, la Ville a notamment eu recours à la taxe touristique qui correspond à un pourcentage de 0,5 %, s'ajoutant au prix des chambres d'hôtel et des repas dans les restaurants situés au centre-ville.

Dans cette mouvance, de nombreuses infrastructures récréatives ont été construites, dont des pistes cyclables, des parcs et des sentiers. Plusieurs activités se sont ajoutées au fil des ans comme le ski nordique, la pêche à la mouche, le traîneau à chiens et le surf, sur le lac Supérieur. La station de villégiature Spirit Mountain a pris de l'expansion pour devenir un complexe récréatif multisport quatre saisons. Des projets sont d'ailleurs en cours actuellement. Une paroi rocheuse déjà utilisée par la population locale pour l'escalade de glace devrait aussi faire l'objet d'investissements prochainement afin de devenir le West Duluth Climbing Park, un parc d'escalade pour tous les types de grimpeurs, sur la roche comme sur la glace. »

## 5- Conclusion

Le constat posé dans le présent document est sévère, mais lucide et proportionnel aux enjeux et aux problématiques qu'il soulève. Que ce soit au niveau du financement municipal, de la culture de gestion de la main d'œuvre ou à l'absence de mesures concrètes visant l'actualisation et la réalisation du plan directeur, plusieurs indicateurs pointent vers un désengagement auquel il faudra remédier.

Il est donc impératif que la direction de la Régie, de même que son conseil d'administration et les administrations de ses municipalités constituantes entament une réflexion conciliée sur les dynamiques de financement actuellement en vogue au Parc des Chutes.

Plusieurs pistes de solution sont à envisager et devront faire l'objet d'un travail politique engagée de la part des élus. Qu'il s'agisse d'une plus grande participation financière des municipalités constituantes, des MRC ou la recherche d'autres types de partenaires (centre de service scolaire, fondations, entreprises privées, etc.), l'apport de moyens financiers considérables et récurrents nous apparaît inévitable.

Non seulement le Parc des Chutes a-t-il un important retard infrastructurel à rattraper, mais la réalité concrète du marché dans lequel il évolue nous invite à revoir en profondeur la structure de tarification présentement en vogue.

Certes, le défi est considérable, mais il faut garder en tête qu'un actif important tel que le parc des Chutes, de surcroît profondément inscrit dans les habitudes et l'identité des collectivités locales et régionales, représente un potentiel immense de développement économique et social.

La situation de crise que la Régie connaît actuellement nous invite d'autant plus à nous saisir de l'opportunité pour instaurer une nouvelle culture de gestion et de valorisation d'un actif au potentiel largement sous-développé.



En somme, il ne faut pas voir les investissements nécessaires à la mise à niveau et à la relance du parc de Chutes comme une dépense nette, mais plutôt comme un vecteur de développement local aux possibilités encore inexploitées.

## **Annexe A**

### **Lanaudière**

#### **Société de conservation, d'interprétation et de recherche de Berthier et ses îles (SCIRBI)**

Municipalité : La Visitation de l'Île-Dupas

Tarif : Gratuit

Km de sentier : 5km

Activités estivales : Trois sentiers d'interprétation; Observation d'oiseaux, animaux de la ferme en pacage, ateliers sur la nature et panneaux d'interprétation; des passerelles en milieu humides et tours d'observation, pistes cyclables

Activités hivernales : Randonnées, tours d'observation

#### **SDPRM**

Municipalité : MRC Matawinie

Tarif : 9\$

Km de sentier : à déterminer

Activités estivales : Randonnée, croisière, baignade, canot et planche à pagaie, canyoning, fatbike, hébertisme, escalade

Activités hivernales : Ski de fond et ski nordique, raquette, glissade sur tube

Hébergement : camping, refuges

#### **Abbaye Val Notre-Dame**

Municipalité : St-Jean-de-Matha

Tarif : gratuit + activités tarifées

Km de sentier : 15km

Activités estivales : randonnée, vélo de montagne, retraites spirituelles

Activités hivernales : Ski de fond

Hébergement : séjours au monastère

### **Sentier de plein-air St-Félix-de-Valois**

Municipalité : St-Félix-de-Valois

Tarif : gratuit

Km de sentier : 3,9km

Activités estivales : Randonnée, vélo de montagne, sentier adaptés (mobilité réduite)

Activités hivernales : Ski de fond, raquette, fat bike, glissade

Hébergement : non

### **Parc régional des Chutes du Calvaire**

Municipalité : Mandeville

Tarifs : gratuit

Km de sentier : 4km

Activités d'été : randonnée, baignade non supervisée

Activités hivernales : randonnée/raquette

Hébergement : non

### **Sentiers du Lac en Cœur**

Municipalité : Mandeville

Tarifs : gratuit

Km de sentier : 10,8

Activité d'été : randonnée

Activité d'hiver : raquette

Hébergement : non

### **Parc des Chutes Dorwin**

Municipalité : Rawdon

Tarifs : 12\$

Km de sentier : 3

Activités estivales : randonnée, belvédères, accès à la plage municipale et au parc des cascades

Activités hivernales : N/A

Hébergement : non

Moyenne régionale : 6,10\$

## **Mauricie**

### **Parc La Gabelle**

Municipalité : Notre-Dame-du-Mont-Carmel

Tarif : Gratuit

Km de sentier : 7

Activités estivales : Randonnée

Activités hivernales : raquette

Hébergement : non

### **Parc de l'Île Melville**

Municipalité : Shawinigan

Tarif : Gratuit pour les randonnées dans les sentiers pédestres, le vélo, la raquette et le ski de fond.

Km de sentier : 15

Activités estivales : Arbraska, randonnée, marina, vélo

Activités hivernales : Ski de fond, raquette, ski alpin, glissade, école de ski

Hébergement : camping, prêt à camper, chalet, auberge

### **Parc de la rivière Batiscan**

Municipalité : Saint-Narcisse

Tarif : 5\$ + activités payantes (via ferata)

Km de sentier : 20km

Activités estivales : Randonnée, vélo de montagne, géocaching, baignade, canot/kayak, pêche, salle d'exposition, guide naturaliste, contes et causeries, projections de films extérieur, tables d'animation, via ferrata, Arbraska, tyrolienne

Activités hivernales : randonnée

Hébergement : Camping, prêt à camper, yourte, cabines rustiques, refuges, roulotte/Vr

### **Parc des Chutes-de-la-Petite-Rivière-Bostonnais**

Municipalité : La Tuque

Tarif : gratuit

Km de sentier : non spécifié

Activités estivales : randonnée, 6 centres d'interprétation et musées, tour d'observation, aire de jeu

Activités hivernales : idem

### **Parc régional de Portneuf**

Municipalité : St-Alban

Tarifs : 9.13\$ (frais par véhicule)

Km de sentier : 70km

Activités estivales : Aventure-nature, Canot / Kayak / Planche à pagaie / Rabaska, Centre d'interprétation, Circuit canot-portage, Escalade, Grotte le Trou du Diable (spéléologie), hébertisme, excursions gourmandes, Pêche, Radeau pneumatique, Randonnées pédestres

Activités hivernales : Randonnée/Raquette, Ski de fond

### **Parc des Chutes St-Ursules**

Municipalité : St-Ursules

Tarifs : 8\$

Km de sentier : 5.4km

Activités estivales : aire de jeu, randonnée, baignade, ruines, belvédère, scène/spectacles

Activités hivernales : fermé

Moyenne régionale : 3,68\$

## **Laurentides**

### **Parc Éco Laurentides**

Municipalité : Saint-Faustin Lac Carré

Tarif : 10\$

Km de sentier : 17,5

Activités estivales : Randonnée, pêche, canot/kayak/rabaska, baignade

Activités hivernales : Randonnée (raquette), ski de fond, fat bike, ski nordique

Hébergement : Camping

### **Parc d'Escalade et de Randonnée de la Montagne d'Argent**

Municipalité : La Conception

Tarif : 7\$+ activités tarifées

Activités estivales : Randonnée, escalade

Activités hivernales : Raquette, escalade de glace

Hébergement : Camping

### **Parc du Domaine Vert**

Municipalité : Régie Intermunicipale : Blainville, Boisbriand, Mirabel et Sainte-Thérèse.

Tarif : Été = 9,25\$ Hiver = 17\$

Activités estivales : arbraska, Parc pour enfant, Randonnée pédestre, Pistes de vélo hybride et de montagne Aires de pique-nique, Piscine et jeux d'eau, Terrain de volleyball

Activités hivernales : Raquettes, actineige, soirée au flambeau, Journée Thématiques, Ski de fond, Anneau de glace, Fatbikes glissade sur tube, Boutique location

Hébergement : non

### **Parc de la rivière Doncaster**

Municipalité : Saint-Adèle

Tarif : 8\$

Km de sentier : 9,4km

Activités estivales : Randonnée, aire de jeu

Activités hivernales : Raquette, location d'équipement

### **Parc régional de la Rivière Kiamika**

Municipalité : Chute-Saint-Philippe, Lac-Saguay ou Rivière-Rouge

Km de sentier : 27,5

Tarif : 5\$

Activités estivales : Canot/kayak/rabaska; planche à pagaie, pêche, randonnée, visite du barrage kiamika, volleyball de plage, hébertisme, location d'embarcations

Activités hivernales : N/A

Hébergement : camping, canot camping,

### **Parc régional de la montagne du Diable**

Municipalité : Ferme-neuve

Tarif : 8\$ + activités tarifées

Km de sentier : 80km

Activités estivales : Camp de jour plein air, Randonnée pédestre, Vélo de montagne, Canot / Kayak, Surf à pagaie, hébertisme, tour d'observation

Activités hivernales : Raquettes, ski de fond classique, ski nordique, ski pas de patin, ski hok, fatbike école de ski

Hébergement : chalets nature, camping, refuges, minimaisons, Lean-to

### **Parc de la Belle Rivière**

Municipalité : Mirabel

Tarif : 8\$ + activités tarifées

Km de sentier : 20.5

Activités estivales : Randonnée pédestre, vélo fatbike, geocaching, disque golf, observatoire, vélo électrique, aire de jeu, piscine, pataugeoire, jeux d'eau, piste cyclable, gym nature, cirque nature, pêche en étang,

Activités hivernales : Sentier de glace, patinoire (hockey), ski de fond, glissade sur tube, raquette

### **Parc régional de la rivière du nord**

Municipalité : Saint-Jérôme, Saint-Colomban, Sainte-Sophie, Prévost, Saint-Hippolyte

Tarif : 11.50\$

Km de sentier : 18.5 km

Activités estivales : randonnée, pistes cyclables, pêche, sentiers ludiques et artistiques, observation d'oiseau

Activité d'hiver : randonnée, raquette, ski de fond

Hébergement : non

### **Parc Régional Val David-Val Morin**

Municipalité : Val David

Tarif : 9\$ + activités tarifées (été) 11\$ + activités tarifées (hiver)

Activités estivales : vélo de montagne, escalade, location de salles, location d'équipement

Activités d'hiver : ski de fond, raquette, fat bike, glissade sur tube, télémark/ski hors-pistes

Hébergement : non

Moyenne Régionale : 8,42\$

Moyenne des trois régions : 6,06\$



## Annexe B

Année	Quote Part	Revenu	% quote-part/revenu	excédent ou déficit	Coût d'opération (dépense)	nombre de visiteur	subvention salariale reçue
1984	- \$						
1985	6 000.00 \$	362 350.00 \$	5%	32 849.00 \$	329 501.00 \$	N/A	
1986	6 000.00 \$	67 252.00 \$	27%	21 565.00 \$	45 687.00 \$	N/A	- \$
1987	6 000.00 \$	50 525.00 \$	36%	10 207.00 \$	40 318.00 \$	N/A	18 752.00 \$
1988	6 000.00 \$	46 697.00 \$	39%	16 721.00 \$	29 976.00 \$	N/A	N/A
1989	6 000.00 \$	62 729.00 \$	29%	17 627.00 \$	45 102.00 \$	N/A	N/A
1990	6 000.00 \$	47 000.00 \$	38%	1 000.00 \$	46 000.00 \$	N/A	N/A
1991	6 000.00 \$	73 223.00 \$	25%	10 379.00 \$	62 844.00 \$	N/A	N/A
1992	6 000.00 \$	78 151.00 \$	23%	4 947.00 \$	73 204.00 \$	N/A	N/A
1993	6 000.00 \$	73 786.00 \$	24%	19 158.00 \$	54 628.00 \$	N/A	N/A
1994	6 000.00 \$	68 402.00 \$	26%	(12 397.00) \$	56 005.00 \$	N/A	N/A
1995	10 000.00 \$	116 026.00 \$	26%	15 294.00 \$	100 732.00 \$	N/A	N/A
1996	10 000.00 \$	121 391.00 \$	25%	4 242.00 \$	117 149.00 \$	N/A	N/A
1997	9 333.33 \$	154 769.00 \$	19%	(7 208.00) \$	147 561.00 \$	N/A	N/A
1998	10 000.00 \$	199 384.00 \$	15%	(6 234.00) \$	193 150.00 \$	N/A	N/A
1999	10 000.00 \$	194 000.00 \$	15%	(12 035.00) \$	181 965.00 \$	N/A	N/A
2000	10 000.00 \$	174 408.00 \$	17%	(2 465.00) \$	171 943.00 \$	N/A	N/A
2001	10 000.00 \$	286 699.00 \$	10%	37 714.00 \$	248 985.00 \$	N/A	N/A
2002	10 000.00 \$	264 198.00 \$	11%	64 634.00 \$	199 564.00 \$	N/A	N/A
2003	10 000.00 \$	274 244.00 \$	11%	20 319.00 \$	253 925.00 \$	N/A	N/A
2004	10 000.00 \$	271 696.00 \$	11%	16 937.00 \$	254 759.00 \$	N/A	N/A
2005	10 000.00 \$	245 149.00 \$	12%	(28 203.00) \$	216 946.00 \$	N/A	N/A
2006	10 000.00 \$	234 645.00 \$	13%	(2 577.00) \$	232 068.00 \$	N/A	N/A
2007	10 000.00 \$	261 919.00 \$	11%	136 295.00 \$	125 624.00 \$	N/A	N/A
2008	10 000.00 \$	247 380.00 \$	12%	134 231.00 \$	113 149.00 \$	N/A	N/A
2009	10 000.00 \$	308 271.00 \$	10%	(91 845.00) \$	216 426.00 \$	N/A	N/A
2010	10 000.00 \$	317 393.00 \$	9%	(21 709.00) \$	295 684.00 \$	N/A	N/A
2011	10 000.00 \$	259 796.00 \$	12%	14 446.00 \$	245 350.00 \$	N/A	N/A
2012	10 000.00 \$	276 339.00 \$	11%	(2 094.00) \$	274 245.00 \$	N/A	N/A
2013	10 000.00 \$	224 864.00 \$	13%	(49 736.00) \$	175 128.00 \$	N/A	N/A
2014	10 000.00 \$	242 039.00 \$	12%	(34 661.00) \$	207 378.00 \$	31694	N/A
2015	10 000.00 \$	258 948.00 \$	12%	(50 892.00) \$	208 056.00 \$	36600	N/A
2016	10 000.00 \$	325 724.00 \$	9%	25 812.00 \$	299 912.00 \$	31694	N/A
2017	10 000.00 \$	309 339.00 \$	10%	(21 135.00) \$	288 204.00 \$	33221	15 001.00 \$
2018	10 000.00 \$	300 967.00 \$	10%	20 731.00 \$	280 236.00 \$	36419	18 303.00 \$
2019	15 000.00 \$	390 368.00 \$	12%	(31 456.00) \$	358 912.00 \$	57330	68 921.00 \$
2020	15 000.00 \$	537 898.00 \$	8%	36 737.00 \$	501 161.00 \$	37362	47 175.00 \$
2021	15 000.00 \$	654 061.00 \$	7%	38 023.00 \$	616 038.00 \$	55684	118 224.00 \$
2022	15 000.00 \$	429 905.69 \$	10%	(189 047,46) \$	618 993.15 \$		82 724.03 \$