

CHAPITRE III

LE MONT KANASUTA

LE MONT KANASUTA

Introduction au chapitre III

Le chapitre III de notre mémoire constitue la partie descriptive et interprétative de la recherche. Nous appuyant sur le processus que propose la méthodologie des systèmes souples, ce chapitre décrit les aspects de l'organisation à l'étude en tentant de circonscrire les éléments dominants de la situation problématique. En premier lieu, nous situons l'organisation dans la dynamique et l'environnement qui lui est propre, soit le domaine du ski alpin. Nous concentrerons par la suite notre propos sur l'organisation comme système d'activités humaines, en décrivant les éléments de sa structure, et du climat qui l'habite. Le cheminement de ce chapitre débouche sur un diagnostic organisationnel. Il doit nous mener à un goulot d'étranglement et à un ancrage sur lequel nous construirons notre définition de système pertinent d'activités humaines.

3.1 La dynamique du ski alpin

3.11 Le ski en Amérique du nord

La pratique du ski alpin existe maintenant sur tous les continents du monde. Cette activité est rapidement devenue dans les régions où le niveau de vie des gens le permet, une détente et un loisir pour de nombreux citoyens des régions montagneuses où la neige tombe en quantité suffisante.

En Amérique du nord, les niveaux de vie et de stress supérieurs, ont depuis trente ans

créé des besoins très grands pour des activités de loisir et de relaxation. L'engouement pour l'activité physique et le grand air ont également contribué au développement de nombreux complexes de loisir. Au cours des vingt dernières années, le niveau d'investissement dans des installations sportives de plus en plus coûteuses s'est considérablement accru. Des centaines de millions de dollars ont été injectés dans des stations de ski alpin aux infrastructures gigantesques dont certaines qui peuvent recevoir en même temps des dizaines de milliers d'adeptes.

3.12 Le réseau des stations au Québec

Plus près de nous, au Québec, on assiste au développement de stations de ski depuis plus d'un demi siècle mais ce développement a été plus intensif au cours des quelque vingt-cinq dernières années. Cette tendance a coïncidé avec la croissance de la prise de conscience par les Québécois de l'importance de leur santé; en même temps, plusieurs régions limitrophes du Québec prenaient conscience de l'attrait qu'elles présentaient et de l'afflux touristique qu'allait entraîner le développement de nos montagnes. C'est ainsi qu'on a vu dans les années soixante, une recrudescence de la construction d'installations de ski alpin dans les régions des Laurentides et de Québec, et aussi dans l'Estrie. Après 1975, c'est dans toutes les régions du Québec que des projets de développement de montagnes ont fait leur apparition.

Au cours de la saison 1988-89, le Québec comptait 123 stations de ski alpin, dont 53 offrent en plus du ski, des activités culturelles et de loisirs variées sur une base annuelle. Les activités offertes au cours des autres saisons par les stations de ski vont du "théâtre

de fréquentation en ski alpin et de mieux comprendre les éléments déterminants du développement dans ce domaine.

L'offre de ski alpin est constituée par l'ensemble des équipements de montagne dont peuvent disposer les clients d'un territoire donné pour pratiquer ce sport. Dans une région, l'offre représente l'ensemble du réseau des stations de ski de ce territoire. Le concept s'applique également à l'évaluation du niveau d'infrastructure d'une station de ski alpin: en ce cas, il est la mesure de la dimension de cette station et s'exprime en mètres de dénivellation et en capacité des installations de remonter les skieurs au haut des pistes dans un temps donné. Au Québec, la mesure de l'offre est le MVPH (mètres verticaux-personnes/heure), produit de la dénivellation et de la capacité des remontées mécaniques.

Le concept d'offre en ski alpin peut également représenter la qualité de l'expérience de ski retirée par sa pratique dans un espace donné. Cet espace peut être à la dimension d'un continent ou à celle d'une région ou même d'une seule station de ski. En ce sens, l'appréciation de l'offre est effectuée en fonction de critères plus nombreux qui tiennent compte de l'ensemble des services ou du service global dispensé. Ainsi, le temps d'attente aux remontées mécaniques, la densité des skieurs sur les pistes, la qualité de l'entretien de celles-ci, la nature et la quantité d'enneigement, la qualité de l'enseignement dispensé par les moniteurs, le type et la proximité des services connexes, dont les services à la clientèle, la restauration et l'hébergement sont les plus importants, enfin, l'accessibilité au domaine skiable par sa distance et souvent par son coût, sont tous des

critères d'appréciation de la qualité de l'offre en ski alpin. Par voie de conséquence ils comptent aussi parmi les critères du développement d'une station de ski alpin.

L'offre souhaitable de ski alpin constitue le niveau d'infrastructures ultime devant permettre de rejoindre un marché estimé dans une région donnée. Les installations de montagne sont des incitatifs pour les clientèles visées, incitatifs qui doivent être rentabilisés. La concurrence générée par l'offre pour d'autres loisirs sportifs ou pour des activités à caractère culturel rend inextensible l'offre de ski alpin.

Il apparaît que le développement de l'offre en ski alpin, doit s'effectuer en fonction d'une demande potentielle qui ne s'exprimera que par le développement réel des installations des stations de ski alpin. C'est là la problématique qui entoure l'estimation de l'offre en ski alpin pour une région donnée ou pour une station.

3.14 La demande en ski alpin

La demande correspond au nombre de skieurs ayant effectivement utilisé les services d'une station de ski alpin. L'échelle de la demande est le jour-ski. Elle est la mesure de la fréquentation d'une ou de plusieurs stations de ski alpin. Au Québec, la pratique du ski alpin au cours de la saison 1987-1988 a donné lieu à la visite de 11,3 millions de skieurs. En conséquence la demande au cours de cette saison correspond à 11,3 millions de jours-ski.

La demande potentielle en ski alpin est la base de tout plan de développement d'une station. C'est à partir de son estimation que les planificateurs établissent le rythme

d'acquisition de l'infrastructure souhaitable pour répondre à cette clientèle. La demande potentielle permet également d'évaluer les besoins à combler dans tous les services dispensés par une station de ski. Enfin, les méthodes d'estimation de la demande potentielle s'apparentent aux méthodologies employées pour l'étude du marché pour un produit ou service.

3.15 Le développement de projets en région

Les exposés précédents au sujet des problématiques de l'offre et de la demande en ski alpin, nous permettent d'identifier une procédure efficace pour l'établissement du plan de développement d'une station de ski. Ainsi, c'est à partir de l'estimation de la croissance de la demande potentielle pour le sport du ski alpin que sera déterminée la quantité d'offre acceptable en services de tous genres.

Depuis plus d'une décennie, cette procédure est utilisée au Québec avec certains succès pour des projets issus de régions à forte densité de population où la demande potentielle est importante. Elle a en effet permis d'identifier de nombreux projets de développement qui ont par la suite été mis en oeuvre dans la plupart des cas par des entrepreneurs privés.

Il aura cependant fallu que le ski alpin se développe de façon considérable dans ces régions avant que les citoyens des régions périphériques du Québec puissent prétendre avoir accès à la pratique de cette activité près de chez eux. En effet, pour réaliser la construction des immobilisations nécessaires au fonctionnement d'une station de ski

alpin, les communautés des régions périphériques ont tout aussi besoin de l'assistance financière des différents paliers de Gouvernement, que les régions plus peuplées. Avant d'y avoir accès cependant, ils doivent faire ressortir l'évidence d'une demande potentielle suffisante pour rentabiliser chacun des projets. Or les programmes d'assistance financière gouvernementaux dans ce domaine, s'adressent en effet aux projets de développement de stations qui présentent un attrait touristique certain, et qui peuvent contribuer à l'importation d'un flux d'argent important. Certains projets émanant des régions moins peuplées ont plus de difficulté à démontrer leur attrait dans un vaste marché extérieur, et leur rentabilité n'est pas toujours non plus très évidente. Ces projets ont le plus souvent comme objectif premier d'assurer un service à une collectivité, contribuant de cette façon à l'amélioration de la qualité de vie dans la communauté. Or, comme nous l'avons vu plus haut, les projets régionaux sont le plus souvent pris en charge par les administrations municipales ou par des regroupements de citoyens opérant sous la forme juridique d'organisme sans but lucratif. Pour ces raisons, et compte tenu des problèmes inhérents à la gestion de ce type d'organisation, l'émergence de projets de station de ski alpin dans les régions périphériques est particulièrement rare, et la survie de ceux qui sont mis sur pied, très périlleuse.

3.2 La dynamique du ski alpin en Abitibi-Témiscamingue

3.2.1 Le ski alpin en Abitibi-Témiscamingue

Il existe trois stations de ski alpin en Abitibi-Témiscamingue, dont deux sont de catégorie intermédiaire, c'est-à-dire présentant plus de 300 000 MVPH¹. L'autre station de ski est de très petite dimension; elle n'offre en effet que 70 mètres de dénivellation et s'adresse à un marché spécifique de skieurs qui en sont à leurs premières expériences. Les stations de ski de l'Abitibi-Témiscamingue ont toutes quelque vingt-cinq ans d'existence.

Les deux stations principales de la région, le Mont Vidéo et la station Ski Mont Kanasuta sont situées à quelque cent soixante kilomètres l'une de l'autre. Elles desservent chacune la clientèle d'un secteur de la région, l'est de l'Abitibi-Témiscamingue fréquentant les pentes du mont Vidéo, et l'ouest, celles du mont Kanasuta.

3.2.2 Le mont Kanasuta est une station de ski familiale

Dès sa création en 1963, la station de ski du mont Kanasuta a été mise en opération pour desservir une clientèle locale. Les promoteurs initiaux du projet voulaient exploiter un marché potentiel, essentiellement composé des familles de la région, à qui ils offriraient un loisir praticable à l'extérieur qui risquait de faire oublier les hivers nordiques plus longs en Abitibi-Témiscamingue. D'année en année, la station a attiré des clients de localités de plus en plus éloignées, de telle sorte que près de 5% de sa clientèle après 1975

¹ Le MVPH est une mesure de la dimension d'une station de ski; il est exprimé en "Mètres verticaux * Personnes/heure", qui est le produit de la dénivellation et de la capacité des remontées mécaniques.

prenait son origine des régions du Témiscamingue et d'Abitibi-ouest, tandis que plus de 15% venait du nord-est ontarien¹. Nous verrons dans les prochaines sections la provenance de la clientèle actuelle de la station Ski mont Kanasuta.

3.23 La demande régionale et extra-régionale

La demande régionale comprend la clientèle qui provient de la région Abitibi-Témiscamingue et qui est susceptible d'adopter le sport du ski alpin et de visiter la station du mont Kanasuta. La clientèle de toute autre région constitue la demande extra-régionale.

Depuis 1985, avec la sortie du premier plan de développement de la station, les dirigeants considèrent que la clientèle du mont Kanasuta réside en majeure partie dans un rayon de cent kilomètres de la montagne. Pour l'Abitibi-Témiscamingue, elle provient donc des secteurs couverts par les municipalités régionales de comté de Rouyn-Noranda et d'Abitibi-ouest, ainsi que du Témiscamingue pour sa partie située au nord de la municipalité de Fabre. La population de ces trois secteurs totalise 76 000 habitants.

La majeure partie de la clientèle extra-régionale origine du nord-est ontarien. A l'intérieur du rayon de cent kilomètres de la station on y retrouve une population de 41 300 habitants. Le tableau V chiffre la demande pour les différents secteurs des municipalités régionales de comté de Rouyn-Noranda, d'Abitibi-ouest et du Témiscamingue, ainsi que

¹ Etude pour le compte du mont Kanasuta, firme comptable Angers, St-Pierre et Cossette, Rouyn-Noranda, 1978.

pour la région du nord-est ontarien. Cette demande est exprimée à partir de la population de chacune des MRC régionales dont un pourcentage représente les skieurs potentiels¹ qui pratiquent le ski alpin pendant un nombre variable de journées, selon la distance qui les séparent de la station. L'exercice permet de chiffrer en terme de jours-ski le potentiel de fréquentation de la station qui constitue la demande régionale et extra-régionale.

Tableau V Demande régionale et extra-régionale de la station Ski mont Kanasuta

| Secteur | Population | Skieurs potentiels | Jours-ski individuels | Jours-ski totaux |
|------------------------|-------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------|
| Régionale | | | | |
| Rouyn-Noranda | 38 350 | 5 599 (14.6%) | 11.3 | 63 268 |
| Abitibi-ouest | 24 940 | 1 820 (7.3%) | 11.3 | 20 566 |
| Témiscamingue | 12 710 | 928 (7.3%) | 11.3 | 10 486 |
| Extra-régionale | | | | |
| Nord-est ontarien | 41 300 | 1 507 (3.65%) | 5 | 7 535 |
| TOTAL: | | | | <u>101 855</u> |

¹ Ski Mont Kanasuta, "Plan de Développement 1990-1992".

3.24 La demande touristique

La clientèle touristique est définie comme une population d'adeptes qui parcourent plus de 50 kilomètres pour accéder à un site, une activité ou un équipement de loisir, et qui se procurent sur les lieux ou à proximité du site, un hébergement autre que sa résidence pendant au moins une nuit¹. Au mont Kanasuta, la clientèle touristique provient de l'Abitibi-Témiscamingue et du nord-est ontarien principalement. Elle constituait au cours de la saison 1988-89, selon les évaluations des dirigeants de la station, près de 15% de la demande totale, soit plus de 6 700 jours-ski.

De façon générale la demande touristique comme la demande régionale, peut être suscitée par le développement de l'attrait que représente le site ou l'équipement de loisir. Dans le cas de la demande touristique cependant, cet attrait doit exister malgré la concurrence d'équipements équivalents situés dans la région de résidence de la clientèle touristique. Pour une station de petite dimension, l'attrait que présente la montagne n'est pas toujours suffisant pour susciter une demande touristique très forte. En contrepartie, la qualité exceptionnelle de certains éléments de l'offre sont à même de générer une demande touristique importante. Parmi ces éléments, mentionnons une qualité supérieure des conditions d'enneigement, du service à la clientèle, de l'enseignement du ski. Tout autre attrait contenu dans l'environnement du site est également susceptible d'attirer une clientèle touristique dans la mesure où cet attrait en fait la renommée. Enfin, il se peut qu'une clientèle touristique soit également attirée par différents attraits situés

¹ Le tourisme hivernal des Québécois, ministère du Tourisme du Québec, 1989.

dans un secteur géographique environnant le site mais extérieur à lui. C'est par exemple le cas de la région des Laurentides qui, à part quelques exceptions ne possèdent pas plus de stations dont l'attrait fait la renommée que la plupart des régions du Québec. C'est donc l'ensemble des équipements touristiques, tels le parc hôtelier et les différents sites de loisirs de cette région montagneuse, qui la rendent très en demande auprès de la clientèle touristique de skieurs.

3.3 Historique du mont Kanasuta

3.31 Les premières années

La station de ski du mont Kanasuta a été mise en opération au début de l'année 1963. Elle doit sa création à l'effort de quatre entrepreneurs qui pratiquaient déjà le sport du ski alpin depuis quelques années avec les membres de leur famille dans les environs de Rouyn-Noranda, à la frontière de la province de l'Ontario. Pendant seize années, les promoteurs originaux ont assuré le fonctionnement et l'animation de la station.

Au cours des premières années, des améliorations nombreuses ont été apportées aux installations de base de la station: construction d'une deuxième remontée mécanique dès la troisième saison, agrandissement du chalet principal et acquisition d'un appareil de damage de pistes. Plusieurs de ces équipements ont été construits de toutes pièces à partir de surplus d'actifs provenant de mines désaffectées de la région. C'est le cas des structures d'aciers et de bois qui servirent à la construction des remontées mécaniques et du chalet principal. A cette époque, les saisons avaient une durée variable de douze

à seize semaines, et les skieurs réguliers ne se comptaient que par centaines, de sorte que les installations mécaniques n'étaient pas durement sollicitées.

C'est à partir du milieu des années soixante dix, avec la vogue qu'a pris le sport du ski alpin, que fut constatée une recrudescence du nombre de skieurs qui fréquentaient régulièrement la station. C'est à cette période que les adeptes ont commencé à souffrir des nombreux bris aux remontées mécaniques qui n'avaient pas alors la capacité pour répondre à une telle demande. Cela occasionnait des attentes de plus en plus longues au bas des pentes qui, peu à peu, furent délaissées au profit de quelques autres activités comme le ski de randonnée et la motoneige.

La station a subi au cours de cette période des pertes financières qui contribuèrent aux difficultés des promoteurs du centre à assurer un entretien convenable et à renouveler les installations devenues désuètes. Malgré le piètre état des équipements, deux nouveaux entrepreneurs reprirent les destinées de la station et tentèrent au cours de deux saisons de la remettre en état de recevoir les skieurs plus confortablement. Malheureusement, leurs efforts furent vains à cause de conditions climatiques désastreuses, et les actifs furent presque entièrement liquidés après l'hiver 1980-1981.

3.32 La création de l'organisme sans but lucratif

En septembre 1981, un regroupement de citoyens décide de reconstituer l'organisation qui prendra désormais la forme juridique d'organisme sans but lucratif. Avec la signature d'un protocole d'entente, toutes les municipalités de la MRC de Rouyn-Noranda sont

associées au projet de relance de la station. Dans toute la communauté, il semble alors y avoir consensus sur la nécessité pour le développement de la région, que soient poursuivies les activités de la station. Fort de cet appui, le comité élit un conseil d'administration provisoire qui verra à amasser les sommes nécessaires à l'achat des actifs encore disponibles, et à mettre en opération un minimum d'installations pour la saison suivante.

Comme organisme sans but lucratif, la nouvelle corporation profite de son éligibilité à certains programmes de subventions aux deux niveaux de gouvernement, le provincial et le fédéral. Elle sollicitera également la population et les clubs sociaux avec certains succès. Cependant, cette première campagne de financement lui permet tout au plus de rembourser les dettes des anciens propriétaires pour ainsi leur éviter la faillite, mais laisse vide la caisse de l'organisation. Un emprunt important consenti par une institution financière après de difficiles négociations, permet enfin la remise en état des installations.

Au cours des cinq saisons qui suivirent, soit de 1981 à 1986, les dirigeants réussirent à intéresser suffisamment les quelques skieurs "mordus" et à garder ouverte la station en dépit des aléas de la température et du fonctionnement plus qu'hasardeux des différents équipements.

On a estimé au cours de cette période que le taux de fréquentation de la station s'établissait à près de 1,5% de la population, pour un nombre annuel de jours-ski d'à peine 18 000. Pour l'ensemble du Québec, ce taux approchait les 10% et se situait en moyenne à 7,4% dans les régions périphériques de la province. Avec 2,4% de la

population du Québec en 1984, les citoyens résidents d'Abitibi-Témiscamingue ne pratiquaient alors que 0,4% des jours-ski totaux du Québec. Pour les dirigeants de la station, aucune rentabilité des installations n'était possible avec un nombre si restreint d'utilisateurs. Or ce nombre ne risquait aucunement d'augmenter si aucun investissement majeur n'était fait pour rajeunir et moderniser les équipements. En 1984, une réserve fut constituée à partir des sommes versées sous forme de subventions par les villes de Rouyn et de Noranda, ce qui permit aux dirigeants de commander une étude pour le choix d'un site idéal pour la construction éventuelle d'une station de ski moderne dans l'ouest de l'Abitibi-Témiscamingue.

3.4 Le plan de développement de 1986

3.41 Le choix de la montagne

Un premier mandat confié à un groupe de chercheurs et à des spécialistes du développement en ski alpin a consisté à évaluer le potentiel que présentaient plusieurs sites pour le développement d'une station de ski dans la région de Rouyn-Noranda. Malgré les nombreuses possibilités qu'offrait la chaîne des monts Kekeko, dénivellation plus grande, proximité du principal marché et orientation des pistes, le mont Kanasuta a été préféré principalement en raison du défi que présentait pour les skieurs, l'ensemble du domaine skiable, et de l'investissement moindre qu'exigerait la réalisation du projet. En effet, dans le cas du mont Kanasuta, le degré de difficulté des pistes projetées était mieux réparti entre les catégories de skieurs novices, intermédiaires et experts. En outre,

le développement des pentes étant déjà partiellement effectué, il suffirait dans la plupart des cas d'en réaménager le parcours et le profil.

3.42 L'infrastructure nécessaire

Au cours de la saison 1985-86, la station opérait toujours les mêmes équipements de montagne qu'elle avait acquis quatre ans plus tôt. Or ces équipements étaient maintenant dans un tel état de détérioration qu'il devenait hasardeux pour la sécurité des utilisateurs d'entreprendre une autre saison dans ces conditions. Les nombreuses menaces de fermeture de la station par des inspecteurs gouvernementaux venaient d'ailleurs confirmer la nécessité de renouveler certaines infrastructures.

C'est à cette même époque que fut déposé le plan de développement de la station dont le mandat avait été confié à une firme d'experts un an plus tôt. Les principales constatations du rapport des experts les amenaient à recommander la reconstruction presque entière des installations et le remplacement de la presque totalité des équipements. L'ensemble du projet exigerait des investissements de près de 5 millions de dollars répartis sur quatre phases. La première phase du développement prévoyait l'installation d'un système d'enneigement artificiel, la construction de deux remontées mécaniques dont une aérienne, l'acquisition d'un appareil de damage de pistes et l'agrandissement du chalet principal. Cette phase exigerait des déboursés de plus de 2 millions de dollars et devrait être réalisée sur deux ans. Les phases subséquentes ne seraient initiées qu'avec la confirmation de la demande suscitée par ces premiers investissements.

3.43 La souscription publique

En août 1986, devant l'urgence d'initier une phase préliminaire du développement qui permettrait la réouverture du centre au cours de la saison suivante, les dirigeants ont entrepris de réaliser une partie du financement prévu au plan de développement en mettant sur pied une campagne de souscription. En quelques mois, plus de 85 000\$ furent amassés dans la communauté de Rouyn-Noranda. Cet effort des citoyens démontrait l'importance qu'ils accordaient à la relance de la station, et appuyait fortement les démarches des dirigeants qui exigeaient sa part du ministère du Loisir de la Chasse et de la Pêche du Québec.

Au total, le montant de la souscription publique s'éleva à 175 000\$. Les dirigeants ont cependant pris plus de trois années pour atteindre cette somme. Cette première cueillette de fonds fut très exigeante pour les membres du comité de développement. Il appert en effet que le recrutement de souscripteurs pour des sommes allant de 250\$ à 1000\$, pendant une aussi longue période, et pour le développement d'un équipement de loisir, était particulièrement difficile.

Par ailleurs, l'objectif ayant été fixé à 200 000\$, les dirigeants se considérèrent satisfaits des résultats atteints.

3.44 La réalisation du plan

3.441 Les priorités

Dans sa première phase, le plan de développement de 1986 prévoyait principalement la construction de deux remontées mécaniques, d'un système d'enneigement artificiel, d'un chalet qui devrait comprendre des salles de repos, un restaurant, une garderie, et quelques autres services. Répartis sur deux ans, les investissements totaux exigés par ces constructions s'élevaient à 2 millions de dollars.

Avec les pauvres résultats obtenus lors de la campagne de financement publique jusqu'à l'automne 1986, il fallut choisir, parmi les équipements prévus au plan de développement, ceux qui permettraient à court terme, c'est-à-dire avant le saison 1986-87, l'ouverture de la station. Les dirigeants décidèrent d'accorder une priorité à l'acquisition des installations de montagne, dont les remontées mécaniques et le système d'enneigement artificiel. Ils répondaient d'ailleurs ainsi aux objections les plus criantes des usagers, au sujet de la difficulté de pratiquer le ski, objectif premier de la station.

3.442 Les remontées mécaniques

En moins de trois mois, on réussit à faire l'acquisition puis la construction de deux remontées mécaniques, dont la première fut mise en opération le 18 décembre 1986. La gestion des travaux ayant été assumée par la station elle-même, les coûts de construction furent donc considérablement réduits. Les remontées mécaniques installées au cours de l'automne 1986 sont de type télésiège. Elles remplaçaient de plus vieilles remontées à

motrices diesel, mais avaient été utilisées pendant plusieurs années dans une autre station. Ces deux remontées mécaniques, installées pour une période temporaire en 1986, fonctionnent au mont Kanasuta depuis maintenant quatre saisons. Quoiqu'elles aient été convenablement entretenues depuis leur acquisition, elles exigeront des réfections majeures d'ici quelques années.

3.443 Le système d'enneigement artificiel

Le système d'enneigement artificiel commandé aux fournisseurs en janvier 1987 ne put être mis en opération au cours de cette même saison à cause des délais de livraison de certaines de ses composantes. Il fut cependant utilisé dès l'automne 1987 mais avec une efficacité réduite occasionnée par de nombreux ajustements pendant toute la saison. Ce n'est d'ailleurs qu'au cours de la saison estivale 1988 que certaines réparations majeures purent être effectuées. Le système offre, selon l'évaluation des opérateurs, un rendement supérieur, et procure une qualité d'enneigement qui satisfait grandement la clientèle de la station. Il ne peut cependant fonctionner pendant une période suffisamment longue à chaque hiver, pour assurer l'enneigement de la surface skiable prévue aux devis et plans de construction, et cela à cause de la déficience de la réserve d'eau.

3.45 L'exercice du Sommet socio-économique de l'Abitibi-Témiscamingue

Le Gouvernement du Québec annonça en 1984 la tenue prochaine d'un sommet socio-économique dans la région Abitibi-Témiscamingue. La Conférence du Sommet qui est l'apogée et l'aboutissement d'un long exercice de concertation régionale s'est finalement

tenue les 6, 7 et 8 avril 1987. Au cours de cet exercice, soixante-quatre projets dans divers secteurs d'activités ont fait l'objet d'un consensus régional quant à leur nécessité pour le développement de la région et ont été retenus pour présentation à la Conférence du Sommet. Le plan de développement de la station Ski mont Kanasuta a fait partie de ce groupe de projets et il a reçu l'appui du Gouvernement du Québec. Enfin, l'aide accordée pour le développement du mont Kanasuta lors de cette Conférence, s'est chiffrée à 50% d'un projet total de 1 million de dollars.

3.46 Les dernières constructions

Pour réaliser une nouvelle partie de la phase 1 du Plan de développement de la station, les administrateurs disposent dès lors de nouveaux fonds, et ils décident de faire l'acquisition d'une remontée aérienne de type télésiège à quatre places. En outre, plusieurs installations et équipements sont alors remplacés ou remis en état de bon fonctionnement et cela avant la saison 1987-88.

Des travaux et constructions prévus à la phase 1 du Plan de développement, il ne reste plus à réaliser que la construction du chalet principal et l'amélioration de l'alimentation en eau potable. Quant à la réfection des installations sanitaires, elle fut réalisée au cours de l'été 1988 en même temps que la construction d'un chalet, non prévu au Plan de développement, qui abrite les services auxiliaires.

3.5 Le rôle des acteurs et la réalisation du plan

3.51 La mission de l'organisation

Les règlements généraux du Centre plein du mont Kanasuta incorporé font état des buts et objectifs de l'organisation. Ils ne spécifient pas cependant que ceux-ci représentent la mission du centre. Néanmoins, une disposition des règlements généraux précise que la Corporation a été constituée afin de "permettre la pratique d'activités de plein air à toute la population de l'Abitibi-Témiscamingue et fournir les accès au monde sportif et culturel sur une période d'hiver d'une part et annuelle d'autre part". Toutefois, il ressort des rapports annuels et des objectifs que se sont fixés depuis quatre ans les dirigeants de l'organisation que la mission de la Corporation pourrait s'énoncer ainsi: "développer et opérer les installations nécessaires à la pratique du ski pour une clientèle familiale dans la zone récréative du mont Kanasuta".

La mission de l'organisation n'a jamais fait l'objet d'une réflexion parmi les membres de l'organisation. Elle est déduite des rapports annuels proposés et acceptés lors des assemblées générales, et des comptes rendus de réunions du comité exécutif et du conseil d'administration. Les dirigeants de la station ne désirent pas donner une plus grande extension à la mission de l'organisation. Enfin, la mission du centre n'est pas perçue par les dirigeants comme élément moteur à la prise des décisions, ni comme cadre de référence pour les dirigeants.

3.52 Le rôle des comités

3.521 Le conseil d'administration

Certaines dispositions des règlements généraux régissent la composition du conseil d'administration ainsi que ses droits, obligations et fonctions dans l'organisation. Sa composition est de dix-huit (18) membres issus des municipalités (5), des membres individuels (9), ou d'organismes (3) dont la mission s'apparente aux activités de la Corporation. Le directeur général siège avec droit de vote au conseil d'administration ainsi qu'à tous les comités.

Les membres du conseil d'administration sont les dirigeants de la station. Au cours des quatre dernières années cependant, l'organisation n'a tenu que quelques assemblées de son conseil d'administration, assemblées au cours desquelles les membres ont accepté d'entériner des décisions ou des propositions que lui soumettaient les membres du comité exécutif.

3.522 Le comité exécutif

Les rôles et attributions du comité exécutif sont édictés de façon générale par réglementation. La composition de ce comité est de huit (8) membres élus parmi les membres du conseil d'administration lors de l'assemblée générale annuelle de la Corporation. Le comité exécutif exerce toutes les tâches que lui confie le conseil d'administration et quelques autres, spécifiées aux règlements généraux de la

Corporation, en l'occurrence, l'engagement du directeur général et du personnel cadre de l'organisation.

En 1986, le conseil d'administration a confié à un "comité de développement" la responsabilité entière de l'organisation. Ce comité a alors agi comme comité exécutif, et cela pendant plus de deux ans. C'est au cours de cette période que fut effectuée la plus grande partie de la reconstruction de la station conformément au mandat reçu du conseil d'administration par le comité de développement. Celui-ci concentra cependant ses efforts dans le parachèvement de la campagne de financement et dans le choix des infrastructures qui, parmi celles qui étaient prévues le Plan de développement, étaient les plus appropriées compte tenu des disponibilités financières de la station.

Par ailleurs, le comité exécutif exerce depuis 1986, le rôle de superviseur des opérations de la station. Il approuve le budget annuel et contrôle les dépenses effectuées dans le cours de l'opération normale. Il exerce un droit de regard sur toute décision prise par le personnel cadre. Il s'est en outre donné comme rôle de se mettre à l'écoute des utilisateurs du centre. Enfin, les politiques de la station sont révisées au besoin lors de l'une ou l'autre des assemblées quasi hebdomadaires du comité exécutif.

Depuis quatre ans, le comité exécutif délègue au personnel cadre puis reprend alternativement le pouvoir décisionnel. Ce pouvoir n'est pas spécifié dans des documents quant aux responsabilités et tâches de chacun, ni dans les règlements généraux. Cette situation crée des mécontentements chez les membres du comité exécutif et chez le personnel cadre. Des commentaires recueillis lors d'assemblées générales annuelles des

membres laissent croire au mécontentement de plusieurs face à certaines politiques et décisions qui ont été prises au cours des dernières années.

3.523 Les comités spéciaux

Les règlements généraux de la Corporation prévoient la création de plusieurs comités, dont celui des finances, de la promotion, et des programmes. Il est également prévu que soient formés des comités ad hoc selon qu'ils sont requis pour le bon fonctionnement de la Corporation. Aucun des comités spécifiquement prévus aux règlements généraux, n'a été mis sur pied avant l'automne 1989. Les comités de la promotion et des programmes n'existent toujours pas et leur création ne fait pas encore l'objet d'un besoin perçu par les membres du conseil d'administration.

Un comité de financement a été récemment formé: il a pour mandat de recueillir une partie des fonds nécessaires à la relance des constructions prévues au Plan de développement 1990-93. Les tâches qu'assument actuellement les membres du comité de financement étaient jusqu'à sa création, réalisées par les membres du comité exécutif qui ont d'ailleurs conservé une partie importante du mandat global de financement prévu au Plan de développement.

Un second comité a pour objectif de revoir l'ensemble des règlements généraux afin que ceux-ci répondent mieux aux buts de la station et précisent les lignes d'autorité et les responsabilités des différentes instances décisionnelles.

3.53 La direction et les cadres

Depuis 1986, devant l'ampleur des projets de développement et face à la croissance de clientèle que ce développement entraînerait, le conseil d'administration d'alors, crée une direction générale permanente. C'est à cette époque que le comité exécutif reçoit du conseil d'administration le mandat du développement de l'ensemble de la station. L'engagement du directeur général représentait, pour certains membres du comité exécutif qui s'étaient particulièrement impliqués au cours des dernières années, une sorte de libération de la responsabilité de la station, de sorte qu'un mandat extrêmement large lui fut confié.

Le directeur général a accepté en octobre 1986 un contrat d'engagement de deux ans, renouvelable. Ses conditions de travail sont fixées par le comité exécutif annuellement. En vertu des règlements généraux, le directeur général ne siège pas au comité exécutif lors du vote sur ses conditions de travail.

Le directeur général a assumé au cours des trois premières années de son mandat, la responsabilité de l'ensemble de la reconstruction de la station. Par ailleurs, il a élaboré une structure hiérarchique et a procédé à l'engagement d'un personnel presque complètement renouvelé.

Pour le directeur général, la gestion courante de la station doit être assumée par une équipe, celle des cadres. Il se voit l'animateur et le conseiller de cette équipe dont

chacun des membres assumera la responsabilité d'un ensemble d'activités, et du personnel qui les exécute.

Comme la station est en constant développement depuis 1986, la structure mise en place a été modifiée à quelques reprises. Aujourd'hui, trois directions chapeautent l'ensemble du fonctionnement de la station. La direction des opérations de la montagne assume les activités propres à la pratique du ski alpin par les clients, c'est-à-dire l'aménagement des pistes et leur entretien, ainsi que le fonctionnement des remontées et des équipements mécaniques de montagne. La direction des opérations assume les activités relatives aux services connexes, soit le service à la clientèle, billetterie, réservations et information, le service de restauration et de bar, ainsi que l'entretien des installations autres que celles de la montagne. Enfin, la direction de l'école de ski qui tout en étant une entreprise autonome, voire une concession, partage la responsabilité de la mise en marché du produit ski et voit à l'amélioration du niveau d'habileté de la clientèle.

La direction générale croit que le développement de la clientèle de la station passe par le développement d'un service global. Elle a au cours des premières années de son mandat, insisté pour que soit prioritairement effectuée la remise en état de fonctionner des infrastructures nécessaires à la pratique du ski alpin, par l'installation de nouveaux équipements qui permettraient d'offrir une qualité des pistes supérieure; puis elle s'est fait l'initiatrice d'une école de ski compétente. En outre, des efforts particuliers ont été mis sur le développement des clientèles nouvelles, par la mise sur pied d'une boutique de location d'équipements des plus modernes, et par l'insistance pour offrir un service

personnalisé de qualité. Le directeur général a tenté avec certains succès, d'inculquer cette philosophie aux différentes directions.

Depuis un an, le personnel cadre et le directeur général forment une équipe très unie qui réussit à conserver un climat de travail où les employés semblent avoir intérêt pour le client. Il y a maintenant chez ceux-ci une fierté à donner un rendement qui satisfera la clientèle, toujours plus exigeante, d'année en année.

Les relations entre les employés cadres et les membres du comité exécutif sont cependant devenues plus difficiles au cours de la dernière année. Un changement de présidence, des difficultés financières particulièrement éprouvantes et des décisions discutables prises par un exécutif que la direction croit pourtant bien informé, ont terni la confiance qu'avaient les deux groupes entre eux. De l'avis de certains membres du comité exécutif, il faut que les élus dans cet organisme reprennent en main le contrôle des dépenses et de l'ensemble des orientations de la station. Pour la direction, les rôles et tâches du conseil d'administration et du comité exécutif sont de tracer ces orientations, d'assurer à long terme le développement des installations et le financement nécessaire, d'accorder les enveloppes budgétaires aux opérateurs de la station et d'exercer un contrôle en fonction d'objectifs préalablement fixés. Pour le directeur général, l'exécutif doit exercer les rôles de conseiller et d'appui à la direction, phénomène qu'il ne retrouve pas actuellement.

3.54 Le personnel

De treize qu'ils étaient au cours de la saison 1985-1986, les employés non cadre de la station se chiffrent maintenant à trente-sept. Leur engagement est fait sur une base saisonnière, pour des périodes variant de 7 à 12 semaines pour certains employés préposés à la fabrication de la neige artificielle, et jusqu'à 25 semaines pour le personnel d'entretien et de mécanique. Quelque 4 ou 5 employés ont la possibilité de demeurer à l'emploi de la station pendant toute l'année lorsque celle-ci peut profiter de subventions en vertu d'un programme de développement de la main-d'oeuvre du Gouvernement fédéral.

La semaine de travail est en moyenne de 40 heures, et les employés peuvent à tour de rôle profiter de quelques fins de semaines de congé au cours de l'hiver. Les salaires versés aux employés sont équivalents à ce qui se verse dans le réseau des stations de ski. La direction s'est donné comme objectif de conserver année après année le personnel qui lui donne satisfaction; elle l'encourage donc en appliquant depuis cette année des échelles salariales qui tiennent compte de l'ancienneté et de l'expérience de chacun. Les employés peuvent en outre retirer certains autres bénéfices que leur rémunération, dont les tarifs réduits au restaurant et au bar, le billet de remontée mécanique et la location de l'équipement gratuit lorsqu'ils désirent pratiquer le ski, ainsi que la passe de saison à demi prix pour les membres de leur famille.

En dépit de ces conditions, une proportion de près de 60% des employés doit être renouvelée à chaque année. Dans la plupart des cas, les nouveaux employés recrutés,

sont, à cause des niveaux de salaires versés, des chômeurs de longue date, qui n'ont jamais pratiqué le ski alpin et qui n'ont pas connu les exigences d'opérer dans un contexte de loisir, encore moins en contact avec la clientèle. Les nouveaux employés ont donc des besoins de formation très grands auxquels il a été jusqu'à ce jour impossible de répondre, compte tenu des budgets dont peut disposer la station pour ce genre d'activité.

3.55 Les groupes de bénévoles

Trois organismes gravitent autour de l'opération de la station Ski mont Kanasuta. Ils sont tous dirigés par des bénévoles et certains engagent leurs propres employés. Ces organismes sont la Patrouille canadienne de ski dont la mission est d'assurer de façon préventive et curative la sécurité dans la pente, l'école de ski qui vise à aider les skieurs à améliorer leur compétence sur skis, et l'Association du ski alpin mineur qui s'occupe d'un ensemble d'activités reliées au domaine de la compétition dont les entraînements et la préparation de concours.

La gestion de ces groupes de personnes, toutes intéressées au développement du ski alpin et actifs sur la pente, est laissée à chacun des responsables de ces groupes. Elle exige cependant de continuels ajustements de la part des employés de la station comme de la part des membres de ces groupes, malgré l'existence de protocoles d'entente entre la station et chacun d'eux, protocoles qui tentent de préciser la nature des services à être échangés entre les organisations impliquées.

3.6 Les indicateurs de dysfonctionnement

3.61 Le financement des immobilisations de "l'après-sommet"

Graduellement, au cours des années 1986, 87 et 88, les dirigeants ont fait l'acquisition d'équipements et procédé à la construction de la majeure partie des installations de montagne et des bâtiments de services prévus au plan de développement. L'échéancier original de réalisation de ces travaux comprenait, outre le calendrier de réalisation des constructions, celui du financement nécessaire. Or ce dernier n'a pu être respecté que dans une infime proportion: en effet la collecte de fonds dans la communauté s'est révélée une tâche particulièrement ardue pour les administrateurs; en outre ils ne purent atteindre l'objectif de financement visé des programmes de subventions gouvernementales. En effet, les administrateurs qui formaient alors le comité exécutif et de développement de la station, devaient à l'origine administrer un "blitz" de quelques mois, qu'on appela alors "l'Opération remontée". Or cette démarche de financement auprès des citoyens de la communauté, qui devait permettre d'amasser la somme de 200 000\$, fut effectuée en plusieurs étapes qui s'échelonnèrent sur une durée de plus de trois ans.

Pendant le même temps, les administrateurs ont mené leur campagne de financement auprès de compagnies dites majeures. Ce nouvel effort des dirigeants qui avait pour objectif d'amasser le solde des sommes suffisantes pour la réalisation de la phase I du développement a permis tout au plus de recueillir un total de 130 000\$, dont la

Corporation ne pourrait disposer que graduellement au cours des cinq années qui suivraient.

Loin de remporter le succès qu'on lui souhaitait, la campagne entière de financement de la phase I du développement laissa les administrateurs épuisés, et moins crédibles auprès d'éventuels bailleurs de fonds; en outre, elle ne contribua au financement des constructions que pour un pourcentage inférieur à 17% de leur coût.

La responsabilité de la construction des installations leur incombait néanmoins et il fallut, malgré le déficit de financement, à cause des promesses faites aux souscripteurs et aux besoins répertoriés, réaliser une partie importante des travaux. Jusqu'en 1987, avec l'aide du Gouvernement du Québec, la station put réaliser pour plus de 1 million de son développement, sans hypothéquer outre mesure sa capacité de financement future. Cependant, les déficits de financement accumulés avec les constructions des années 1987 et 1988 obligèrent les administrateurs à recourir à des emprunts coûteux, c'est-à-dire contractés sans pouvoir de négociation, à des taux que les opérations de la station peuvent difficilement assumer.

Pour l'année financière 1989-1990, le service de la dette de la station doit absorber près de 180 000\$, et à moins de renégociations avec les créanciers, il sera encore plus élevé au cours de l'année suivante. Ces sommes représentent au delà de 25% du chiffre d'affaires réalisé en 1989-90 et dépasseront inévitablement pendant encore deux ans les capacités qu'a la station de rembourser ses dettes.

3.62 Les difficultés du fonds de roulement

La station est aux prises depuis les débuts de sa reconstruction en 1986 avec des difficultés majeures de son fonds de roulement. Celui-ci en effet subit depuis cette période les contre-coups des déficits accumulés des opérations de financement, et la direction a dû, au cours des quatre derniers exercices financiers, effectuer de nombreuses pirouettes pour éviter la faillite à l'organisation. Ainsi, des négociations nombreuses ont permis le report pour six mois puis l'échelonnement des paiements sur des créances vieilles de deux ans et totalisant plus de 100 000\$ au cours de l'été 1989.

Les besoins du fonds de roulement de la station sont très grands: ils équivalent plus ou moins au déficit du financement de la reconstruction, c'est-à-dire à 250 000\$, somme qu'il faut ajouter à la dette accumulée par la station avant 1986, soit un montant de 55 000\$. Afin de rétablir cette situation intenable, les dirigeants ont contracté en 1989 de nouveaux emprunts pour un montant total de 170 000\$. Le solde du déficit du fonds de roulement est absorbé par le report de paiement sur les comptes fournisseurs et par les maigres bénéfices retirés de l'opération de la station au cours de l'année financière 1988-1989.

Mentionnons enfin qu'ajoutée à ses déficits de financement, la station doit également subir à chaque année une période d'inactivité pendant laquelle elle ne réalise aucun encaissement de fonds. Cette période s'étend de sa fermeture en avril jusqu'à la période de vente des passes de saison en septembre. Elle doit cependant assurer au cours de cette période, un entretien coûteux des installations, en plus de devoir effectuer des

remboursements élevés au chapitre du service de la dette. En tout, les six mois d'inactivité entraînent quand même des déboursés d'au delà de 100 000\$.

3.63 L'exercice du pouvoir dans l'organisation

3.631 La forme de direction

Au début de sa reconstruction en 1986, les dirigeants de l'organisation ont procédé à l'engagement d'un directeur général dont le mandat original était d'assumer la coordination des opérations de développement et de structurer une organisation qui puisse répondre à la demande pendant plusieurs années. Pendant plus de deux ans, la responsabilité entière des activités a été assumée par une direction relativement centralisée. Graduellement, avec l'augmentation de la clientèle et le nombre croissant d'employés, la direction de l'organisation s'est structurée à partir de chaque service. Les responsables de diverses activités sont maintenant regroupés pour former une équipe de cadres qui comprend la gérance des installations de montagne, la direction des opérations, et la direction de l'école de ski, équipe animée par le directeur général. Pour celui-ci, la gestion doit être participante au sein de l'équipe de cadres, et celle-ci doit assumer solidairement la coordination de toutes les activités effectuées ou nécessaires pour le fonctionnement de la station. Chacun doit apporter le support à l'autre et toute l'information recueillie doit lui être acheminée pour lui faciliter la tâche dans la gérance de son secteur. Les membres de l'équipe de cadres assument également de façon conjointe toute responsabilité qui n'a pas été spécifiquement assignée à l'un d'eux. L'équipe se réunit hebdomadairement afin d'assurer la coordination de toutes les activités.

3.632 Le pouvoir des bénévoles et celui des comités

Au cours des années 1986 à 1989, le conseil d'administration n'a été convoqué qu'à quelques reprises pour recevoir rapport du comité exécutif qui jouait également le rôle de comité de développement et à qui avait été confié le mandat de reconstruire la station. Pour ce comité, l'engagement du directeur général représentait une libération des responsabilités quotidiennes qu'ils avaient dû assumer pendant de nombreuses années avant son engagement. Comme on l'a déjà vu, le mandat verbal qui fut confié au directeur général était très large, et comprenait autant les activités à caractère opérationnel que celles qui concernaient le développement et le financement des installations de la station. Après la saison 1988-89, le mandat du directeur général semble avoir été modifié et le pouvoir décisionnel rapatrié vers les autres membres du comité exécutif.

Les récents changements dans l'exercice du pouvoir à la station sont interprétés par l'exécutif comme autant de manifestations du désir des membres de reprendre en main les destinées de la station. Depuis quelques années, on remarque que la station est opérée et gérée par l'équipe de direction telle une entreprise privée. Puisqu'elle est la propriété des membres, elle doit répondre aux désirs de ceux-ci. De façon même avouée lors de la dernière assemblée générale, cette reprise du pouvoir devrait entraîner le rétablissement de quelques-uns des privilèges dont certains membres profitaient auparavant.

Il existe un malaise certain dans l'organisation. Pour le groupe de cadres qui ne réussissent plus à identifier les responsabilités ni l'autorité réelle qui leur sont confiées, cela se traduit par une diminution de la motivation. Par ailleurs, les membres du comité exécutif tentent par une répétition de réunions d'ajuster les politiques en vigueur aux réclamations de quelques clients plus exigeants, et ne réussissent tout au plus qu'à créer de nouvelles insatisfactions.

Heureusement le malaise qui apparaît cette année dans l'évolution de la station n'a pas encore entraîné d'effets négatifs au niveau du climat de travail entre employés et cadres. En effet, pour la plupart de ceux-ci la motivation demeure élevée, et le passage comme employé de la station n'aura été que de courte durée; il leur aura permis d'acquérir un peu de l'expérience qui leur manquait pour être engagé dans une entreprise qui offre un travail non saisonnier et le plus souvent, plus rémunérateur.

3.64 Une gestion de la clientèle moderne et agressive

Depuis la reconstruction de la station à partir de 1986, les dirigeants ont identifié une demande pour l'activité de ski alpin, principalement de la part des familles et cela dans un rayon de cent kilomètres de la station. Cette demande inclut une proportion de clientèle touristique qui recherche, outre le loisir extérieur qu'est le ski alpin, une occasion de vacances à un coût raisonnable.

C'est à partir d'une telle orientation qu'a été gérée la station au cours des récentes années. Des recherches ont été entreprises qui visaient l'identification des médias les

plus susceptibles de rejoindre ces clientèles, et des sommes importantes ont été affectées en publicité, surtout du côté de la télévision, de documents divers tels des dépliants souvent coûteux, et d'activités fortement animées telles la présentation de films, la participation ou l'organisation de salons du ski pendant la pré-saison c'est-à-dire au cours de l'automne. Un service d'information à la clientèle a été spécifiquement créé pour répondre aux besoins des nouveaux adeptes du ski alpin et pour assurer une bonne coordination des réservations de groupe.

Malgré ces nombreuses activités promotionnelles, le ski alpin ne se développe pas selon la courbe de croissance prévue au début des années 1986, et les revenus restent donc en deçà des estimations. Cette situation qui n'améliore d'aucune façon les finances de la station est également cause de mécontentements chez les membres.

3.65 Quelques avenues de solution

Il existe, comme nous l'avons vu dans ce chapitre, plusieurs causes aux malaises que vit l'organisation: certaines ont trait de façon générale au développement de projets dans les régions, d'autres spécifiquement au domaine du loisir ou encore du ski alpin, d'autres aussi qui concernent la forme juridique qu'ont choisie les dirigeants de la station, du climat de travail et de la structure organisationnelle, enfin de l'évolution de la situation financière, de 1986 au début de la reconstruction, jusqu'à aujourd'hui. Or ces malaises ont tous des répercussions sur différents aspects du développement de la station, soit sur ses clientèles, ses installations ou son management.

Par ailleurs, les idées ne manquent évidemment pas pour la solution de ces malaises lorsque chacun d'eux est pris individuellement. Par exemple, une certaine rationalisation et des restrictions dans les dépenses doivent permettre de diminuer le déficit anticipé de la saison 1989-90 et par voie de conséquence la pression sur les difficultés du fonds de roulement. En outre une nouvelle campagne de financement publique qui viendra appuyer la subvention accordée par le Gouvernement du Québec lors de la Biennale de l'Abitibi-Témiscamingue, permettra la construction de nouveaux équipements plus confortables et relancera la croissance de la demande pendant encore quelques années. Or cette nouvelle étape dans le financement des installations de la station doit être menée par le comité exécutif principalement, et par le conseil d'administration. Et le climat qui règne à l'intérieur de ces entités rend inévitablement plus difficile la coordination de toutes les étapes de cette nouvelle campagne de financement.

Ainsi, il apparaît que la station et principalement les dirigeants membres du conseil d'administration et du comité exécutif vivent une crise de croissance qui s'exprime par un leadership faiblement assumé. Cette situation qui a des répercussions à la direction et chez les cadres, risque de mettre en péril les succès visés dans le développement, l'opération, et la rentabilité de la station.

D'autres indicateurs laissent croire que les difficultés que connaît la station actuellement se rapportent à un manque de leadership: ainsi, des doutes s'expriment chez les dirigeants des municipalités sollicitées pour le financement des nouveaux projets de construction à la station. Les principales questions posées par ceux-ci concernent le

réalisme des besoins pour de nouvelles installations, puis la capacité du centre de rembourser sa dette actuelle, enfin la capacité des membres dirigeants de financer et d'opérer éventuellement la station de façon rentable et autonome.

3.7 Le mont Kanasuta est un système d'activités humaines

Nous avons exposé dans ce chapitre l'ensemble des problématiques entourant la station de Ski mont Kanasuta. La description fournie jusqu'ici nous entraîne vers une convergence de problèmes qu'on appelle l'ancrage. Or les problèmes identifiés sont pour la plupart de nature stratégique puisqu'ils concernent pour l'un, la demande pour l'activité de ski alpin, pour l'autre, l'organisation dans son ensemble comme réponse à la demande identifiée. Ainsi, les goulots d'étranglement de notre analyse laissent apparaître un ensemble de problèmes qui s'ancrent autour des concepts de planification et de stratégie. Comme notre démarche en est une de solutions de problèmes, nous tenterons d'identifier un système pertinent qui permettra l'émergence de certains éléments de solution à la situation problématique identifiée. Ainsi, définissons-nous le système de planification stratégique de la station Ski Mont Kanasuta comme un ensemble d'activités qui permet à ses dirigeants de répondre à la demande d'une communauté pour des activités de loisir, en évaluant les besoins de celle-ci, en développant les installations suffisantes compte tenu des ressources disponibles et en en assurant le fonctionnement par et pour ses dirigeants membres, bénévoles et permanents, le tout dans un contexte de non-profit et de loisir familial.

Six critères tirés des travaux de Peter Checkland¹ nous permettent de vérifier la qualité de construction de notre définition du système d'activités humaines pertinent dans cette étude. Une bonne définition, c'est-à-dire celle qui "correspond à la notion de système d'activités humaines et demeure liée à l'action devrait faire référence aux éléments suivants:"²

1. "le propriétaire du système": les dirigeants de la station Ski Mont Kanasuta
2. "l'environnement et le super-système": la communauté, les fournisseurs, le domaine du ski alpin
3. "les clients": la population, les membres, les bénévoles, les permanents
4. "les activités de transformation": les développements des installations et le fonctionnement de celles-ci
5. "les acteurs": les membres, les bénévoles, les permanents, les dirigeants
6. "le point de vue": le contexte de non-profit et de loisir familial.

Le système d'activités humaines décrit ici, correspond au système de planification stratégique que nous allons comparer dans le prochain chapitre avec la réalité de l'organisation. C'est de cette manière que le système s'assure la pertinence par rapport à la situation problématique et est de ce fait validé.

¹ Using a Systems Approach, The Structure of Root Definition, Checkland Peter, Journal of Applied Systems Analysis, vol. 5, no. 1, 1976.

² Méthodologie de diagnostic organisationnel, Adaptation des travaux de Peter Checkland, Prévost Paul, notes de cours 1989.