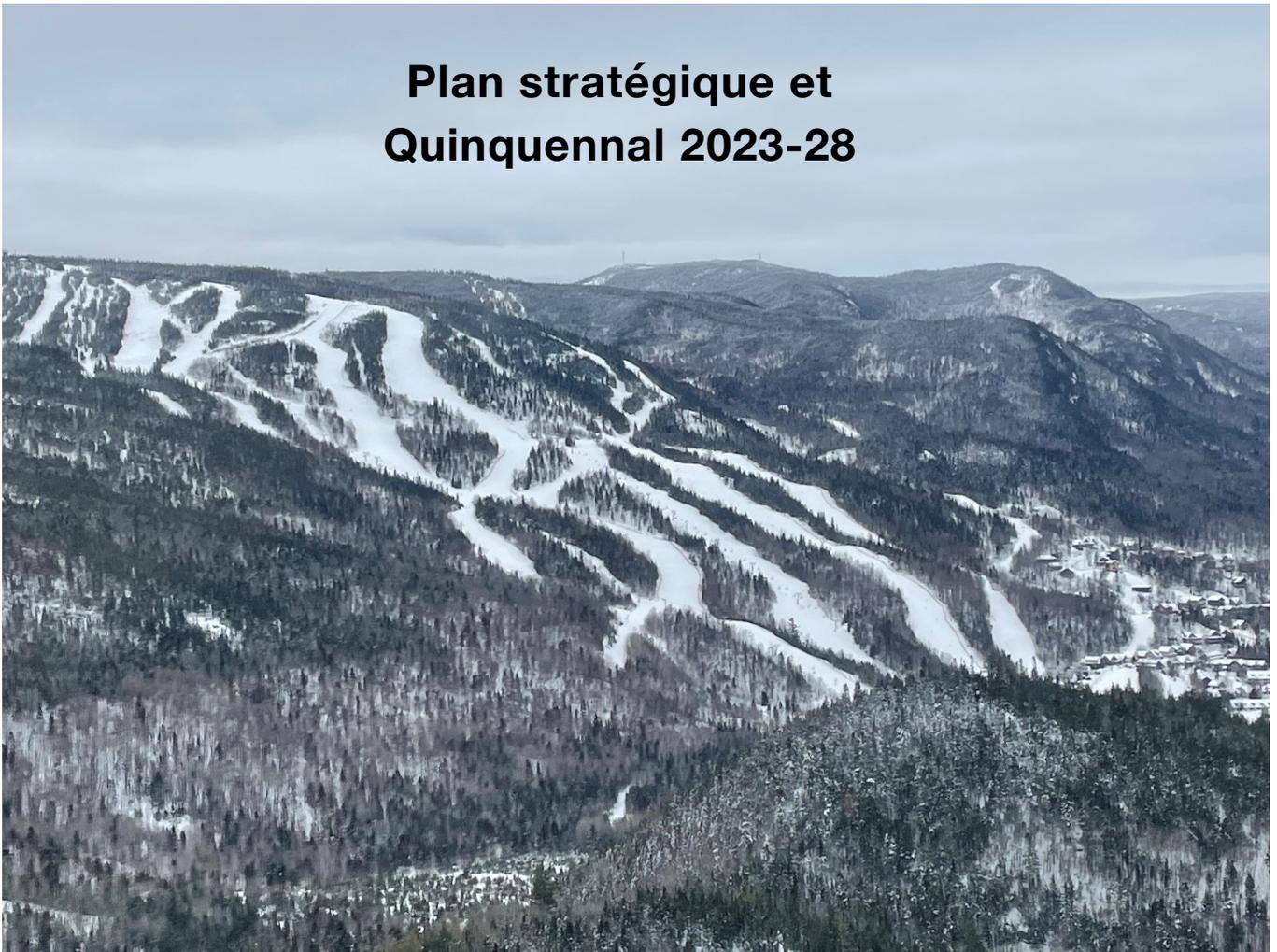


Société de Développement de l'ASJ
COMITÉ VISION PÉRENNITÉ
Dépôt du plan stratégique au Conseil d'administration
Le 24 Octobre 2023

**Plan stratégique et
Quinquennal 2023-28**



**Message du président du Conseil d'administration
Société de Développement de l'Anse-Saint-jean
Richard Perron, maire**

Bonjour,

L'année 2023 a été ponctuée de rebondissements pour la station et pour la municipalité. Ceci nous a amenés à faire une réflexion pour les années futures afin d'en assurer la pérennité à long terme.

Des bénévoles se sont ainsi levés et ont décidé de prendre le bâton du pèlerin afin de garder la station dans la communauté.

Un comité vision pérennité a vu le jour et à partir de ce moment, cette armée de bénévoles s'est mise en marche afin de préparer ce plan stratégique.

Je voudrais à ce moment-ci remercier tous ces bénévoles pour leur implication et surtout pour leur sentiment d'appartenance à la Station. Par ces implications, on constate que les gens ont à cœur la station du Mont Edouard.

Un merci très spécial à Guy Bélanger, Sylvie Patoine, Jonathan Desbiens, Michel Tremblay et Jacques Chouinard pour avoir cru en cette mission, et à tous les gens qui se sont impliqués dans cette aventure.

En tant que Président de la Société de Développement et Maire de l'Anse Saint-Jean je suis très fier de soutenir ce plan stratégique qui nous permettra d'aller de l'avant pour le futur de la station.

Bon succès à tous !

Remerciements

A tous les précieux bénévoles du Comité Vision :

En dépit d'importantes dissensions au sein du CA mais grâce à la confiance accordée au projet par M. Richard Perron, maire et président de la Société de Développement de l'Anse-Saint-Jean, la résolution fut adoptée au Conseil de la SDASJ en février dernier de former le Comité Vision-Pérennité. Je veux également remercier Michel Tremblay, Yvan Coté et tous les autres membres du CA qui ont toujours accordé leur appui au Comité Vision-Pérennité depuis le début.

Un de mes premiers interlocuteurs dans mes nouvelles responsabilités au CA a été Jonathan Desbiens, ex-directeur général de la Municipalité avec qui j'ai pu discuter ouvertement de la situation. Avec Richard Perron, nous avons eu de nombreuses rencontres pour comprendre les enjeux et discuter des solutions à envisager. Jonathan a par la suite joint le Comité en acceptant de prendre en charge le processus de la proposition aux créanciers. Il a également travaillé à assumer l'intérim à la station. Enfin, je veux remercier tous les conseillers municipaux qui ont donné leur support au travail du Comité depuis sa création.

La première étape importante du Comité est d'élaborer un plan stratégique sans lequel on ne peut travailler sur la pérennité financière de la station. Sylvie Patoine fut l'une de mes premières recrues. Puisque le ME est un projet collectif, Sylvie a proposé une approche pour faire participer les citoyens aux discussions sur l'avenir de leur station. Elle a recruté Cindy Deschenes qui possède également une expérience précise en méthodologie de la participation collective à la réflexion stratégique. Nous avons pu apprécier l'approche professionnelle de Sylvie et Cindy à nous proposer une métrologie rigoureuse pour rendre productif le travail des ateliers et ainsi jeter les bases de réflexion et d'analyse nécessaires à l'élaboration du plan stratégique (**voir la section 5**)

Je dois dire que nous avons été agréablement étonnés de l'importante participation des bénévoles aux ateliers et aux différents comités qui ont été formés pour élaborer le plan. Cette implication de la communauté fut pour nous un élément de grande motivation, Sans cette participation, je ne crois pas que ce plan stratégique serait aussi complet. J'aimerais mentionner ceux qui ont contribué à la rédaction des documents de réflexion joints en annexe: Charles Lavoie pour la haute route (**annexe 8.b.ii**), Mia Arseneault pour les sports d'été (**8.b.vi**), Clause Fradet et Cindy Deschenes pour le ski de fond (**8.b.v**), Dorice Boudreault et Nicole Bouchard (**annexe 8.d**) pour les premières pistes de réflexions du projet INA (**annexe 8.d**) Benoit Rocheford pour le marketing (**annexe 9.2.c**) et Sylvie Patoine pour la gouvernance (**annexe 13.0**).

Je tiens à préciser tout le travail des employés de la station qui ont participé à la réflexion stratégique tout en s'acquittant de leurs responsabilités sans le support du directeur général absent et dans un environnement incertain créé par le processus de restructuration. Merci aussi à tous les bénévoles qui travaillent à assurer la saison 2023-24 comme les camps d'entraînement, les compétitions et autres activités.

Le travail du Comité Vision se termine donc ici. Cependant, je dois évoquer toutes les réalisations en cours du Comité Pérennité qui travaille à la création de l'OBNL « Les Amis du Mont Edouard » et à son projet de financement obligataire. Avec le dépôt de ce plan, ce comité pourra maintenant progresser dans la réalisation de ses objectifs. J'aurai l'occasion de souligner le travail de ces précieux bénévoles qui travaillent sans relâche actuellement^[1].

Voir l'annexe de la liste des bénévoles des ateliers du Comité Vision (**annexe 1**)

*Guy Bélanger
Administrateur de la SDASJ
Chargé du Comité Vision-Pérennité
Le 24 octobre 2023*

^[1] Il faut aussi noter tout le travail du Comité des RH qui a travaillé à l'embauche du nouveau DG et de tous ceux qui participent actuellement à la gestion intérimaire des affaires de la station.

Mont Edouard
Comité Vision-Pérennité
Contenu du plan stratégique

1) Introduction.....	8
2) Sommaire exécutif.....	12
3) Le Mont Edouard.....	13
a. Description des services offerts et des installations disponibles.	
b. Histoire et contexte de la station	
c. Structure corporative, propriété et gestion de la station	
4) Marché, concurrence et positionnement.....	21
a. Marché global et notre positionnement	
i) Évolution du marché global	
ii) Évolution de l'achalandage du Mont Edouard	
b. Concurrence	
c Tendances du marché	
5) Analyse SWOT- Les enjeux et les principaux éléments de la vision du plan stratégique.....	26
a. Forces, faiblesses, opportunités et menaces	
b. Sommaire des principaux enjeux et des principales recommandations.	

- 6) Analyse de performances et de profitabilité.....31
- a. Analyses comparatives des performances avec les stations au Québec (KPI).
 - b. Analyse de profitabilité par activité.
 - c. Analyse de la masse salariale par activité
 - d. Sommaire des constatations
- 7) Restructuration.....39
- a. Situation financière au 30 avril 2023.
 - b. Capacité financière limitée de la Municipalité au soutien du Mont Edouard.
 - c. Effet de la proposition aux créanciers sur l'endettement. Bilan pro-forma au 30 septembre 2023 (comparatif 30 sept 2022).
- 8) Les quatre (4) conditions de pérennité à long terme.....42
- a. Mettre à niveau nos immobilisations. Montant à investir et financement.
 - b. Accroître la rentabilité de la station
 - i) L'évolution du nombre de jours ski
 - ii) Le développement des activités Haute-Route
 - iii) L'école de glisse
 - iv) Les camps d'entraînement et les compétitions
 - v) Le ski de fond et la raquette
 - vi) Le vélo de montagne et le camping
 - vii) La restauration
 - viii) La location de nos installations et les événements
 - ix) Revenus des commandites et publicité.
 - x) L'hébergement.

c.	Nouvelles sources de taxation visant à contribuer à la pérennité de la station.	
d.	Projet collectif inclusif visant les Initiatives Nature et Aventure	
9)	Le plan marketing.....	60
a.	Notre positionnement de marque	
b.	Notre mission et nos valeurs	
c.	Plan marketing	
10)	Les prévisions financières reliées au plan quinquennal.....	63
a.	Les principales hypothèses aux prévisions	
b.	Les résultats provisionnels sur 5 ans	
c.	Fonds d'immobilisation et évolution de son avoir net comptable	
d.	La dette à long terme et le fonds de réserve	
e.	Bilan prévisionnel	
11)	Création des AME.....	73
a.	Mission et objectifs de l'OBNL	
b.	Financement (Obligations communautaires - Séries obligataires)	
c.	Structure corporative et catégories de membres	
12)	Approche corporative et nouvelles ententes entre les parties.....	77
13)	La gouvernance de la station et l'équipe de gestion.....	79
14)	Stratégies d'atténuation des risques.....	80
a)	facteurs externes de risques	
b)	facteurs internes	
15)	Durabilité et responsabilité Sociale de l'Organisme.....	82
a.	Initiatives de développement durable et environnementales.	
b.	Implication dans la communauté locale et responsabilité sociale.	
16)	Conclusion.....	85

Annexes:

- 1.0 Bénévoles des ateliers du Comité Vision
- 2.0 Sommaire exécutif (sur demande)
- 5.1. Enjeux et axes stratégiques
- 5.2 Ateliers Enjeux/Actions
- 6.b Analyse de la rentabilité par activité
- 6.c Analyse de la masse salariale
- 8.a Détail du plan d'immobilisation
- 8.b.i Détails des programmes pour augmenter le nombre de jours ski
- 8.b.ii Détails du plan de la Haute Route
- 8.b.iii Plan de l'école de glisse
- 8.b.iv Camps d'entraînement et compétitions (à venir)
- 8.b.v Données ski de fond et raquette
- 8.b.vi Données-vélo de montagne et camping
- 8.d Projet ME/INA (Initiatives nature aventure)
- 9.c Plan marketing
- 10.a Détail des hypothèses en % (sur demande)
- 10.b Résultats prévisionnels sur 5 ans
- 10.d Dette à long terme et déficit d'accumulation du BAAI
- 10.e Le bilan prévisionnel - 5 ans
- 11.b.1 Les AME- Caractéristiques des séries obligataires
- 11.b.2 Les AME- Programme d'émission des obligations communautaires
- 13.0 La gouvernance de la station

1- Introduction

Trente-quatre ans plus tard, l'histoire se répète (*section 3.b*): la population de l'Anse-Saint-Jean (ASJ) se mobilise à nouveau, cette fois-ci pour assurer pour une dernière fois la pérennité de sa montagne de ski le Mont Edouard qu'elle veut garder publique. Pour financer cet objectif collectif, elle sera appelée à souscrire à un programme d'obligations communautaires (*section 11*), *innovateur*, qui s'avérera *être une première au Québec* non seulement par la nature du produit de financement utilisé, mais aussi par la mobilisation sans précédent qu'il suscite.

L'anse-Saint- Jean (ASJ) n'est pas un village de ski comme tant d'autres. Avant l'arrivée des Européens, la région était habitée par les peuples autochtones, notamment les Innus et les Montagnais. Au début du XIXe siècle, la région accueille un premier groupe de travailleurs forestiers qui bâtissent le village, des bûcherons, des draveurs et d'autres professionnels liés à l'exploitation forestière.

Aujourd'hui, l'Anse-Saint-Jean *est un vrai village* avec des jeunes citoyens qui y fondent une famille et y travaillent toute l'année. Elle possède une école, un centre culturel, un centre de santé, deux épiceries, des restaurants, des commerces et des centres de services, un port de plaisance très prisé, et une station de ski. Il n'est pas un village de ski qui accueille des travailleurs saisonniers de l'extérieur et qui se met en veilleuse lorsque la saison hivernale se termine. Le coût de la vie y est abordable et permet à ses citoyens d'acheter une maison à un prix raisonnable. L'ASJ est un village authentique: il a une âme, un charme et du "vécu". Les gens ici ne veulent pas que leur village appartienne à un groupe d'investisseurs privés ou une grande entreprise publique qui détiendrait la montagne, l'hébergement, les restaurants, les commerces avoisinants et qui cherche à maximiser le développement immobilier de résidences secondaires et touristiques. Ce développement finit par tuer le caractère authentique de la communauté et rend inabordable le coût du logement dans tout le village pour ceux qui veulent venir s'y établir.

Le Mont Edouard a été depuis près de 35 ans un véhicule de développement socio-économique au service des communautés du Bas-Saguenay qui veulent poursuivre dans cette direction pour encore très longtemps. Avec ses attributs exceptionnels, il fait la fierté de sa population **(section 3 a)**.

C'est dans cet esprit qu'au printemps 2023, à la suite de difficultés de trésorerie au sortir de la COVID, le Conseil du Mont Edouard mandate l'un de ses administrateurs pour former un comité Vision-Pérennité pour analyser l'impact de la cotisation de l'ARC sur la situation financière et proposer des solutions pour la redresser et assurer la pérennité de la station à long terme.



De nombreux citoyens répondent à la proposition de participer à des ateliers de travail qui se tiendront à 3 reprises au cours de l'été 2023 pour analyser les forces, faiblesses, les menaces et les opportunités, ce qui servira à jeter les bases du plan de restructuration et du plan stratégique

Voir section 5: Analyse Swot

D'une part, en analysant plus en profondeur la situation financière de la station **(section 7.a)**, ses besoins futurs en immobilisation combinés aux besoins à court terme du fonds de roulement pour rembourser ses dettes, **et d'autre part** en analysant la capacité financière de la Municipalité **(section 7.b)** à supporter seule la station, le Conseil en est venu à la **conclusion** qu'en dépit du fait que l'exercice 2022-23 se termine positivement sur le plan des résultats, les flux de trésorerie sont loin d'être suffisants pour faire face à ses obligations courantes et futures. En conséquence, une restructuration financière d'importance **(section 7.c)** devenait la seule option pour ouvrir la porte à la réalisation d'un plan stratégique visant la pérennité.

De cette analyse SWOT obtenue par le travail de bénévoles réunis en ateliers (**section 5**), et de l'analyse comparative (KPI) des indicateurs « Clé de performance » (**section 6.a**), **les quatre conditions essentielles** suivantes ont été établies pour à la pérennité à long terme (**section 8**):

- I. Trouver le financement nécessaire pour mettre à niveau les équipements et permettre les dépenses de capital nécessaires à la réalisation du plan stratégique. **Total des dépenses de capital projeté d'environ 5.5 Millions \$.**
- II. **Augmenter de 55,000 à 70,000 les jours ski** pour accroître la rentabilité de la station et générer un BAAI (bénéfice avant amortissement et intérêts) de 700,000\$+.
- III. Pour la Municipalité, mettre en place de **nouvelles sources de taxation** pour contribuer aux besoins de trésorerie prévus au plan et financer le programme d'immobilisations.
- IV. À titre de stratégie d'atténuation en vue de stabiliser et augmenter annuellement le nombre de jours ski, mettre en place à moyen terme un **projet collectif et inclusif visant des expériences INA (Initiatives nature aventure)** à l'ASJ.

Réunion du 19 Août
2023 sur l'avenir de la
station.



Le 19 août 2023, près de 300 citoyens assistent à une réunion pour discuter du processus de la restructuration en cours et des premiers éléments du plan stratégique ainsi que des conditions à la pérennité.

C'est alors que le projet de créer un OBNL "Les Amis du Mont Edouard" pour supporter la pérennité de la station est proposé avec un objectif initial de lever des fonds d'un minimum de 1.5 million de \$ (**section 11**) pour les besoins en immobilisations et supporter le fonds de roulement en cas de besoin.

L'objectif est de sortir du périmètre municipal la gestion de la station afin de couper le lien de contrôle pour faciliter l'octroi de subventions jusqu'ici souvent refusées en raison du statut municipal de la station. L'objectif est cependant de garder la Municipalité comme partenaire à long terme. Une restructuration corporative est proposée pour revoir les règles de gouvernance et de gestion entre les OBNL impliquées (**section 12**).

Un nouveau DG a été embauché et un nouveau CA sera nommé pour représenter les AME et la municipalité. Le maire de la municipalité, jusqu'ici président de la SDASJ, sera remplacé par un(e) citoyen(ne) élue à l'AGA avant le début de la saison de ski (**section 13**).

Et enfin, Les stratégies d'atténuation des risques du projet sont analysées (**section 14**) pour terminer avec les initiatives de développement durable et environnementales du M/E, son implication dans la communauté locale et comment il s'acquitte de ses responsabilités sociales (**section 15**).

Le sommaire exécutif est destiné au Conseil de l'organisme et sera rendu disponible sur demande (annexe 2) .

2) Sommaire exécutif



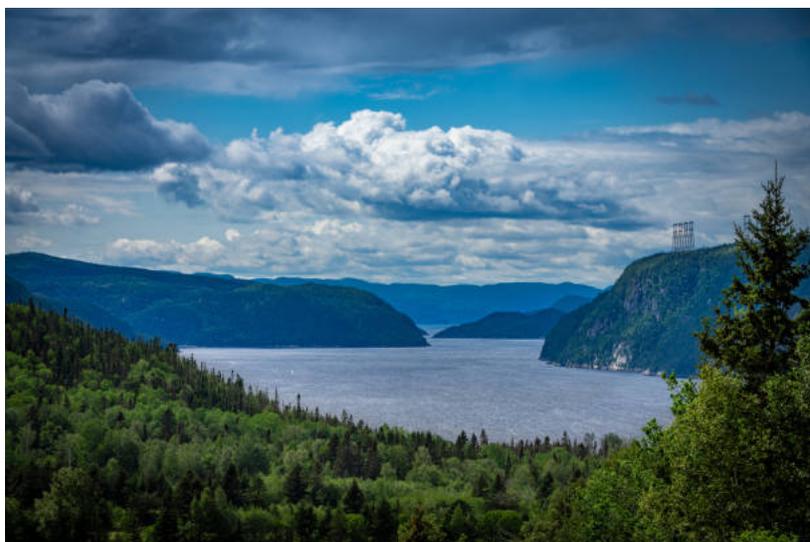
3) Le Mont Edouard

a. Description

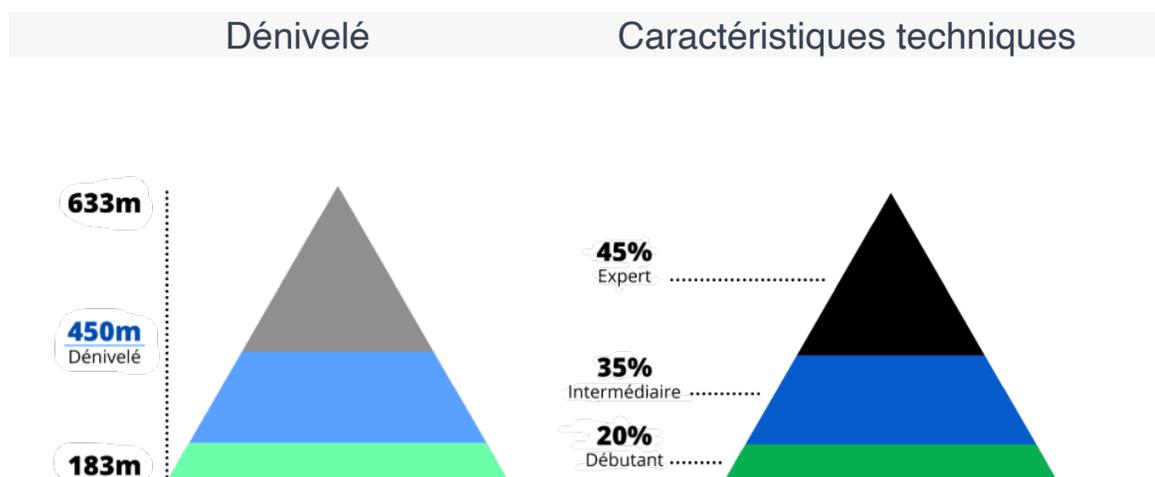
Le mont Édouard est une montagne non loin du village de **L'Anse-Saint-Jean**, près du **parc national du Saguenay**, dans la **municipalité régionale de comté** du Fjord du Saguenay, dans la région administrative du **Saguenay–Lac-Saint-Jean**, au Québec. Elle abrite l'un des centres de ski les plus importants du Saguenay–Lac-Saint-Jean. Il est situé à environ 80 km de la ville de Saguenay via la route 170 Est.

Voici quels en sont les principaux attributs:

- **Environnement naturel** : Le Mont Edouard est niché au cœur d'un environnement naturel spectaculaire. La région est caractérisée par de vastes forêts boréales, des lacs, des rivières et des montagnes. L'emplacement offre une vue panoramique sur le fjord du Saguenay, ce qui en fait un lieu pittoresque toute l'année. Des belvédères permettent une vue panoramique sur trois anciennes vallées glaciaires, à savoir la vallée de Périgny, la vallée du Fjord et la vallée du lac Édouard (la **zec de l'Anse-Saint-Jean**).



- **Altitude:** Le sommet du Mont-Édouard culmine à une altitude d'environ 777 mètres (2 549 pieds) au-dessus du niveau de la mer. Son dénivelé est de 450 mètres avec 44 pistes damées ce qui en fait le cinquième plus haut sommet du Québec. Malgré l'enneigement naturel abondant, il est équipé d'enneigeurs. Il s'adresse aux skieurs de toutes catégories. Le versant nord-est offre 310 mètres de dénivelé en sous-bois.



- Le dénivelé, la qualité de l'enneigement, le domaine skiable enviable pour ses sous-bois, les produits d'appels tels la Haute Route, les compétitions et les camps d'entraînement sont autant d'attributs qui attirent les skieurs de tous les calibres. Voilà autant d'attributs qui attirent des skieurs de toutes les régions du Québec.
- **Domaine Haute Route:** Le Mont Edouard est connu pour son domaine de haute route très prisé (également connu sous le nom de «backcountry»), ce qui fait référence à des zones de montagne qui ne sont pas aménagées pour le ski alpin traditionnel, mais qui sont plutôt réservées aux amateurs de ski hors piste.





Ces zones offrent une expérience plus sauvage et plus naturelle de la montagne, où les skieurs ont la possibilité de gravir des pentes non entretenues, séjourner la nuit dans nos refuges et le matin, descendre des pentes vierges de toute trace.

Le domaine skiable de la Haute route est l'un des plus grands au Québec.



SURVOL DES SECTEURS

**8 SECTEURS, 4 REFUGES,
20 KM DE SENTIERS, 1600
M DE DÉNIVELÉ TOTAL.**

- **Homologation F.I.S. / 7 mois par année:**

Le Mont Edouard possède 3 homologations F.I.S dans les disciplines slalom, slalom géant et super géant. De plus, nos capacités d'enneigement et notre positionnement géographique nous permettent de tenir des camps d'entraînement dès le milieu novembre jusqu'au début mai.



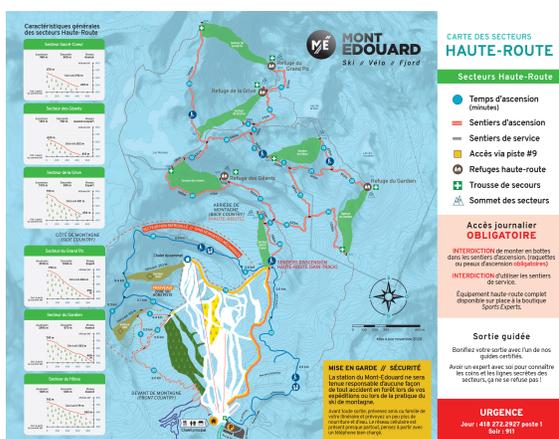
• **Nos éléments distinctifs:**

- ✓ Dénivelé de 450 mètres;
- ✓ Des pistes d'une largeur de 40 mètres;
- ✓ Des inclinaisons de pistes de compétition variant de 30% à 52%;
- ✓ Infrastructure d'enneigement artificiel haute performance sur l'ensemble de nos pistes de compétition;
- ✓ Accessibilité aux plateaux 7 jours sur 7.

- **Activités estivales:** En été, le Mont Edouard offre également diverses activités récréatives, notamment la randonnée, le vélo de montagne, l'observation de la faune et le camping sur des plateformes au haut de la montagne. Les sentiers de randonnée permettent aux visiteurs d'explorer les environs et de profiter de la nature.

Vélo de montagne

Sentiers pédestres



- **Acteur économique:** Le Mont Edouard est élément central de la communauté locale, créant des emplois (en hiver, environ 120 emplois) et contribuant à l'économie régionale. La station de ski et les activités connexes jouent un rôle important dans la vie de la région. Sa communauté est accueillante et très impliquée. Les actions bénévoles sont nombreuses.

En résumé:

Le Mont Edouard est une montagne emblématique de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean. Sa beauté naturelle, son domaine skiable, ses produits d'appels uniques et son rôle central dans la vie de la communauté locale en font une destination prisée des amateurs de plein air et des amoureux de la nature. Il offre une atmosphère plein air stimulante. Par sa simplicité, ses initiatives nature et ses prix abordables, le Mont Edouard attire des familles à revenus moyens.

b. Historique et contexte de la station

Un projet de communauté: L'histoire de la station de ski Mont-Édouard au Québec est en effet marquée par l'effort et la persévérance de citoyens locaux qui se sont battus pour faire de ce projet une réalité. Voici un aperçu de cette histoire:

- **La vision des citoyens :** Tout a commencé dans les années 1980 lorsque des habitants de la région du Bas-Saguenay ont eu la vision de transformer la montagne Mont Edouard en une station de ski. L'exploitation forestière se mécanise et la région connaît un chômage de 40%. Lors d'un sommet économique pour aborder les difficultés économiques de la région, Claude Boudreault lance l'idée: "on a des belles montagnes ici, on a qu'à faire un centre de ski".
- **Mobilisation communautaire sans précédent :** Pour concrétiser leur vision, ces citoyens se sont mobilisés de manière significative. Ils ont organisé des réunions, des levées de fonds et des campagnes de sensibilisation pour attirer l'attention des autorités locales et des investisseurs potentiels sur le projet. Leur passion pour la montagne et leur détermination ont été des éléments clés de cette mobilisation.

- **La grogne de la population:** Le 31 mars 1989 se termine la campagne de financement publique pour 1.5 million\$. S'ensuit un véritable jeu de ping-pong entre les gouvernements et le milieu. « Cela a été une période très exigeante. » La route 170 est bloquée en décembre, (voir le texte de Gilles Labbé « Au temps des barricades »), le ministre Blackburn promet une réponse fin janvier mais aucune annonce n'est faite en ce début d'année 1990.



Des coupes illégales sont alors entreprises dans la montagne, les maires du Bas-Saguenay apportent leur soutien aux travailleurs forestiers, le curé Clément Harvey entame un jeûne.

- **Ouverture de la station :** Après des années d'efforts, la station de ski Mont Edouard ouvre finalement ses portes au public le 8 décembre 1990.



Sur le télésiège le jour de l'inauguration:
Lucien Martel,
André Harvey,
Claude Boudreault et
Laurent Yves Simard

- **Des débuts difficiles:** Les premières années, la montagne va de déficit en déficit, les gestionnaires ne peuvent faire face aux obligations auprès des créanciers. À la fin novembre 96, la municipalité l'a rachetée des créanciers in extremis et une coopérative est mise sur pied pour gérer toute la partie commerciale. « C'est là que le centre de ski a commencé à devenir un moteur économique pour la région ». Angéline Gagné est nommée présidente de la Coopérative durant les deux premières années et c'est par la suite Robert Houde qui prendra la relève. Tout au long de l'histoire coopérative, il faut noter la présence remarquable d'une équipe de bénévoles.
- **En 2006**, c'est le rachat de la station par la municipalité qui se doit de la supporter financièrement. C'est alors que le développement immobilier prend forme, mais jusqu'en 2010, la station connaît des hauts et des bas et un roulement important au niveau du personnel.
- Et c'est ainsi que **Claude Boudreault devient directeur de la station**, poste qu'il occupera pendant 10 ans. Cela lui aura pris 5 années pour mettre la station sur les rails de la profitabilité. En 2015, un plan stratégique sur 5 ans est dessiné. Avec un arrière-pays hallucinant, le C.A. fait confiance à son DG et son équipe qui développent alors le secteur haute-route. L'autre produit d'appel mis de l'avant par ce plan est la compétition et les camps d'entraînement pour l'élite du monde du ski. Ces deux secteurs connaîtront une progression fulgurante. En 2010, on comptabilisait 750 000 \$ de revenus, alors qu'en avril 2023 on est à 2,8 M\$.

c. Structure corporative, propriété et gestion de la station

La station est gérée par un OBNL, la Société de Développement de l'Anse-Saint-Jean (SDASJ) avec un Conseil de 13 personnes, dont 3 nommées par la Municipalité.

La Municipalité détient actuellement le terrain, les remonte-pentes et les bâtiments, tandis que la SDASJ détient le système d'enneigement et des équipements

Un contrat de gestion signé entre la Municipalité et la SDASJ donne des pouvoirs importants à la Municipalité. Ce contrat de gestion et la propriété des actifs principaux font que la SDASJ se retrouve dans le périmètre de la Municipalité pour fins comptables. (Cette situation sera modifiée dans la restructuration - **voir section 12**)

Le maire de la municipalité est président de la SDASJ.

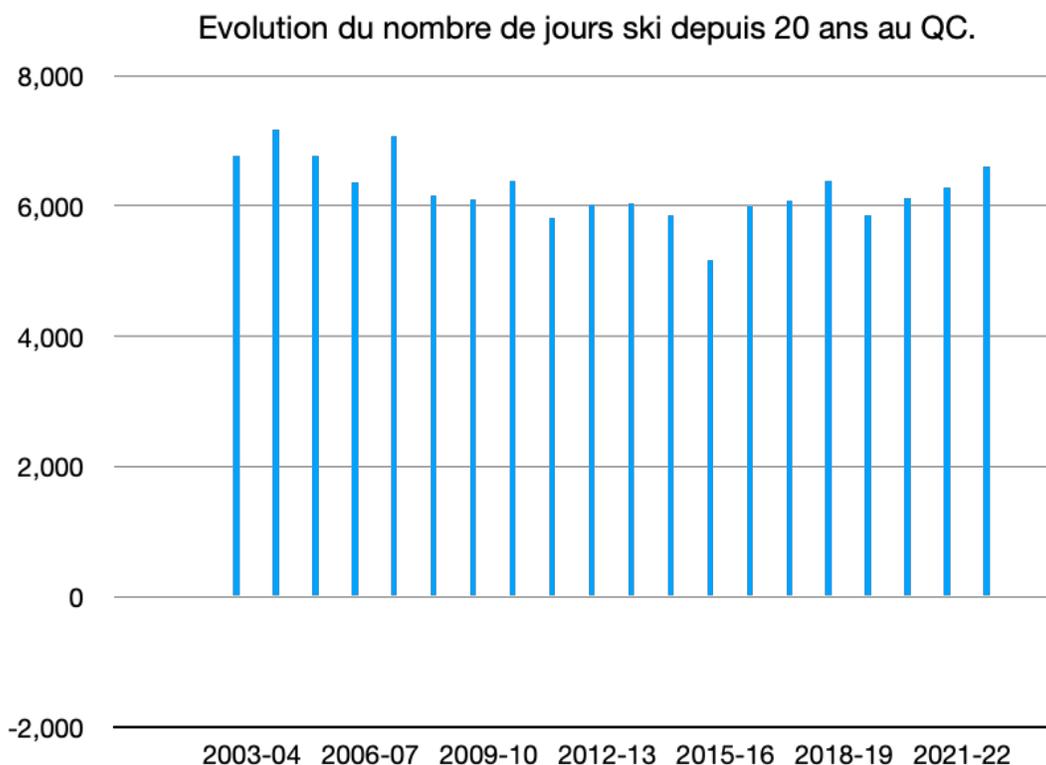


4) Marché et concurrence

a. Nos parts de marché et notre positionnement

i) Évolution du marché global et sectoriel

Depuis 20 ans, le marché du ski **n'a pas augmenté** au Québec. Il représentait 6,778,000 J/S en 2003-04. Au cours des dernières années, il a atteint un creux en 2015-16, puis au cours de la première année de COVID en 2019-2020. Depuis il a ré-augmenté de 13% pour se situer à 6,604,000 J/S, un peu derrière l'année 2004-05.



Depuis que les restrictions de voyage ont été levées, [la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean](#) a repris sa croissance. La région, choyée par la neige au cours des deux dernières années, enregistre une hausse phénoménale de près de 50% en 2 ans. Des régions enneigées comme la Gaspésie ont aussi connu des hausses d'achalandage importantes mais moindres (19%). Durant ce temps, des régions comme les Cantons-de-l'Est qui ont été affectés par des hivers chauds et pluvieux, ont connu des baisses d'achalandage de 2% par année depuis 2 ans.

ii) *Évolution de l'achalandage du ME*

Quant au Mont Edouard, il a connu des hausses soutenue de plus de 10% depuis 5 ans. Le ME encore très méconnu des skieurs au Québec, a tout même bénéficié d'un élan de popularité lié au développement de la Haute Route et à son enneigement exceptionnel. Des efforts notables de promotion de la montagne sur les réseaux sociaux par la dernière administration a aidé la montagne à se faire connaître.

	% d'augmentation			
Régions	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
Québec	-8,3 %	4,5 %	2,7 %	5,1 %
Saguenay	-2,3 %	1,2 %	46,0 %	7,5 %
Mont Edouard	9,9 %	15,0 %	12,4 %	16,6 %

Il est intéressant de noter, qu'en 2022-23, [près de 40% de notre clientèle en billets journaliers](#) provenait de la région, de la ville de Québec (20%) et de Montréal (19%) alors que 60% venait de la région du Saguenay.

[Le nombre total annuel de jours ski au Saguenay est d'environ 265,000](#) ce qui veut dire que le ME occupe 21% de ce marché régional. Ceci implique aussi que notre clientèle locale qui représente 60% de nos revenus se chiffre à environ 34,000 J/S (60% X 56,000 J/S).

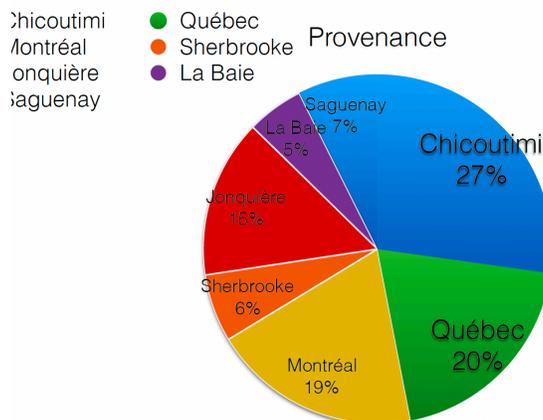
On peut émettre l'hypothèse que seuls le Valinouët et le ME attirent de la clientèle des régions plus éloignées dans des proportions similaires et qu'en conséquence, le nombre de skieurs visitant le ME et provenant exclusivement de la région du Saguenay

représente autour de 16-18% maximum des J/S pratiqués par les skieurs saguenéens. Il apparaît donc que les skieurs de la région représentent un marché potentiel important tout

autant que les clients de Montréal et des Cantons de l'Est qui connaissent des hivers plus doux et découvrent notre montagne.

Provenance

Achat billets journaliers 2022-23



b. Concurrence

Sur le plan de la concurrence, le Valinouët est le principal centre de ski au Saguenay avec environ 80,000 jours ski. Cependant, cette station est un compétiteur limité dans un sens seulement parce que peu de gens du Bas-Saguenay se déplacent pour aller skier au Valinouët tandis qu'il nous est possible de convaincre des citoyens de Chicoutimi-Jonquière de choisir le ME à cause des caractéristiques de notre domaine skiable.

Le Mont Bélu à la Baie est un tout petit centre avec 20,000 J/S par année. Il offre une ou deux pistes éclairées le soir ce qui attire des skieurs de la ville de la Baie. Cette petite station attire les familles avec de jeunes enfants.

c. Tendances du marché

Les tendances du marché du ski en 2023 évoluent en réponse à une variété de facteurs. Voici quels sont les principaux:

Saison de ski plus longue: A cause de son enneigement, *le ME ouvre plus tôt en automne et peut offrir du ski en début mai*. Son système d'enneigement permet l'accueil des camps d'entraînement dès le mois de novembre et tout le mois de décembre. *Le temps des fêtes* offre généralement des conditions d'enneigement très intéressantes par rapport à d'autres régions du Québec.

Ski hors piste en croissance: Le ME offre l'un des plus beaux et vastes territoires haute route au Québec. *Les réservations de nos refuges en montagne se complètent en quelques heures seulement pour toute la saison*. Comme le territoire haute route se situe à l'arrière de la montagne, les skieurs utilisent la remontée mécanique pour y accéder, ce qui est peu fréquent au Québec.

Élargissement de l'expérience: le ME offre des activités estivales telles que la randonnée, le vélo de montagne, le camping sur des plate-formes au haut de la montagne.

Marketing numérique: Le ME investit davantage dans le marketing numérique, notamment les médias sociaux, pour atteindre un public plus large et interagir avec les visiteurs potentiels. Notre système de réservation et d'achats de billets en ligne est très efficace.

Augmentation de la sécurité et de l'information: A compter de la saison 2024-25, une équipe de bénévoles offrira aux visiteurs des conseils sur les diverses pistes de la montagne et des informations sur la sécurité.

Accessibilité: Le ME s'efforce de rendre le sport plus accessible aux familles à revenus moyens, aux jeunes et aux étudiants en proposant des forfaits abordables, des programmes d'apprentissage pour les débutants et des équipements de location. A titre d'exemple, nous offrons 8 billets gratuits de ski aux étudiants inscrits dans les écoles du Bas-Saguenay, une passe de saison à très bas prix en plus de la gratuité des programmes ski-école. Les enfants de 7 ans et moins ne paient pas. Notre objectif est de créer des partenariats avec les organismes municipaux et commissions scolaires et fondations pour étendre aux étudiants une des tarifications saisonnières les plus basses au Québec sinon une gratuité pour les moins nantis. Nous avons l'un des clubs de compétition pour les jeunes des plus abordables au Québec. Nous prévoyons mettre en place un programme subventionné par des dons pour permettre à des jeunes issus de familles à revenus modiques d'accéder à des clubs de skieurs élites tant au niveau provincial que national.

Tendance vers le local: Les voyageurs sont de plus en plus intéressés par des destinations de ski locales ou moins fréquentées, en évitant les foules des grandes stations. Le Mont Edouard offre peu d'attente aux remontées mécaniques et son large domaine skiable donne un sentiment de liberté aux skieurs tout en offrant une qualité de neige très enviable toute la journée.

Événements et festivals: La station de ski organise souvent des événements et des activités pour attirer un public diversifié et créer une atmosphère de fête sur les pistes.

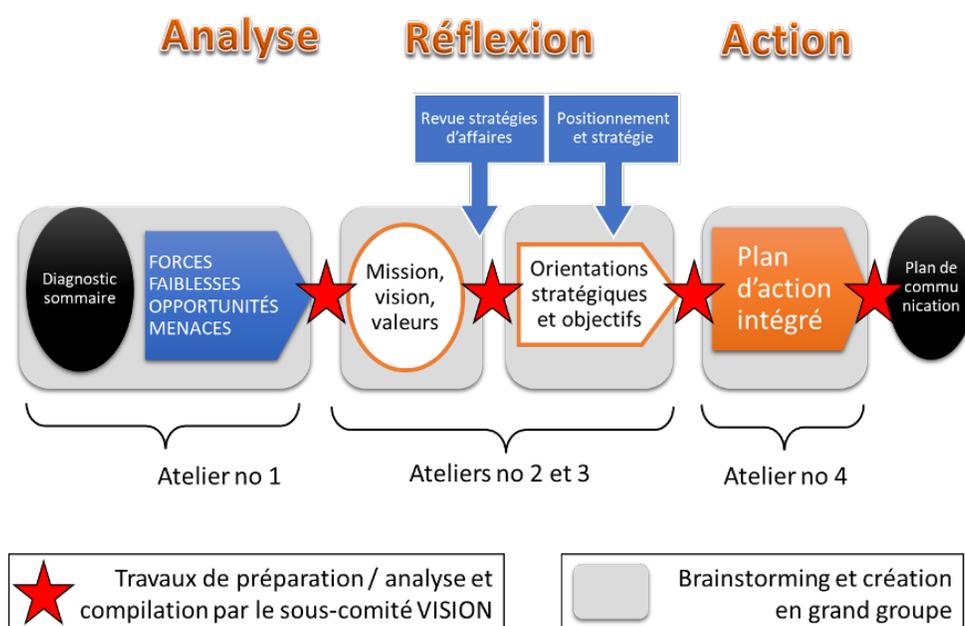
Tourisme de bien-être: Le Mont Edouard a l'intention d'utiliser ses installations à des fins inclusives permettant des expériences INA visant le bien-être et la prévention des maladies mentales chez les jeunes et les personnes souffrant d'anxiété.

5) Analyse SWOT: les enjeux et les principaux éléments de la vision d'un plan stratégique

a. Analyse SWOT - Les enjeux et les principaux éléments de la vision du plan stratégique

Une démarche de planification stratégique a eu lieu au printemps et à l'été 2023. La démarche comportait 4 ateliers (3 rencontres) avec des membres de la communauté de l'Anse-St-Jean ainsi que des usagers de la station de ski. Nous avons obtenu une excellente participation (en moyenne 30 participants par rencontre et la dernière de 60 participants). Un échantillon représentatif de la population (familles, jeunes adultes, retraités, adeptes de sports 4 saisons, etc.) a pu s'exprimer et soumettre un grand nombre d'idées permettant de faire ressortir les stratégies afin d'assurer la pérennité et le développement de la station.

Le processus de planification stratégique utilisé :



b. Forces(S), faiblesses(W), opportunités(O) et menaces(T)

Comme premier atelier, à la suite du diagnostic sommaire des données actuelles de la station, nous avons réalisé une analyse **SWOT**. Cela nous a permis de faire ressortir les principaux enjeux auxquels nous aurons à faire face dans les 5 prochaines années.

Parmi les principales **forces**, notons:

- ◆ La hauteur de la montagne, la diversité de terrain. Le vaste territoire, les sous-bois
- ◆ La qualité de la neige
- ◆ La haute route
- ◆ L'implication des bénévoles (patrouille de ski - club de ski / entretien / FAT bike / sentiers)
- ◆ L'école de glisse et les clubs de compétition
- ◆ Refuges / Coolbox / Camping

En ce qui a trait aux principales **faiblesses**;

- ◆ Le vieillissement des équipements (remontées, dameuses, garage);
- ◆ Désuétude des équipements cuisine, de la salle à manger (chalet - état des lieux) - salle de bain – rénovations;
- ◆ Manque d'hébergement et de refuges. Manque d'hébergement pour employés et hébergement de groupe;
- ◆ La sécurité sur site en général.

Nous avons identifié des **opportunités** à saisir actuellement. Parmi les plus prometteuses;

- ◆ Mettre le plein air au centre du projet du centre de service scolaire. Les subventions pour les sports / Innovations pédagogiques par la nature / OBNL Subventions
- ◆ Croissance du sport et de la demande / augmentation (E-bike, gravel bike, Trail etc.) / Disciplines en croissance
- ◆ Les saines habitudes de vie et le développement durable.

Finalement, les principales **menaces**:

- ◆ Les changements climatiques et l'environnement (climat - eau)
- ◆ Manque de main-d'œuvre et de personnel qualifié (aménagement et entretien)
- ◆ L'éloignement des grands centres
- ◆ Privatisation et perte d'accès au territoire (dépendance vis-à-vis les permis et droit d'accès, entente avec propriétaires privés).

c. Sommaire des principaux enjeux et principales recommandations

Nous avons établi **4 enjeux ainsi que les axes stratégiques (annexe 5.1)** à la suite de l'analyse de croisement entre les forces, faiblesses, opportunités et menaces. Nous avons deux enjeux internes et deux enjeux externes. Ils constituent la base de référence de notre plan stratégique :

Enjeux internes à la station :

Dans le but d'assurer la **pérennité de la station (enjeu no 1)**, nous devons **assurer sa rentabilité** en :

1. Augmentant le nombre de jours ski (augmentation à 70k jours ski);
2. Développant un solide plan marketing stratégique;
3. Et en créant l'OBNL les AMIS DU MONT EDOUARD.

ENJEU 1: La pérennité de la station.

ENJEU 2: Des infrastructures répondant aux besoins des clients

ENJEU 3: Les changements climatiques

ENJEU 4: L'accessibilité et l'offre de produits promouvant les saines habitudes à une clientèle inclusive.

La structure organisationnelle devra évoluer vers les **meilleures pratiques** :

1. Réviser le modèle de gouvernance incluant toutes les parties prenantes;
2. Améliorer la sécurité sur le site.

En ce qui a trait aux **infrastructures**, elles devront **répondre aux besoins des clients (enjeu no 2)**. Il faut débiter par en **augmentant leur fiabilité et leur performance**:

1. Améliorer la fiabilité de équipements principaux (remontepentes, équipements de damage);
2. Améliorer l'aspect général des infrastructures (chalets, poste d'accueil, refuges, ...).

Une expérience client améliorée est aussi une priorité:

1. Animer le village alpin (l'ensemble de la station);
2. Améliorer l'entretien des pistes;
3. Améliorer l'offre de restauration vers des choix plus santé;
4. Améliorer la performance des outils de communication, cartes, signalisation, état des pistes pour toutes les activités.

d. Enjeux externes à la station:

Dans le but de contrer **les changements climatiques (enjeu no 03)** ou d'en tirer profit, il faut continuer à **développer notre offre sportive diversifiée 4 saisons** en :

1. Améliorant l'offre de ski alpin, planche à neige pour les familles;
2. Soutenant notre positionnement concurrentiel concernant la haute route;
3. Sécurisant nos ententes et droits de passage sur les lots privés;
4. Rentabilisant l'offre estivale (randonnée, course et vélo);
5. Améliorant le ski de fond, la raquette et l'offre complémentaire en Fat Bike.

Comme deuxième axe stratégique pour cet enjeu, nous voulons **devenir un centre reconnu pour l'entraînement et la compétition des diverses activités sportives** notamment en:

1. Maintenant et attirant les clubs de compétition;
2. Devenant un centre de formation de la haute route.

Enfin, pour se tourner vers l'avenir et les nouvelles générations, nous voulons développer **l'accessibilité et l'offre de produit promouvant les saines habitudes de vie à une clientèle inclusive (enjeu no 04)**. Pour y parvenir, nous devons **développer l'offre et des partenariats avec des organismes** afin de:

1. Démocratiser les sports de glisse;
2. Identifier des partenaires potentiels;
3. Initier des projets majeurs porteurs pour la station (par exemple le projet avec la communauté INNU, le projet PRESCRI-NATURE).

En terminant, pour permettre à de tels projets ou initiatives de se concrétiser, nous devons impérativement **développer l'offre d'hébergement** à proximité de la station en:

1. Développant des partenariats;
2. Offrant de l'hébergement de groupes / équipes;
3. Évaluant l'offre de camping d'hiver.

L'annexe 5.2 cite chacune des actions proposées en fonction des enjeux ainsi que de leur priorité de réalisation.

6) Analyse de performance et de rentabilité

a. Analyses comparatives de performance (KPI) avec les stations du Québec

Les données comparatives suivantes ont été tirées de “l’Étude Économique et financière” des stations de ski du Québec publié par l’ASSQ. Les données de cette étude sont fournies pour chacune des 4 catégories de stations comme suit: Majeure (8)-Grande (10), Intermédiaire (19) et petites (36). L’ASSQ classe les stations du QC en fonction de différents critères dont les deux principaux sont le MPVH (Mètre vertical par personne/heure) et le chiffre d’affaires.

Critères de classifications du Mont Edouard par rapport aux autres stations du Québec

Critères	Intermédiaire	Grande	Majeure
MPVH; Nbre de personnes transportées à l’heure X par le dénivelé	X		
Chiffres d’affaires de la billetterie	X		
Dénivelé de 450 mètres			X
Superficie -Domaine skiable	X	X	
Superficie travaillée mécaniquement	X		
Superficie couverte par un système d’enneigement	X		

***Pour fins d’analyse, il a été décidé de classer le Mont Edouard dans la catégorie “Intermédiaire”.**

Les données comparatives sur le domaine skiable et les jours/ski démontrent que:

- i) Le Mont Edouard se situe entre la catégorie “Intermédiaire” et “Grande” par son domaine skiable et son dénivélé.
- ii) Ses jours ski sont inférieurs de 32% à ceux de la catégorie Intermédiaire (82,000 j/s vs 56 000 j/s).
- iii) Ses revenus par jour ski sont supérieurs à sa catégorie parce que ses prix sont plus élevés que ceux de sa catégorie.

<i>Indicateurs-Clé de performance par rapport à l'industrie (KPI)</i>	Moyenne/Station Intermédiaires	Mont Edouard
Caractéristiques du domaine skiable		
	Acres	Acres
Superficie totale- Domaine skiable	109	160
Superficie travaille mécaniquement	77	70
Superficie - système d'enneigement	70	68
	MVPH	MVPH
Mètres vertical/personnes heures	912	858
	Dénivellation	Dénivellation
Hauteur du domaine skiable	262 mètres	452 mètres
	Intermédiaire/Grande	J/S
Achalandage:2022-23	82000/120000	56 000
	Intermédiaire	\$
Revenus de ski/ jours ski 2021-22	25,06	28,91
Données 2022-23	Intermédiaire/Grande	M/E
Prix du billets journalier -fin de semaine	53/61	65
Prix du billets journalier -semaine	48/58	<i>n/a</i>
Abonnement de saison- tout temps	650/728	775
Abonnement de saison-semaine	295/408	450

Données comparatives avec 19 autres stations

Les revenus par catégorie d'activité

i) Les revenus de l'école de ski sont **sous-performants** par rapport à la catégorie intermédiaire.

ii) La haute route du Mont Edouard génère des revenus « autres » qui dépassent largement ceux des autres stations.

<i>Indicateurs Clé de performance par rapport à l'industrie (KPI)</i>	Stations Intermédiaires		Mont Edouard (4)	
	(000\$)**	%	(000\$)	%
<i>Revenus hivernaux moyen par activités</i>				
Ski alpin	1965	67.1%	1554	65.3%
Ecole de ski	404	13.8%	66	2.8%
Restauration et bar*	184	6.3%	428	18.0%
Ski de fonds - Haute route - autres	181	6.2%	330	13.9%
Boutique de location	195	6.7%	0	0.0%
	2928	100.0%	2378	100.0%
* Plusieurs stations sont en concessions.				
** Chiffres 2021-22 indexés avec un taux de 5% pour fins comparatives				

iii) Le ski de fond au ME représente très peu de revenus par rapport aux autres stations.

iv) Plusieurs stations de notre catégorie ne gère pas le restaurant et le bar.

Constat #1: Le ME est une station dont le domaine skiable qui s'approche de celui des grandes stations, devrait générer un nombre de journée ski de 80,000 J/S + pour se rapprocher de la moyenne de son groupe de station "Intermédiaire".

La sous-performance au niveau des jours ski crée une pression au niveau des prix qui sont supérieurs à sa catégorie. Des promotions -prix pour accroître le nombre de jours/ski doivent faire partie des stratégies de croissance de l'achalandage.

ii) Les données comparatives **sur l'analyse de la profitabilité** des revenus d'activités démontrent que:

- Le BAAI du ME d'à peine 3% **sous-performe** de manière majeure la moyenne qui est de 26%.
- Les dépenses d'exploitation de la montagne de 54.7% reliés aux revenus d'hiver **sous-performent** de manière majeure celles de l'industrie qui sont de 35,1%.
- Les dépenses d'administration et de marketing en % des revenus sont en ligne avec celles de l'industrie.
- Les frais de cartes de crédit sont élevés par rapport à l'industrie.
- Les revenus de subventions sont plus élevés que ceux de l'industrie principalement à cause des sommes versées annuellement par la municipalité à titre de contribution aux frais d'exploitation

Analyse profitabilité	Stations		Mont	
	Intermédiaires (1)		Edouard	
	(000\$)	%	(000\$)	%
Revenus Total	3009	100.0%	2518	100.0%
Hiver	2789	92.7%	2501	99.3%
Été	220	7.3%	17	0.7%
Dépenses d'exploitation	1655	49.9%	1972	78.3%
Bénéfice brut	1354	45.0%	546	21.7%
Administration				
Salaires	212	7.0%	177	7.0%
Dep adm	41	1.4%	67	2.7%
Assurances	176	5.8%	93	3.7%
taxe	86	2.9%	0	0.0%
Cartes de crédits	39	1.3%	73	2.9%
Total	554	17.1%	410	16.3%
Ventes et marketing				
Salaires	35	1.2%	24	1.0%
Depenses marketing	22	0.7%	39	1.5%
Total	57	1.9%	63	2.5%
BAIA avant subventions	743	26.0%	73	2.9%
Subventions	131	4.4%	195	7.7%
Dépenses d'exploitation- ski	978	35.1%	1368	54.7%
<i>(1) Données de 2021-21 comparées aux chiffres réels du ME pour 2023. Les % sont les données pertinentes</i>				

Constat #2: Les dépenses d'exploitation de la montagne sont beaucoup plus élevées en \$ pour des revenus d'hiver moins élevés que la moyenne de sa catégorie ce qui crée un manque à gagner important au niveau du BAAI. En % des revenus d'hiver, les dépenses d'exploitation sont de 19.4% plus élevées. La dimension du domaine skiable (de 160 acres comparativement à 109 acres) qui est de 46% plus étendue que la moyenne de sa catégorie est en cause. Un plan d'optimisation doit être mis en place avec un objectif de réduire de 10% des frais d'exploitation de la montagne.

Constat #3: Si le nombre de jours/ski avait été de 82000, en 2023 selon la catégorie intermédiaire, les revenus bruts d'hiver auraient augmenté de 750,000\$ (26000 J/S de + X 28.91\$) et le BAIA avant subventions aurait atteint 23% (Voir analyse de la rentabilité par activités).

b. Analyse de profitabilité par activité

Une analyse de la contribution marginale a été faite à partir des résultats de l'année 2022-23. Cette analyse a pour objectif d'allouer à chacune des activités les frais variables spécifiques de manière à dégager la contribution marginale de chacune des activités aux frais fixes et à la profitabilité de la Station. Plus la contribution marginale est haute, plus une augmentation des revenus de cette activité contribue à augmenter le BAIA de la station. Cette analyse permet de classer nos actions en termes de priorité pour accroître la profitabilité de la station. Voir calcul détaillé (**annexe 6.b Analyse de la profitabilité par activité**).

Activités	Contribution marginale en % des revenus des activités respectives
Ski/planche	77 %
Compétition/entraînement	69 %
Ecole de ski	45 %
Haute route	57 %
Ski de fonds et raquette	76 %
Velo Camping	74 %
Restaurant et bar	27 %
Evenements	13 %
Location	96 %
Revenu de publicité	72 %

Constat #4: Une augmentation de 10,000 j/s aurait généré environ 350,000\$ de revenus et un BAAI additionnel de 270,000\$ au 30 avril 2023 (77% X 350000\$.)

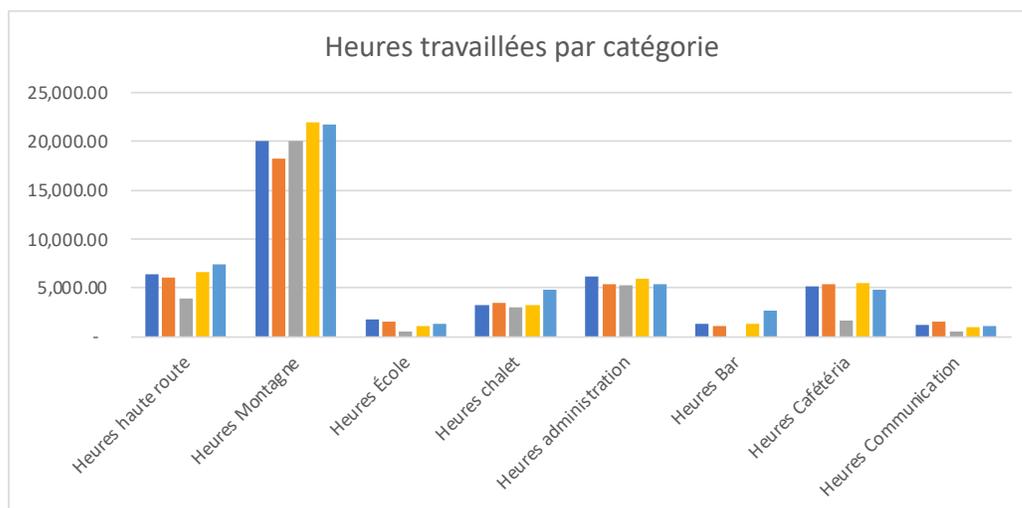
Les activités du bar et restaurant sont nécessaires, mais apportent une profitabilité moindre.

La haute route et l'école de ski qui sont des produits d'appel doivent faire l'objet d'une analyse d'optimisation de profitabilité.

C. Analyse de la masse salariale par activité

Une analyse exhaustive sur la masse salariale depuis 5 ans (depuis 2018-19) démontre que **(voir annexe 6.c)**:

- i) Les heures travaillées ne sont pas sensiblement en hausse et ont augmenté beaucoup moins rapidement que les revenus.
- ii) La hausse de la masse salariale vient essentiellement de la hausse des salaires à cause de la rareté de la main d'oeuvre au cours des dernières années
- iii) Le total des salaires diminue en % des revenus qui croient dans toutes les activités d'importance.



Constat #5: Cette analyse vient supporter l'étude sur la contribution marginale qui démontre que les dépenses sont en proportion fixes et qu'une augmentation sensible des revenus aura un impact très sensible sur le BAAI.

d. Sommaire des constatations

- L'importance du domaine skiable par rapport au nombre de jours ski actuels représente un réel défi pour la rentabilité de la station. Le plan stratégique propose une série d'actions pour augmenter le nombre de jours /ski et les autres sources de revenus.
- L'analyse de la contribution marginale démontre que les frais variables étant très bas, **toute augmentation du revenu des activités de ski aura un impact majeur** sur la rentabilité.
- Les dépenses d'exploitation de la montagne sont très élevées en % des revenus même si **le nombre d'heures travaillées a peu augmenté au cours des dernières années en relation avec l'augmentation importante des revenus**. L'analyse des salaires permet de confirmer que la rentabilité de la station croît rapidement en relation avec l'augmentation des revenus.
- **Un programme d'optimisation des dépenses d'exploitation** doit être mis en place pour réduire nos dépenses d'exploitation de 10% sur 5 ans.
- **Des nouveaux programmes de taxation** doivent être mis en place par la Municipalité pour que les subventions annuelles augmentent à 250,000 \$ afin de compenser l'éloignement des grands centres qui limite le nombre de jours/ski.
- À moyen terme, **un projet collectif inclusif** visant à accroître le tourisme à l'Anse-Saint-Jean devra être mis en place **pour contrer l'éloignement des grands centres** et ainsi accroître et consolider le nombre de jours/ski nécessaire à la pérennité long terme.

7- Restructuration financière

a. Situation financière au 30 avril 2023

La situation financière au 30 avril 2023 démontrait un bilan d'une entreprise insolvable avec des liquidités de 38 cents pour chaque dollars de dette. La station était donc incapable de poursuivre ses activités sans un soutien financier important de la municipalité à la suite à la cotisation de l'ARC. Un comité Vision-Pérennité est mis en place en février 2023 pour analyser la situation et faire des recommandations

b. Capacité financière limitée de la Municipalité au soutien du Mont Edouard

Après un audit à l'automne 2022, l'ARC conclut à la non éligibilité de la SDASJ (qu'il considère un organisme municipal) au programme des Subventions Salariales d'Urgence. En conséquence, un avis de cotisation de 450,000\$ incluant les intérêts est émis. Les fonds nécessaires pour payer cette cotisation et le soutien nécessaire à la pérennité qui exige également des investissements à moyen terme aux infrastructures de la station, dépasse maintenant largement la capacité financière de la municipalité de l'ASJ. Les dangers de faillite éventuelle et les conséquences municipales apparaissent dès lors nettement trop élevées.

Le comité Vision Pérennité propose alors au Conseil Municipal un processus de proposition aux créanciers en vertu de la loi de la faillite et l'insolvabilité en vue de permettre la mise en place d'un plan stratégique visant la pérennité à long terme . Sans le succès d'un tel processus, il est clair qu'aucun plan n'est envisageable .

Pourquoi ce processus?	
Station de ski	Municipalité
<ul style="list-style-type: none"> ■ Excédent d'opération record en 2022-2023 de plus de 100 k\$ ■ Fuite de liquidités d'environ 70 K\$ ■ Poids des dettes trop lourd pour ce que l'on peut dégager en profit ■ Cotisation de l'ARC de 450 000 \$ qui s'ajoute au poids des dettes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 35 % du financement municipal est pour la station de ski ■ Taux de taxe important et difficile de couper dans l'existant ■ 7% - 8 % de hausse du compte de taxe (3/4 de million) pour éponger des dettes, on n'investi pas encore!

Les conclusions de la Municipalité sont donc les suivantes:
Cette position compréhensible de la Municipalité ne laisse donc aucun choix au CA de la station pour enclencher un processus de réduction de ses dettes.

- La Municipalité ne cautionnera pas un prêt de 400 K \$ pour la cotisation de l'ARC
- La Station de ski devra déposer un plan qui non seulement va régler la cotisation de l'ARC et les dettes mais aussi proposer un plan de pérennité pour le futur
- La Municipalité, dans ce plan de redressement, ne versera aucune somme \$\$\$ afin de soutenir ce dernier
- La Municipalité refusera toute proposition qui l'amènerait à couper dans son budget de fonctionnement pour en allouer davantage à la station de ski
- En somme, la Municipalité ne veut AUCUN IMPACT sur le taux de taxe général aux citoyens

c. Effet de la proposition aux créanciers sur l'endettement. Bilan pro forma au 30 septembre 2023 (comparatif 30 sept 2022).

Ce processus de 75 jours déclenché fin juillet 2023 et qui s'est terminé le 5 Octobre dernier par l'acceptation des créanciers **de radier 1,250,000\$ de dette sur un total d'environ 1300,000\$ aux créanciers non garantis.**

Cette restructuration **ajoutée à un financement de 250,000\$** discuté **à la section 10** améliore de beaucoup le fonds de roulement et la structure financière en préparation de la mise en place du plan stratégique. Le tableau ci-joint résume bien la situation au 5 Octobre et la situation pro forma donnant effet au financement du fonds de roulement.¹

¹ Le plan prévoit ajouter à ce financement du fonds de roulement de 250,000\$ une contribution de la MRC de 300,000\$ amortie sur 5 ans pour s'assurer que le fonds de roulement supporte le plan stratégique - **Voir section 10**

Le bilan au 5 octobre 2023 et le bilan pro-forma donnant effet à la proposition aux créanciers et au renflouement du fonds de roulement.

La Société de développement de l'Anse-St-Jean inc.					
BILAN Post-proposition		Pro Forma*			
Au 5 octobre 2023		5 octobre 2023	5 octobre 2023	30 avril 2023	30 avril 2022
ACTIF					
ACTIF À COURT TERME					
Encaisse		83,186 \$		330,014 \$	403,373 \$
Comptes en fidéicomis et autres débiteurs		451,083 \$	451,083 \$	233,229 \$	255,364 \$
Stocks		16,729 \$	16,729 \$	16,729 \$	13,043 \$
Frais payés d'avance		22,923 \$	22,923 \$	20,423 \$	14,917 \$
Aide gouvernementale à recevoir encaissable au cours du prochain exercice (note 3)		58,229 \$	58,229 \$	- \$	- \$
		632,150 \$	548,964 \$	600,395 \$	686,697 \$
AIDE GOUVERNEMENTALE À RECEVOIR (note 3)		- \$	- \$	58,229 \$	58,229 \$
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (note 4)		3,320,372 \$	3,320,372 \$	3,441,871 \$	3,661,783 \$
		3,952,522 \$	3,869,336 \$	4,100,495 \$	4,406,709 \$
La Société de développement de l'Anse-St-Jean inc.					
BILAN Post-proposition		Pro Forma*			
Au 5 octobre 2023		5 octobre 2023	5 octobre 2023	30 avril 2023	30 avril 2022
PASSIF					
PASSIF À COURT TERME					
Marge de crédit (note 5)		- \$	166,814 \$	- \$	- \$
Dettes de fonctionnement (note 6)		306,391 \$	306,391 \$	669,552 \$	639,301 \$
Produits reportés		- \$	- \$	8,412 \$	3,522 \$
Apports reportés		- \$	- \$	8,393 \$	8,393 \$
Provision pour subvention salariale à payer		- \$	- \$	433,420 \$	433,420 \$
Dettes à long terme échéant au cours du prochain exercice (note 7)		56,444 \$	164,479 \$	245,218 \$	197,369 \$
		362,835 \$	637,684 \$	1,364,995 \$	1,282,005 \$
DETTE À LONG TERME (note 7)		676,266 \$	318,231 \$	683,451 \$	987,132 \$
APPORTS REPORTÉS AFFÉRENTS AUX IMMOBILISATIONS CORPORELLES (note 8)		2,265,516 \$	2,265,516 \$	2,343,107 \$	2,538,789 \$
		3,304,617 \$	3,221,431 \$	4,391,553 \$	4,807,926 \$
SOLDES DE FONDS (NÉGATIFS)					
Investi en immobilisations corporelles		486,190 \$	530,098 \$	574,006 \$	510,717 \$
Non affecté		161,715 \$	117,807 \$	(865,064) \$	(911,934) \$
		647,905 \$	647,905 \$	(291,058) \$	(401,217) \$
		3,952,522 \$	3,869,336 \$	4,100,495 \$	4,406,709 \$
* le bilan proforma prends en considération un financement de la Ficudie du Chantier d'Économie Sociale de 250000\$ au fonds de roulement et le refinancement de la dette à IQ sur 5 ans a compter de 2024-25					

8) Les quatre conditions de pérennité à long terme

a. Mettre à niveau nos immobilisations. Montant à investir et financement.

Des équipements âgés comme les remontées mécaniques ont besoin d'être mis à niveau après 30 ans pour éviter un arrêt prolongé de nos opérations en cas de bris majeur. Des investissements en développement de nos pistes, pour leur enneigement et le développement de la Haute Route et ses refuges sont nécessaires pour accroître nos revenus . Des équipements neufs dont une dameuse pour l'entretien des pistes deviennent une nécessité absolue. Nos bâtiments ont besoin de rénovations. Sans ces investissements minimaux, nous ne pouvons penser à la pérennité de notre station (**voir plus de détails en annexe 8.a**).

Condition #1 essentielle à la pérennité							Besoin en financement	
1)	Mettre à niveau la station.	2022-	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28	Total
	Remontées Mécaniques				2,496,650			2,496,650
	Enneigement et développement de pistes				897,000			897,000
	Équipement de montagne et matériel roulant			805,000	50,000	50,000		905,000
	Haute route			402,500				402,500
	Ski de fonds et raquette			50,000	100,000			150,000
	Sports d'été			75,000	75,000	25,000		175,000
	Bâtiments et cuisine			263,500	300,000			563,500
	Autres		30,000	34,500	34,500	34,500		133,500
			30,000	1,630,500	3,953,150	109,500	-	5,723,150
	Autres imprévus	5%					286,158	286,158
	Financement des besoins		30,000	1,630,500	3,953,150	109,500	286,158	6,009,308
	Cumul de l'aide gouvernemental: (Pafir et Parit)	55%		896,775	2,174,233		157,387	3,071,008
	Solde à financer immobilisations		30,000	733,725	1,778,918	109,500	128,771	2,938,300
	Besoins en fonds de roulement		500,000					500,000
	Financement long terme		530,000	733,725	1,778,918	109,500	128,771	3,438,300
	Dette hypothécaire	maximum 1 Million		326,100	673,900			1,000,000
	Fiducie du Chantier de l'Économie sociale - fonds de roulement		250,000					250,000
	Autre aide MRC		300,000					300,000
	Utilisation du fonds de roulement		30,000			109,500	158,075	297,575
	Besoins en financement obligatoire AME			407,625	1,105,018	109,500		1,590,725

Le financement sera assumé par des programmes gouvernementaux Parit et Pafir pour environ 55%, un financement avec le Chantier de l'Économie sociale de 1 million \$ et un financement en obligations communautaires par les AME .

b. Accroître la rentabilité de la station

i) L'évolution du nombre de jours ski (annexe 8.b.i)

En 2023, le nombre de J/S totalise de 56,000. En termes de revenus par jours ski, c'est environ 35\$ par J/S.

Pour augmenter ce nombre de jours ski à 70,000 J/S sur cinq (5) ans, le plan stratégique prévoit:

A) Mettre en place les « Quick Wins » qui sont des programmes relativement faciles à implanter:

- i) Les Beaux dimanches;
- ii) La réduction des gratuités;
- iii) Accroître l'achalandage les lundi et mardi.

B) Autres programmes:

- iv) Programme d'échanges avec les stations des Cantons de l'Est;
- v) Club de ski pour les étudiants à l'université et au collégial;
- vi) Programme de marketing ciblé de la région de Montréal et Sherbrooke.

C) Effet du projet de construction domiciliaire dans le secteur Alpin

L'annexe (8. b. i.) donne le détail des hypothèses et des calculs de ces programmes **A) B) et C).**

Chacun des programmes a été calculé en équivalent de J/S à 35\$/jour pour convertir sur la même base des billets qui sont vendus en deça ou au-delà de ce tarif moyen journalier de l'année 2022-23. Ainsi à titre d'exemple, si il était décidé de vendre des billets à 20\$ à 7 enfants (\$140) pour une journée, alors nous aurions une équivalence en J/S de 4 billets ($4 \times 35\$ = 140\$$). Ceci nous permet de déterminer le % d'augmentation (avant facteur d'inflation) des revenus provenant de chaque programme peu importe les prix promotionnels qui y sont rattachés.

Des facteurs d'atténuation et d'accélération on été appliqués aux résultats des modélisations de ces programmes et aux hypothèses de revenus comme suit:

- 1) Le processus de restructuration et la décélération des dépenses des consommateurs entrainera **une baisse de 10% des J/S en 2023-24**. Par ailleurs, le début de la mise en place des « Quick Wins » viendra atténuer de façon modérée cette baisse.
- 2) Même si tous les programmes ont été modélisés avec conservatisme, **un facteur de non réalisation variant de 30% à 35% a été appliqué aux hypothèses** d'augmentation des jours ski.
- 3) En 2024-25, **un facteur de décélération de 2%** a cause des risques de récession combiné a un facteur d'accélération de 7% a été considéré pour venir annuler l'effet négatif de la restructuration sur l'achalandage l'année suivante.
- 4) **Un facteur de décélération économique de -2%** et **un d'accélération +2%** été prévu en 2025-26 et en 2027-28.

L'ensemble des programmes combinés aux effets de la construction domiciliaire prévu à partir de 2024-25 donne un total cumulé de J/S de 69 649 en 2027-28 comme suit:

Programmes	23-24	24-25	25-26	26-27	27-28
i) Les beaux dimanches	1234	1787	2529	3986	4534
ii) Réduction des gratuités	1538	1678	2153	2684	2908
iii) Promotion les Lundi et Mardi	514	886	1161	1436	1750
iv) Echange avec les autres stations (Cantons de l'Est)	0	1314	1917	2606	3690
v) Clubs de ski étudiants	0	640	1200	1600	2000
vi) Marketing ciblé de la région de MTL et Sherbrooke	800	1600	2400	3200	4000
vii) Projet de construction - condos	0	1344	2688	4032	5376
Total cumulé	4086	9199	14047	19543	24258
Facteurs nets d'atténuation	-6826	1129	-2645	-1924	-345
Augmentation nette	-2740	6242	2204	3572	4370
Augmentation cumulée	-2740	3502	5706	9278	13648
Total J/S (56,000 en 2022-23)	53260	59502	61706	65278	69649

ii) Le développement des activités Haute-Route

Le développement de la Haute route est relativement nouveau au ME. Le territoire a été développé au cours des dernières années et les refuges ont été bâtis en prévision de l'exercice 2019-2020. Nous qualifions cette activité comme un « **produit d'appel** » puisqu'il interpelle une nouvelle clientèle adepte du ski hors piste de toutes les régions du Québec. Ce « produit d'appel » profite également aux activités de glisse traditionnelles puisque certains membres du groupe qui accompagnent le skieur de Haute Route vont utiliser la montagne pour pratiquer les sports de glisse plus traditionnels ou pour bénéficier des services de l'école de ski ou autres.

Cette activité requiert beaucoup de neige naturelle pour être excitante pour le skieur ce qui abonde au ME. Seule la région de la Gaspésie et le ME ont cette forte réputation d'offrir un vaste territoire enneigé et sauvage pour les adeptes de ce sport. Une des particularités du ME est que le territoire est initialement accessible par remontée mécanique puisqu'on y accède par le haut de la montagne de ski .

Des refuges y ont été installés pour les adeptes qui veulent parcourir le territoire et y séjourner. Ceux qui sont les plus en demande sont souvent des refuges au haut des parcours, car le matin, les adeptes peuvent s'offrir une première expérience quotidienne de descente en terrain fraîchement enneigé.

L'évolution de nos revenus se présente ainsi depuis les 5 dernières années.

Revenus	2018-19	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Billets journaliers et passes de saison	108600	134900	62000	194800	236800
Hébergement - refuges	0	49300	3300	50700	74200
Total	108600	184200	64300	244500	311000
% augmentation		70 %	-64 %	280 %	27 %
% augmentation cumulée		70 %	-41 %	225 %	286 %

**En 2020-21, la fermeture de la Haute Route et des refuges durant la Covid a fait chuter les revenus.*

Le plan stratégique vise à maintenir et développer la notoriété de ce « produit d'appel ». **Le plan** cartographie tout le développement proposé. **Ce plan vise à doubler l'achalandage de la Haute Route sur 5 ans (voir le plan écrit par Charles Lavoie-annexe 8 b. ii)**

Un budget d'investissement entre 450,000 \$ et 500,000 \$ a été prévu au cours des 5 prochaines années pour le développement de cette activité. Le plan propose de prioriser les étapes suivantes en prévision de la saison 2024-25 :

- 1) Maximiser le territoire actuel et développer une portion du territoire avoisinant.
- 2) Doubler le nombre de refuges actuels pour le porter au minimum à 8 refuges² et procéder à leur entretien annuel

Non prévue au plan d'immobilisations est la construction des refuges 4 saisons au Lac Moreau pour environ 1 million de \$. Aucun revenu ni déboursé n'est inclus aux prévisions concernant cette étape. Cependant, si la levée de fonds communautaire excède l'objectif minimal du 1.5 million, ce projet pourrait être considéré en priorité pour accroître les revenus.

Nos hypothèses d'augmentation des revenus sont les suivantes³:

Haute Route	Objectif	Facteurs d'atténuation	Net
2023-24	10 %	10 %	0 %
2024-25	35 %	6,5 %	29,5 %
2025-26	40 %	12 %	28 %
2026-27	20 %	6 %	14 %
2027-28	15 %	4,5 %	10,5 %

² Il est proposé de construire 4 refuges (Sommet Edouard, Voisine d'Edouard, Sacré-cœur, St Jean du Millénaire pour un budget d'environ 260,000\$, de développer le secteur du Millénaire pour environ 50,000 \$ et acheter le terrain du secteur de la voisine pour amorcer son développement au cours des prochaines 5 années.

³ **Les facteurs d'atténuation** comprennent un facteur de décélération en 2023-24 et un d'accélération en 2024-25 dû à la restructuration. En 2024-25-26 la construction de nouveaux refuges doublera les revenus de location de la haute route et amènera le développement du territoire à une augmentation de l'achalandage.

La contribution marginale des revenus de Haute Route est de 57% en 2022-23 (voir section 6c) à cause des frais variables importants. Le calcul des frais variables représentant 43% n'a pas été revu à la baisse car le plan prévoit des frais d'entretien plus importants dans l'avenir ce qui pourrait maintenir les frais variables élevés. Cependant, une équipe de bénévoles se propose pour faire la surveillance du territoire, ce qui pourrait contribuer à abaisser sensiblement les frais variables associés à la Haute Route. Cette hypothèse de réduction des frais n'a pas été incluse au plan. Cet objectif doit être confirmé.

iii) L'école de glisse

L'école de glisse enregistre des revenus de moins de 70,000\$ en 2022-23. Selon les Indicateurs « Clé de Performance », le chiffre d'affaires de l'école dénote une **sous-performance importante par rapport à l'industrie.**

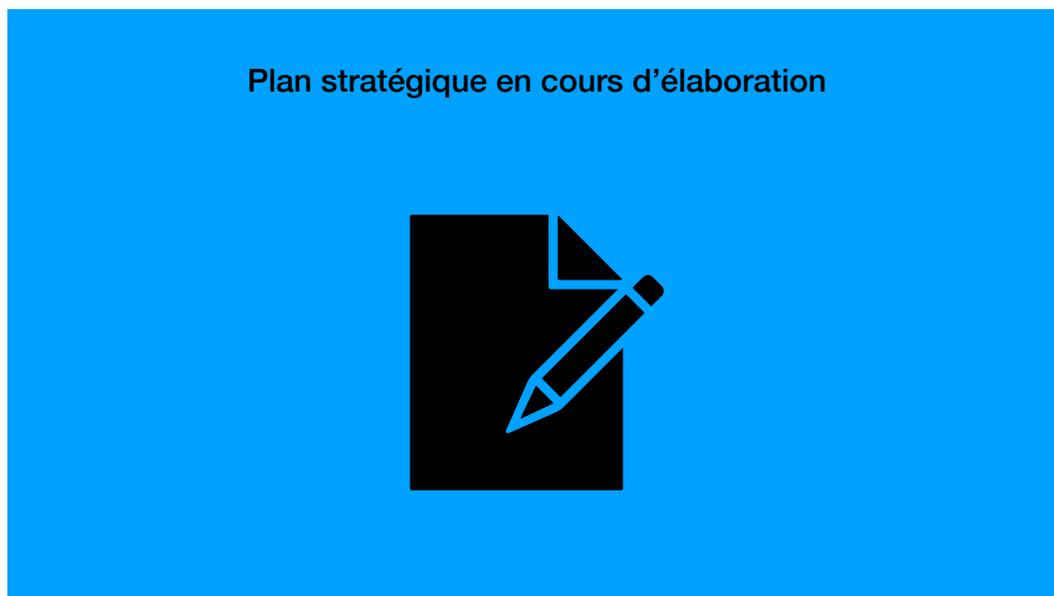
La direction de l'école attribue les faibles performances de l'école de glisse, entre autres, au manque de moniteurs.

Une analyse de la situation et un plan d'affaire nécessitent l'attention de la direction et du CA. **L'annexe 8 b.iii** liste des solutions qui ont été proposées par les groupes de consultation. Ces recommandations n'ont pas été incluses au plan à ce stade-ci. **Notons que le plan inclut dès 2024-25 le développement de la pente école pour les enfants débutants afin d'augmenter la longueur de la pente et rallonger le tapis de la remontée**

Prévisions - plan quinquennal

Dans l'attente d'un plan stratégique plus détaillé, **l'augmentation des revenus de l'école de glisse incluse au plan est égale à l'augmentation du nombre de J/S sur 5 ans plus l'inflation au niveau de la tarification.** Cette augmentation est minimale car l'augmentation prévue de l'achalandage de la montagne devrait entraîner automatiquement une augmentation similaire des revenus de l'école de glisse.

iv) Les camps d'entraînement et les compétitions



Un groupe de bénévoles a pris en main l'organisation des camps d'entraînement et des compétitions en 2023-24. Il s'agit d'une activité qualifiée de « produit d'appel » qui apporte une notoriété importante à la montagne et qui ne peut être négligée. Une stratégie doit être mise en place pour le développement futur de cette activité.

Dans l'attente d'un plan stratégique plus détaillé, l'augmentation du volume visé est de -10% en 2023-24 à cause des dommages collatéraux de la restructuration⁴ et +10 % l'année suivante où nous allons reprendre le recul de 2023-34. Aucune augmentation autre que l'inflation sur 5 ans n'a été prévue pour les autres années

⁴ Au 30 septembre 2023, les réservations pour les camps d'entraînement de l'automne étaient complètes.

v) Le ski de fond et la raquette

Les revenus des activités reliées au ski de fond et à la raquette rapportent très peu et **sont sous-performants par rapport aux indices Clé de Performance**. En 2023-24, cette activité représentait 19,000\$ ce qui est très marginal et semble nettement sous-développé . Cependant, cette activité est essentielle à la pérennité de la station car de nombreuses familles souhaitent la diversité des activités et plusieurs personnes plus âgées délaissent le ski pour pratiquer ce sport⁵.

Pour développer les revenus de cette activité, il faut:

- 1) La contrôler: actuellement, les pistes sont souvent utilisées gratuitement.
- 2) L'entretenir: Nous avons besoin de damer les pistes et donc de se doter d'un équipement
- 3) La développer. Les villages du Petit Saguenay et de Rivière Éternité souhaitent s'unir pour développer un réseau de pistes sans précédent jusqu'au parc des Grands Jardins.
- 4) Revoir le modèle de gestion de cette activité.
Une réflexion stratégique est nécessaire pour développer cette activité à un autre niveau.

La structure corporative et de gestion est à analyser pour recevoir et développer cette activité. Une structure distincte pourrait voir le jour en collaboration avec les autres villages du Bas Saguenay. Une possibilité est de pouvoir y assigner une ressource à temps plein jumelée à l'équipe de bénévoles les « 4 saisons ». Il faut cependant faire subventionner cette activité en vue de la développer pour qu'elle puisse atteindre une autonomie financière et générer un BAAI positif. Sa contribution marginale est élevée à 76%

⁵La gestion des billets de ski de fond est défaillante. Plusieurs skieurs empruntent les sentiers sans savoir qu'il y a une tarification obligatoire car il n'y a pas de signalisation à cet effet. On suggère que l'on oblige le port du billet sur soi de façon à ce que les bénévoles puissent faire un travail de surveillance sur les sentiers à compter de 2023-24. De l'information à ce sujet sur le site du Mont Edouard est suggérée.

Dans l'attente d'un plan stratégique plus détaillé, le groupe de bénévoles « les 4 saisons » s'est fixé l'objectif de doubler les revenus à court terme au cours des 2 prochaines années principalement en faisant la promotion du réseau actuel et en contrôlant les billets d'accès⁶.

Ski de fonds et raquette	Objectif	Facteur d'atténuation	Net
2023-24	50 %	20 %	30 %
2024-25	50 %	20 %	30 %
2025-26	20 %	10 %	10 %
2026-27	10 %	0 %	10 %
2027-28	10 %	0 %	10 %

L'annexe (8.b.v.) écrite par Cindy Deschesne et Claude Fradet donne plus d'information et des suggestions pour développer cette activité.

6

vi) Les activités d'été: Le vélo de montagne et le camping

Les activités d'été apportent un très faible revenu de 13 000\$ en 2022-23. Au 30 septembre 2023, le revenus atteignaient 18 000\$. Ces activités sont classifiées **sous-performantes par rapport aux indices Clé de Performance**. Les revenus d'été moyens de la catégorie intermédiaire auxquels nous nous comparons génèrent en moyenne 220,000\$ de revenus annuellement, en forte hausse.

Les activités d'été au ME sont nécessaires pour développer une pérennité à long terme pour les raisons suivantes:

- 1) *L'objectif de développer un projet collectif visant les Initiatives Nature Aventure pour le bien-être et la prévention de la santé mentale implique des activités 4 saisons*
- 2) *L'hébergement à la station est un problème qui ne pourra se résoudre sans avoir des activités 4 saisons.*

L'annexe (8.b.vi) donne de l'information sur les mesures à prendre pour développer ces activités. Plusieurs recommandations ont été faites au cours des ateliers de travail en consultation publique.

Tout le travail de développement des pistes de vélo de montagne a été supporté par un groupe de bénévoles appelé « Les Piochons ». De plus, des subventions ont permis de défrayer les coûts de développement au cours des dernières années .

Les activités d'été exigent qu'une réflexion stratégique soit entamée par le CA de la station pour s'assurer que son développement puisse se faire en harmonie avec les objectifs de rentabilité de la station. Entre-temps, les recommandations d'augmenter les tarifs de 50% (de 10\$ à 15\$) seront mis en place pour la prochaine saison à l'été 2024. **Par la suite il faut que nos revenus doublent chaque année pour atteindre 100,000\$ minimum d'ici 5 ans, sinon nos activités d'été ne prendront jamais leur envol.**

Activités estivale	Objectif	Facteur d'atténuation	Net
2023-24	0 %	0 %	0 %
2024-25	50 %	20 %	30 %
2025-26	50 %	10 %	40 %
2026-27	100 %	25 %	75 %
2027-28	100 %	25 %	75 %

vii) La restauration

La restauration incluant la cafétéria et le bar génèrent 428,000\$ malgré tous les problèmes occasionnés par le manque de personnel qui ne peut se loger à l'Anse. La contribution marginale de cette activité aux autres frais fixes attribués et au profit n'est que de 27% tandis que le profit après frais fixes identifiables à cette activité n'est que de 14,000\$. Les activités du bar génèrent davantage de profit que celles de la cuisine. La principale difficulté est l'utilisation des cuisines et du bar que pour quelques mois par année.

Une première solution pour l'avenir serait de donner ces activités en concession. Une autre solution serait de convertir notre cuisine en cuisine industrielle. Bien que certains équipements de cuisine ont besoin d'être renouvelés, cette cuisine a une capacité de production importante. Un projet d'isoler les activités de la cuisine dans un projet qui viserait à l'utiliser de façon plus industrielle et communautaire toute l'année doit être analysé. Un projet en ce sens intitulé « La Manufacture » est disponible pour consultation et discussions

A long terme, cette cuisine pourrait être incluse dans un organisme distinct qui se doterait d'un plan d'affaires pour en faire une cuisine industrielle coopérative.

Aucune solution n'a été arrêtée pour le futur à ce moment-ci. Cependant, ce dossier deviendra une priorité après la restructuration.

En conséquence, les revenus de ces activités ont été prévues au plan quinquennal sur la même base que dans le passé en lien avec l'augmentation des J/S qui ont une corrélation directe avec le chiffre d'affaires de la cafétéria et du bar .

viii) La location des installations et les événements

L'organisation d'événements est vue comme importante pour les participants aux ateliers. Elle crée un sentiment d'appartenance et devient un catalyseur pour l'achalandage relié aux activités auxquelles ces événements sont organisés .

Cependant, ***la contribution marginale liée à ces événements est quasiment nulle car l'objectif lors de la planification d'un événement, est de couvrir les coûts.***

Un groupe de bénévoles nommé « La montagne en feu » s'occupe de l'organisation de plusieurs activités et leur travail est précieux.

Par contre, ***la location des installations*** (comme les Cool BOX) a une contribution marginale de 96 %. ***Chaque \$ de revenu vient donc gonfler directement la profitabilité. C'est 73,000\$ de revenus en 2022-23 qui apporte 70,000\$ de BAAI.***

ix) Revenus des commandites et publicité

Depuis la pandémie, ces revenus sont à la baisse. En 2022-23, ils étaient de 24,000\$. **Le comité marketing composé d'employés et de bénévoles se fixe un objectif minimum de doubler ce montant pour atteindre 50,000\$ (avant facteur d'inflation sur les prix) au cours des prochaines années⁷.** En plus des panneaux publicitaires vendus à l'unité, des partenariats sur 3 ans avec les entreprises sont prévus pour une somme d'environ 2,500\$ par année, de laquelle des dépenses d'environ 10% sont engagées en affichage et autres

Revenus de publicité.	Objectif	Facteur d'atténuation	Net
2023-24	50 %	40 %	20 %
2024-25	50 %	40 %	20 %
2025-26	25 %	30 %	15 %
2026-27	10 %	4 %	6 %
2027-28	5 %	2 %	3 %

⁷ A titre d'exemple, Desjardins commandite pour 10,000\$ annuellement la principale piste de compétition qui est homologuée officiellement pour l'entraînement canadien des équipes d'élite. Ce contrat vient à terme en 2024-25 et le Comité marketing voudrait revoir la tarification à la hausse pour une telle piste .

x) L'hébergement

L'hébergement est une situation problématique pour les groupes que nous recevons. La construction d'une auberge apparaît nécessaire à tous les participants des ateliers. **L'enjeu #4 en fait un axe stratégique de développement. Les groupes en ateliers ont proposé plusieurs solutions pour augmenter l'offre d'hébergement (voir annexe 5.2)**

1) Présentement, les locations des résidences secondaires au village sont réservées sur les sites de location à court terme comme Airbnb. **Il est proposé de créer des partenariats avec les auberges et les résidences privées pour louer sur le site du ME ces hébergements et ainsi toucher une commission autrement versée à Airbnb.**

2) La construction d'une auberge d'environ 40 à 50 chambres sera nécessaire pour répondre à l'Enjeu # 4 et son axe stratégique qui vise la venue de groupes dans ce cadre des Initiatives Nature Aventure. Le financement des coûts d'une auberge sera traité dans le cadre de l'élaboration de ce projet

Aucun élément du coût d'une auberge, de ses revenus et de son financement n'est traité dans ce plan stratégique.

c. Nouvelles sources de taxation visant à contribuer à la pérennité de la station

L'éloignement des grands centres urbains et la faible population du Bas-Saguenay sont un enjeu important pour la rentabilité de la station. Le choix courageux qu'ont fait les citoyens de se doter d'une montagne de ski pour stimuler l'économie régionale les a obligés à demander à leur municipalité de contribuer, entre autres, aux frais d'opérations en versant une contribution annuelle de 150,000\$ à la station, principalement pour palier à cet enjeu d'éloignement.

La condition # 3 pour la pérennité propose que cette contribution demeure et ***soit augmentée à 250,000\$ annuellement***. Il est proposé que cette contribution soit financée par une nouvelle taxe sur l'hébergement touristique. ***Une demande à la MRC du Bas Saguenay a été logée pour doubler la contribution initiale de 150,000\$ de la Municipalité afin de contribuer à atteindre cet objectif.***

En plus, pour être en mesure de financer la mise à niveau des immobilisations et de payer les dettes à long terme, ***une redevance ou contribution de 10,000\$ par porte pour chacune des nouvelles constructions du secteur alpin*** (et possiblement ailleurs au village) sera allouée au fonds d'immobilisations pour le remboursement des obligations communautaires et autres dettes à long terme pour financer le programme d'immobilisations. Cette contribution serait versée annuellement dans un fonds de réserve créé pour assurer le remboursement des dettes à long terme lié au programme d'immobilisations ***(voir section 10.d)***. ***Selon ce plan, sans cette mesure, la Société du ME ne serait pas en mesure de faire face à ses obligations***

L'argumentaire derrière cette demande de taxation municipale des nouvelles résidences est la suivante:

a) **La valeur des résidences** dans le périmètre de la montagne et pour l'ASJ est directement liée à la demande immobilière **que crée l'achalandage** de la station de ski.

b) Les nouvelles résidences qui se construisent à l'ASJ et surtout en périphérie de la montagne bénéficient i) de tous les investissements publics qui ont été déjà faits depuis 30 ans pour se doter d'une station de ski d'envergure, et ii) de toutes les autres infrastructures récréos-touristiques du village. Il est normal que les nouvelles résidences compensent en partie ces investissements du passé en contribuant au futur. **Ces contributions seront versées dans un fonds pour contribuer au paiement futur des dettes à long terme contractées pour financer les nouveaux investissements en immobilisation incluant les dettes obligataires liées au financement des « Amis du Mont Edouard ».**

Revenus générés par la nouvelle taxe à la construction domiciliaire pour le remboursements de dettes liés au plan d'immobilisations⁸

	Nbre d'unités construites
2023-24	0
2024-25	24
2025-26	24
2026-27	24
2027-28	24
2028-29	12
2029-30	8

d. Projet collectif et inclusif visant des Initiatives Nature Aventure

La relance de la Station de Ski du Mont Edouard constitue une opportunité de rendre accessible à un plus grand nombre de personnes, de groupes et d'organisations les bienfaits que procurent le contact avec la nature sur la santé globale des personnes.

Dre Dorice Boudreault, originaire de l'ASJ propose la mise sur pied d'un projet communautaire visant à utiliser nos infrastructures et nos activités en nature à des fins de bien-être pour la santé mentale, physique et émotionnelle. Ces activités généralement pratiquées en pleine nature, que ce soit dans les forêts, les montagnes, les parcs nationaux, près de l'eau ou dans d'autres environnements naturels sont de plus en plus utilisés par différents groupes dans le domaine de la santé pour maintenir un équilibre mental ou pour le rétablir. Un terme bien utilisé ces jours-ci dans le monde médical pour décrire ces activités est celui de « prescri-nature »

Ce projet aurait comme objectif de faire de l'ASJ et des villages avoisinants, la première région «prescri-nature au Québec». L'objectif serait d'offrir le support et l'infrastructure nécessaires à la venue de ces groupes.

Pour la station de ski, un tel projet viserait à augmenter et maintenir le nombre de jours/ski pour ajouter à ce plan 10,000 J/S annuellement à long terme. ***Aucun élément de ce projet éventuel n'a été modélisé dans les prévisions du plan quinquennal***

L'annexe 8.d, un texte de Dorice Boudreau MD et Nicole Bouchard PhD apporte plus de lumières sur les objectifs et les orientations d'un tel projet à l'ASJ.

9) Le plan marketing

a. Notre positionnement de marque

Nous voudrions positionner la marque du Mont Edouard à partir des axes suivants selon les tendances actuelles du marché (**section 4 c**):

- **Axe #1: Accessibilité**

Le Mont Edouard est une montagne communautaire, simple et abordable pour les familles du Bas-Saguenay et pour tout le Québec. Le sport du ski est dispendieux et nous ne voulons pas devenir une montagne comme le Mont Tremblant ou le Massif qui sont des stations pour les gens aisés. A titre d'exemple, si de l'hébergement était construit, nous viserions un bon confort mais à prix très abordable.

- **Axe #2: Une montagne qui offre des défis pour tous les niveaux d'adeptes de sports de glisse**

Le ME s'adresse à tous les niveaux de skieurs (débutants ou experts), et offre la possibilité de vivre des sensations fortes qui invitent au dépassement. *Il embrasse les nouvelles tendances de sport de glisse avec son offre Haute Route et son vaste territoire de sous-bois.*

- **Axe #3: Passeport Neige**

Le ME offre une qualité d'enneigement sans égal. Il est donc en ligne avec les tendances de recherche de saison plus longue et moins perturbée par les changements climatiques.

b. Notre mission et nos valeurs

Mission: Lors des ateliers 2 et 3 de la planification stratégique, un premier jet de mission a été élaboré. Suite à la synthèse des informations recueillies durant ces ateliers, il a été décidé de finaliser la rédaction en collaboration avec le nouveau Directeur général, afin qu'il puisse s'approprier la première réflexion et en faire une proposition au Conseil d'Administration.

Valeurs:

1. Le plaisir au travail

Du personnel passionné par leur travail, engagé et autonome, qui mette à profit leurs compétences pour le développement d'un service d'excellence.

2. Axe client

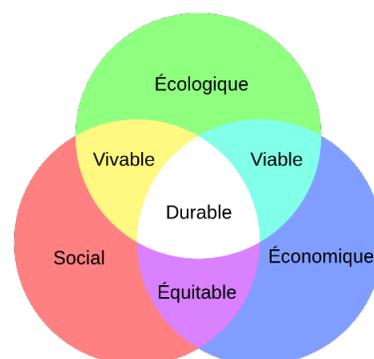
Le personnel est soucieux de la qualité du service et s'assure de la satisfaction sur l'ensemble des produits offerts à nos clients.

3. Communication

Transmettre et recevoir de l'information de façon claire et communiquer activement avec les autres de manière efficace et cohérente avec les objectifs organisationnels. Faire preuve d'ouverture, de transparence et d'authenticité.

4. Développement durable

Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Conscientiser aux impacts de chaque geste et promouvoir les saines habitudes de vie.



5. Sécurité

L'ensemble des mesures, des moyens et des stratégies visant à protéger les employés et les usagers, les biens ou les informations contre des dangers, des menaces ou des risques.

c. Plan marketing

L'annexe 9.2.C, écrite par Benoit Rochefort élabore le plan marketing. Les dépenses actuelles de 2.48% du chiffre d'affaires sont plus élevées que celles de l'industrie en % en raison de notre chiffre d'affaires plus bas (si notre chiffre d'affaires était celui de la moyenne des stations intermédiaires, nos dépenses en pourcentage seraient directement en lien avec l'industrie). A ces dépenses, nous proposons d'ajouter les dépenses suivantes de publicité pour développer les principaux programmes. Ces dépenses sont élevées en pourcentage des revenus au départ pour se stabiliser autour de 3% lorsque le programme est connu.

Frais de publicité/marketing pour développer les programmes J/S					
	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
	% des revenus du programme alloué au marketing				
Programmes	20.0%	15.0%	10.0%	5.0%	3.5%
Programme les beaux dimanches	8,640	9,120	8,850	6,975	5,555
Accroître l'achalandage lundi et Mardi	3,600	4,650	4,063	2,513	2,144
Echange avec les Cantons de l'Est	-	261	4,063	4,560	4,520
Programme- Club de ski Etudiants	-	3,360	4,200	2,800	2,450
Marketing ciblé- Région de Montréal	5,600	8,400	8,400	5,600	4,900
Total dép additionnelles	17,840	25,791	29,575	22,448	19,569

10) Les prévisions financières liées au plan quinquennal

a. Les principales hypothèses aux prévisions

Activités	Aug réelle de volume	Augmentation de prix	Total cumulé
Compétition/entraînement	-1 %	15,33 %	14,5 %
Ecole de ski	25,2	15,33 %	43,5 %
Haute route	108 %	15,33 %	136,9 %
Ski de fonds et raquette	124 %	15,33 %	153,4 %
Vélo et camping	391 %	59,96 %	665,5
Restaurant et bar	20,1 %	15,33 %	38,0 %
Locations diverses	41,3 %	15,33 %	52,2 %
Publicité et commandites	112,2 %	13,07 %	134,7 %

1. **Toutes les hypothèses liées aux revenus** ont été décrites spécifiquement **à la section 8 et aux annexes s'y rattachant**. Elles incluent leur démarche spécifique d'élaboration. Des facteurs d'atténuation et des provisions pour non réalisation escomptent ces hypothèses. L'augmentation des revenus avant inflation (augmentation de volume) et après facteur d'inflation (augmentation de prix) se résument ainsi sur 5 ans:

Sauf pour la haute route qui devrait doubler avec les investissements en infrastructure, les autres hausses importantes sont liées à de très petits volumes d'affaires en 2022-23 pour des activités non-encore développées. Des équipes de bénévoles ont été mises sur pied pour réaliser les plans respectifs de chacune de ces activités.

L'augmentation des prix vient principalement de l'augmentation de 5% en 2023-24, 3% en 2024-25 et 2% par la suite. La hausse de prix de l'activité de vélo de montagne s'explique par une augmentation de tarif de 50% à compter de l'an prochain.

L'annexe 10.a donne le sommaire des hypothèses de revenus qui ont toutes été converties en %

2. **Les dépenses variables** augmentent en % de l'augmentation de volume sauf pour le marketing qui voit une augmentation spécifique pour les nouveaux programmes promotionnels à introduire (**voir section 9**).
3. **Les dépenses fixes en \$ constants**, dont certaines augmentent par palier seront de 5% plus élevées en 2023-24 en raison des pressions occasionnées par la pénurie de M.O. Par la suite, ces augmentations se stabiliseront pour augmenter à nouveau de 2% en 2026-27 et aussi en 2027-28 pour répondre à l'augmentation du volume des activités. Un montant de dépenses liées à la restructuration de 85,000\$ en 2023-24 et des dépenses imprévues de 50,000\$ par année jusqu'à 63,000\$ en 2027-28 ont été incluses au plan.
4. **L'effet de l'inflation sur les dépenses fixes**: Les dépenses fixes augmenteront de 3% pour 2023-24, de 3.5% en 2024-25, de 2.5% en 2025-26 pour se stabiliser à 2% pour les 2 dernières années.
5. **Optimisation des opérations**: Aucune réduction de coût liée à des plans d'optimisation des dépenses reliées aux opérations du domaine skiable ou à toute autre activité aux n'a été incluse au plan.

Contributions municipales: Un programme de taxation de l'hébergement touristique sera mis en place (section 8.c) de manière à assurer la contribution municipale de 150,000\$ (prévue pour être augmentée à 250,000\$ à compter de 2024-25 et maintenue par la suite.

B. Le résultat prévisionnel - 5 ans

L'annexe 10.b donne les prévisions de BAAI prévisionnels sur 5 ans.

En 2023-24, le BAAI avant subvention subit une détérioration pour devenir négatif à 125,000\$ principalement en raison des incertitudes reliées aux effets négatifs collatéraux de la réorganisation et d'un ralentissement de l'achalandage en termes de J/S lié aux incertitudes économiques (avant l'effet positif des nouveaux programmes). Nos pré-ventes de billets (printemps et automne) de la saison 2023-24 sont en baisse de 10% en volume (en dollars constants) et de 5% en \$ de revenus (incluant l'augmentation des prix de 5% cette année). Les réservations pour les camps d'entraînement d'automne ne démontrent cependant pas de baisse en nombre, la cédule étant complète pour l'automne.

A compter de 2024-25 l'effet des programmes et des investissements en immobilisations commencent à donner effet à la croissance et le BAAI reprend son ascension pour atteindre dans 5 ans 517,000\$ avant contributions municipales et 767,000\$ après une contribution de 250,000 \$, une augmentation qui serait couverte par la nouvelle taxation sur l'hébergement. Le BAAI avant subventions s'améliore donc de plus de 10% avant subvention et de 16% après contribution municipale, mais demeure tout de même derrière le peloton des stations classées intermédiaires lequel est de 26%.

Si on ajoute à ce BAAI de 767, 000\$ en 2027-28 le montant de la redevance de 240,000\$ venant de 24 nouvelles constructions annuelles, le BAAI atteint 1,007,000\$ soit 25.4% des revenus en ligne avec l'industrie.⁹ importants de cette industrie.

⁹ Les dépenses de capitalisation requises pour assurer la pérennité d'une station de ski implique un BAAI autour de 25% pour être en mesure de faire face aux investissements requis

Actions pour accroître la rentabilité:

Pour augmenter notre BAAI selon la condition essentielle #2 à la pérennité et s'aligner sur une rentabilité qui se rapproche de celle de l'industrie, il est impératif de:

- 1) **Se concentrer sur les programmes proposés** pour développer les J/S à 70,000, la haute route et autres activités (**section 8.a**).
- 2) **Déployer un programme de marketing** pour supporter nos actions de développement des revenus des activités (**section 9**).
- 3) **Au niveau des immobilisations, prioriser** les investissements qui auront un impact direct sur la croissance de notre achalandage
- 4) **Mettre en place des programmes d'optimisation de nos opérations** afin de viser une efficacité accrue de nos procédés.
- 5) **Réduire le fardeau des gratuités** en proposant des partenariats public / privé pour poursuivre l'offre de gratuités ou de tarification réduite aux enfants et étudiants en harmonie avec nos valeurs corporatives
- 6) **Revoir nos procédés de contrôle internes** pour mieux contrôler les billets de glisse ou autres activités comme le ski de fond et les activités de vélo pour assurer l'utilisation de nos infrastructures dans le respect des règles de tarification.
- 7) **Se doter d'une structure de gouvernance** et de gestion impliquant une équipe administrative compétente et efficace et un Conseil d'administration apte à suivre l'implantation du plan stratégique pour atteindre la profitabilité prévue au plan quinquennal (**voir section 13**).

c. Fonds d'immobilisations et de son avoir net comptable

Afin de bien suivre les dépenses en capital et l'évolution des fonds externes utilisés pour financer ces actifs, il est proposé de **prévoir aux règlements la création d'un fonds d'immobilisations et de son avoir net comptable à être approuvé annuellement par le CA (gouvernance)**. Il s'agit d'un ensemble autonome de comptes à partie double qui présente les immobilisations de la station nets des amortissements ainsi que le capital externe utilisé pour financer ces immobilisations afin d'en dégager le capital net interne lié aux immobilisations¹⁰.

En fonction du plan stratégique, voici comment évolue ce fonds¹¹:

L'évolution du capital net investi représente le montant des immobilisations nettes comptables moins les subventions amorties moins la dette à long terme. La capital net investi doit être analysé en % des immobilisations nettes. Ils est de 17% en 2023 et décroît à 15% en avril 2028

surepresençconstructions. Au départ ce capital représente 17% des immobilisation nettes comptables alors qu'au 30 avril 2028, il n'est que de 15% des actifs immobilisés nets.

Fond d'immobilisations						
Immobilisations, valeur nette comptable						
	Solde au début	Ajout				Valeur nette
	Coût	(retrait)	Coût net	Amort acc		comptable
05-Oct-23	5,932,206			2,611,834		3,320,372
2023-24	5,932,206	290,000 *	6,222,206	2,786,945		3,435,261
2024-25	6,222,206	1,630,500	7,852,706	3,098,056		4,754,650
2025-26	7,852,706	3,953,150	11,805,856	3,490,691		8,315,165
2026-27	11,805,856	109,500	11,915,356	4,080,984		7,834,372
2027-28	11,915,356	286,158	12,201,514	4,676,752		7,524,762
		6,269,308				7,524,762
* incluant le transfert des immobilisations de la municipalité pour 260,000\$						
Capital investi aux immobilisations						
	Nouvelles		Redevances et		Total	
	et subventions	Dettes	de la dette	Amortissement	Financement	cap net
				subvention		immobilier*
05-Oct-23	2,265,516	482,710			2,748,226	572,146
2023-24	-	250,000	56,444	113,276	2,828,506	606,755
2024-25	896,775	733,725	350,365	152,451	3,956,190	798,460
2025-26	2,174,233	1,778,918	357,213	253,540	7,298,587	1,016,578
2026-27	-	109,500	423,060	240,863	6,744,164	1,090,209
2027-28	157,387	157,387	413,603	236,689	6,408,644	1,116,118
	5,493,910	3,512,239	1,600,687	996,818	6,408,644	
Capital net du fonds						1,116,118
						7,524,762
Le capital net inclus la redevance immobilière de 10,000\$ / unité construite						

Le capital net investi en \$ augmente principalement en raison de la redevance sur les unités de construction qui est accumulé au fonds de réserve. Comme la société du Mont Edouard n'a aucun contrôle sur le projet domiciliaire, il serait prudent de renflouer le fonds de roulement dès 2023-24 pour couvrir les besoins du plan quinquennal.

¹⁰ un fonds négatif indique un sur-endettement par rapport à la valeur comptable des actifs

¹¹ A compter de l'année 6, les paiements augmentent en raison de la fin du moratoire sur le financement obligataire

d. La dette à long terme et le fonds de réserve

l) La dette a long terme

Au 5 Octobre 2023, après restructuration la dette se présente comme suit:

Moratoire - Investissement Québec

Pour réduire les pressions sur le fonds de roulement en 2023-24 et au cours des premières années de réalisation du plan quinquennal, **il est demandé à Investissement Québec un moratoire sur le paiement de capital en 2023-24 et un réaménagement du paiement du solde de la dette pour l'amortir sur 5 ans à compter de 2024-25**

Fiducie du Chantier de l'économie sociale -Prêt de capital patient opérations

Le fonds de roulement qui revient en équilibre au 5 octobre 2023 après la radiation des dettes (**section 7.c**) et le moratoire de Investissement Québec, nécessite une injection de fonds pour mettre en place le plan stratégique.

Il est proposé de demander à La Fiducie de Chantier de l'économie sociale un prêt de 250,000\$ de «capital patient » pour financer le fonds de roulement. Ce programme s'adresse aux entreprises collectives comme suit:

- *Sans remboursement de capital pendant 15 ans*
- *Taux d'intérêt concurrentiel fixe sur la durée du prêt*
- *Agit en complémentarité avec d'autres produits financiers*
- *Remboursable en tout temps avant échéance*

Financement à long terme du programme d'immobilisation.

Basée sur des hypothèses de levée de fonds des AME et des subventions obtenues, la section 10.c démontre un besoin de financement du programme d'immobilisations à la hauteur de 1 millions de \$¹² remboursable sur 10 ans. Idéalement, ce financement prendrait la forme d'une marge de crédit hypothécaire pouvant être utilisée au besoin au cours du plan quinquennal selon l'atteinte d'objectifs négociée avec l'institution financière. Des démarches sont à entreprendre d'ici la fin 2023 pour conclure une entente.

Comme la société du Mont Edouard n'a aucun contrôle sur le projet domiciliaire, il serait prudent de renflouer le fonds de roulement dès 2023-24 pour couvrir les besoins du plan quinquennal.

¹² Le montant des subventions obtenues et le montant final de la levée de fonds obligataire détermineront les besoins d'endettement à long terme

II) Le fond de réserve

Il est proposé de limiter l'utilisation du BAAI pour les opérations à 60% et de mettre en réserve pour le service de la dette 40% de ce BAAI. Basé sur cet objectif d'affectation de 40% des fonds générés par les opérations au service de la dette, ***l'annexe 10.d*** démontre qu'un déficit d'accumulation du BAAI atteindrait près de 300,000\$ à l'année 5 à être comblé par les redevances sur les nouvelles résidences du plan.

Ainsi un fonds de réserve serait constituer par règlement pour assurer l'OBNL d'être en mesure de faire face à ses obligations financières futures. Comme les échéances évoluent sur 15 ans, les remboursements de dette à long terme doivent être sécurisés par la création de ce fonds.

Des sommes y sont versées mensuellement ou annuellement comme suit:

- 1) Une somme égale à 40% du BAAI annuel prévu sera versé mensuellement au Fond de réserve;
- 2) Les revenus annuels provenant des redevances des construction domiciliaires y seront versées annuellement par la Municipalité¹³.

Fonds de réserve						
	Solde	Dotation du	redevances	Paiements	Supplus	
	début	Fonds opération*	immobilières	cap et int	deficit	
2023-24	-	49,855		97,930	(48,075)	
2024-25	(48,075)	133,831	240,000	226,961	98,795	
2025-26	98,795	191,308	240,000	294,453	235,651	
2026-27	235,651	242,427	240,000	272,293	445,784	
2027-28	445,784	303,148	240,000	330,848	658,084	
2028-29	658,084	309,211	120,000	497,981	589,314	
2029-30	589,314	315,395	80,000	411,251	573,459	
* Établi à 40% du BAAI						

Les règlements corporatifs et les règles de gouvernance vont prévoir que ce fonds **soit géré de manière distincte par le CA** pour assurer la pérennité à long terme de la station. Ainsi, un compte bancaire distinct sera

ouvert et toute utilisation de ce fonds ou modification de ses règles de dotation **exigeront un vote de 75% des membres du CA**. Une portion des fonds accumulés pourrait être utilisée pour réduire l'endettement à long terme avant échéance et ainsi réduire les coûts d'intérêts annuels *si le Conseil est d'avis que le BAAI de la station est stabilisé et en évolution pour faire face aux obligations futures.*

La mise sur pied d'un tel fonds de réserve vise donc à éviter que les liquidités courantes et les redevances sur les nouvelles constructions soient utilisées à d'autres fins que de supporter les immobilisations et les obligations futures qui en découlent.

Prêteur	Echeance	Capital
SADC	2024	60 300
Inv. Québ	2026	306 087
System e Axis	2026	40 977
Desjard ins	2029	75 346
Total		482 710

e. Le bilan prévisionnel (annexe 10.e)

Le bilan prévisionnel démontre un fonds de roulement en équilibre à compter du 30 avril 2024 à cause des facteurs suivants principalement:

- 1) Le remaniement de la dette à long terme à IQ dont le solde au 5 octobre 2023 serait reportée sur 5 ans à compter du 1er mai 2024;
- 2) Un financement du fonds de roulement avec la Fiducie du Chantier social pour 250,000\$;
- 3) Une subvention de la MRC de 300,000\$ minimum.

A cause du moratoire sur la dette obligataire, le fonds de roulement évolue comme suit:

Fonds de roulement

2023-24	1,08
2024-25	1,30
2025-26	1,50
2026-27	1,72
2027-28	1,68

Suivant la matérialisation des hypothèses du plan, le bilan prévisionnel quinquennal démontre que la Société du Mont Edouard pourra accumuler un fond d'opérations et un fonds de réserve suffisant pour faire face à ses obligations courantes, s'acquitter de ses obligations envers les prêteurs traditionnels en plus de pourvoir aux remboursements de ses emprunts auprès de « les Amis du Mont Edouard ».

L'accumulation d'encaisse est nécessaire pour être en mesure de répondre aux critères de liquidité de tout projet subventionné ou pour répondre aux exigences d'un financement traditionnel. Au 30 avril 2028, l'encaisse de 1.654 000\$ pourrait également donner lieu à une dotation accrue au Fonds de réserve pour faire face aux remboursements de près de 500,000\$ annuellement après la cinquième année¹⁴.

¹⁴ Selon la situation d'encaisse, il pourrait être opportun de rembourser par anticipation les AME qui, de leur côté, ne rembourserait pas les détenteurs d'obligations avant terme et ainsi garder l'encaisse à titre d'effet de levier pour une autre projet d'immobilisation comme l'hébergement ou autre projet.

11) Création des AME et nouvelle structure corporative

a. Mission et objectifs de l'OBNL

La limite de la Municipalité de l'ASJ à financer la pérennité de la station étant atteinte, **les citoyens doivent maintenant se prendre en main** pour supporter le plan de restructuration en cours et permettre l'implantation du plan stratégique au cours des cinq prochaines années. **En conséquence l'OBNL « les Amis du Mont Edouard (AME) » est formé pour supporter la pérennité de la station de ski à long terme.**

L'organisme propose aux citoyens du Bas- Saguenay et aux entreprises et autres organismes de toute la région du Saguenay de se mobiliser dans des objectifs communs dont:

1. Un **support financier aux programmes d'immobilisation** de la station.
2. L'encouragement au travail bénévole
3. La mise en place d'un projet inclusif et collectif dans le but d'assurer une plus grande vitalité économique de la région et ainsi garantir à long terme l'achalandage nécessaire au maintien et au développement des activités 4 saisons de la station **(voir section 8.d)**. Déjà plus de 1,250 personnes se sont inscrites au site web «lesamisdumontedouard.com» pour indiquer leur support au projet de pérennité.

La première mission de l'organisme, soit celle de supporter financièrement le programme d'infrastructures de la station de 5,5 millions \$, vise le lancement d'un programme d'émission d'obligations communautaires **pour un montant minimum de 1,5 million \$**. Pour réaliser ce financement, nous anticipons avoir l'intérêt de plus de 200 membres investisseurs (nous allons proposer aux résidents du secteur alpin une contribution minimale égale à 3% de leur évaluation municipale).

b. Financement obligataire

Les obligations seront émises par l'OBNL les AME. Selon les besoins d'implantation du programme d'immobilisation du ME, l'organisme fera des prêts à la station dont les termes seront un miroir de ceux des obligations émises plus les frais afférents au programme.

Les obligations communautaires constituent un mode d'investissement participatif permettant à une communauté de soutenir directement des projets qui lui tiennent à coeur. Elles comportent les caractéristiques suivantes déterminées par le Conseil de l'OBNL:

- Un prix d'émission (une valeur nominale), une durée (un terme) , une rémunération (un taux d'intérêt ou coupon assujetti à l'impôt) et un capital remboursable à l'échéance.
- Selon des modalités déterminées par le Conseil, elles peuvent être transférables, rachetables avant terme ou renouvelables à l'échéance:
- Elles sont accessibles à tout investisseur qualifié ou non (membres, sympathisants, citoyens, utilisateurs, employés et administrateurs, OBNI, fondations, organismes publics, club d'investissement et entreprises privées).
- Elles sont des outils financiers sans intermédiaire, l'AMF (l'Autorité de Marchés Financiers) interdisant le courtage sur ces titres. Elle doivent se transiger directement entre l'OBNL et l'investisseur.

L'OBNL les AME vise à rendre certaines séries du programme **émises aux individus**, éligibles au REER et CELI. Les conditions suivantes s'appliquent pour cette éligibilité:

*1) Les obligations **doivent être garanties par une hypothèque sur les immobilisations**. La valeur marchande de ces actifs, après toutes les garanties hypothécaires grevant ces actifs, doit être supérieure aux valeurs nominales des obligations plus les intérêts s'y rattachant et ce, au moment de leur émission. Les valeurs marchandes actuelles, confirmées par des expertises externes, permettent l'éligibilité.*

2) Un fiduciaire et un agent payeur doivent être appointés pour protéger les régimes REER et CELI selon la loi. Nous sommes en discussion avec Desjardins pour confirmer leur rôle à titre de Fiduciaire.

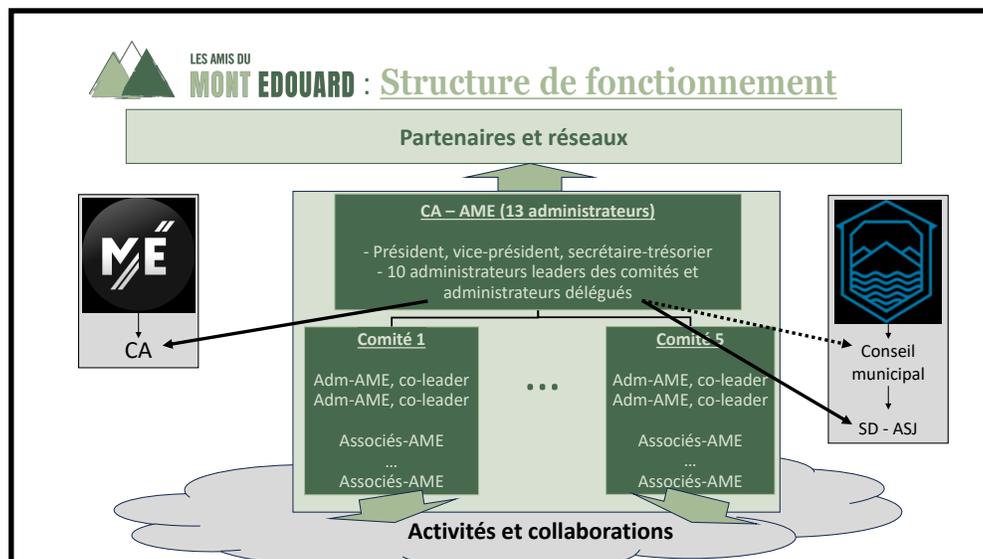
Selon nos aviseurs légaux, le programme proposé par les AME est réalisable et répondra aux exigences légales des différentes lois applicables (loi régissant les émissions publiques-AMF, loi de l'Impôt).

Une campagne de financement **débutant en Novembre 2023 pour se terminer au 15 janvier 2024 est prévue**. Les investisseurs signifieront alors leurs intentions de participer au programme à partir d'une **Trousse de l'Investisseur** qui leur sera remise. Des réunions en petit groupe seront organisées pour donner plus d'information et répondre à toutes les questions. Le déboursé des investisseurs sera d'abord déposé **dans un compte en fidéicomis** le temps que la réalisation de toutes les conditions d'émission rattachées au programme et les conditions incluses au plan stratégique et jugées essentielles par le CA des AME soient confirmées (par exemple, les ententes de taxation et de gestion avec la Municipalité de L'ASJ, les ententes avec les autres organismes impliqués tels la MRC, la confirmation des subventions, et tout le financement prévu au plan).

L'annexe 11 b.1 expose les catégories d'obligations à émettre tandis que **l'annexe 11.b.2** montre comment le financement communautaire pourrait être organisé¹⁵.

¹⁵ Ces données seront finalisées à la lumière de plan de sollicitation qui est en cours de préparation.

c. Structure corporative et catégories de membres



LES AMIS DU MONT EDOUARD: Catégories de membres

Amis

- Membres soucieux d'assurer la pérennité de la station de ski à long terme et de favoriser son rayonnement comme outil de développement de la communauté
- Doivent s'inscrire formellement sur Internet (sans frais)
- Peuvent également s'impliquer bénévolement dans des activités du ME ou des AME

Amis investisseurs

- Amis ayant investi dans les titres émis ou ayant effectué un don équivalent
- Les sociétés peuvent également être amis investisseurs
- Les investisseurs sont amis associés¹ sans devoir payer la cotisation

Amis associés (avec droit de vote)

- Amis payant la cotisation annuelle²
- Bénéficient de tous les droits: AGA, désignation des administrateurs...
- Les membres du CA sont nommés parmi les associés

Amis honoraires (avec droit de vote)

- Cas rares, ayant apporté une contribution particulière et honorés lors des assemblées

¹ via leur représentant pour les sociétés

² de l'ordre de 20\$, 50\$ par année pour ne pas restreindre l'accessibilité et perdre en représentativité

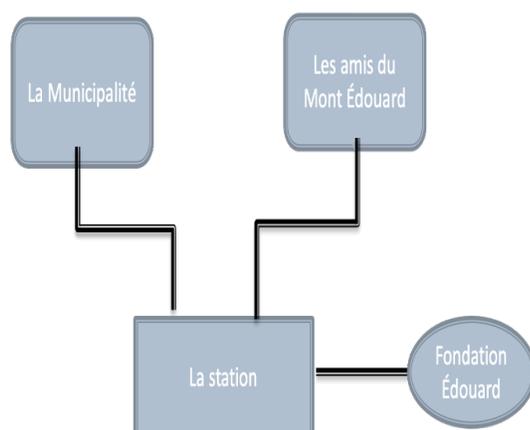
12) Approche corporative et nouvelles ententes entre les parties

Une nouvelle approche corporative sera mise en place pour faire intervenir le nouvel OBNL, les « AME » et la « Fondation Edouard »¹⁶ qui sera créée. D'autre part, la SDASJ modifiera sa dénomination sociale pour la « Société du Mont Edouard ».

L'objectif étant de sortir le Mont Edouard du périmètre municipal pour plusieurs raisons dont la difficulté d'être admissible à certaines subventions, une nouvelle entente de gestion sera signée entre la Municipalité, les AME et la Fondation. De plus, un bail emphytéotique entre la Municipalité et la Société du Mont Edouard sera signé pour l'utilisation du terrain.

3 Nouvelle structure corporative

Restructuration corporative



- La Municipalité va céder son contrôle de fait.
- Bail emphytéotique à signer pour le terrain.
- Nouvelle entente de gestion entre les parties.
- Chacune des entités nommera 2 administrateurs à la Station du ME
- 3 administrateurs additionnels viendront de citoyens de la région

¹⁶ Le projet pour les AME de demander le statut de OBE (Organisme de Bienfaisance Enregistré) est à l'étude. En conséquence, il se pourrait que la création d'une fondation distincte la « Fondation Edouard » ne soit plus pertinente.

Tous les actifs, sauf le terrain se retrouveront dans les livres de la Société du Mont Edouard. Le but est de faciliter les financements traditionnels, la prise de garantie et l'admissibilité au niveau des subventions accordées sur ces actifs.

Des ententes sur la nomination et la composition des membres du CA de la station interviendront entre les parties. Ainsi la Municipalité gardera un minimum de 2 sièges au CA de la Société du mont Edouard

La fondation Edouard

Toute intervention pour des programmes communautaires visant la réduction de la tarification ou la gratuité, le financement des coûts associés à des programmes sportifs ou toute autre action pour faciliter des Initiatives nature aventure devra être financée par des actions philanthropiques en partenariat avec d'autres organismes publics ou autres fondations. La société du Mont Edouard, ***ne peut assumer seule les coûts associés a de telles actions sociales***

Création de la Fondation Edouard qui vise à:

- a) Aider les jeunes de milieux défavorisés à pratiquer le sport du ski.
- b) Financer des groupes qui voudraient utiliser les activités la station comme outil d'intervention éducative ou autre pour le bien-être des jeunes et des moins jeunes de la région du Saguenay.

La fondation organisera des événements de levée de fonds comme le 24H du Mont Tremblant qui connaît des succès impressionnants. Des dons de d'autres fondations seront sollicités .

13) La gouvernance de la station, l'équipe de gestion et les ressources humaines

La gouvernance et l'organisation de l'équipe de gestion seront revus. Marc André Busque a été embauché comme nouveau DG et entre en poste à l'automne 2023.

Comme la création d'une relation de confiance entre les différents partenaires du processus décisionnel (Municipalité, AME, bénévoles, communauté, employés, fondation,) est cruciale pour la pérennité de la station, des nouveaux principes de gouvernance seront élaborés.

De même, plusieurs éléments de ce plan stratégique seront pris en compte dans l'approche de gouvernance pour en assurer son implantation et certaines règles proposées pour assurer la pérennité pourront être enchâssés dans les règlements de la Société du Mont Edouard.

L'entente de gestion en cours entre la SDASJ et la Municipalité prévoit que le président du Conseil nommé soit le maire de la Municipalité, M. Richard Perron, maire de l'Anse-Saint-jean est donc le président actuel de la SDASJ. À compter de prochain AGA, prévue avant la fin de 2023, une modification sera soumise à l'assemblée générale en conformité avec la nouvelle entente pour qu'un membre du public soit élu président du CA . Ceci se fera en accord avec les autres partenaires liés à la Société du Mont Edouard.

L'annexe 13, écrite par Sylvie Patoine, donne plus de détails sur l'approche proposée.

14) Stratégies d'atténuation des risques

a. Facteurs externes

La Société du Mont Edouard évolue dans une industrie ayant des facteurs incertains à l'extérieur de son contrôle tels:

- *les événements climatiques;*
- *les dépenses des consommateurs liées aux loisirs et donc sensibles aux cycles économiques;*
- *l'évolution de l'achalandage lié aux cycles de l'intérêt pour les sports de glisse depuis 25 ans qui évolue en fonction des groupes démographiques;*
- *l'aspect saisonnier;*
- *la concurrence;*
- *la rareté de la main d'oeuvre.*

Le premier facteur d'atténuation de ces risques est le nouveau partenariat OBNL impliquant la communauté, la Municipalité et la Fondation. Ces organismes partagent le même objectif soit celui de garder publique la station pour le bénéfice de ses citoyens et aussi comme élément essentiel à la vitalité économique du Bas-Saguenay. Ce partenariat place la station au coeur d'une assiette de ressources humaines et financières dont une station privée de taille Intermédiaire (comme le ME) ne pourrait bénéficier pour palier à ces cycles.

A titre d'exemple, la Municipalité de l'ASJ est présentement à rembourser ses dettes publiques engagées pour la station par des règlements d'emprunt du passé. Plusieurs de ces dettes viendront à échéance d'ici 5 ans ce qui pourra redonner à la Municipalité une marge de manoeuvre pour soutenir la station au besoin dans le futur.

Le deuxième facteur d'atténuation en importance serait la mise en place d'un projet collectif Initiatives Nature et Aventure lié au bien-être tel que la condition #4 le prévoit (**voir section 8.d**). Ce projet en plus d'aider à assurer un achalandage à la montagne, viendrait stimuler la vitalité

économique du bas Saguenay consolidant ainsi les intérêts de la communauté à assurer la pérennité de la station. Par exemple, un partenariat avec les Premières Nations viendrait donner à la station une saveur unique au Québec sur le plan de son positionnement.

Le troisième facteur d'atténuation pourrait être les problèmes climatiques. En effet le bouclier climatique que représente la réserve faunique des Laurentides favorise les précipitations importantes de neige dans la région ce qui incite plusieurs adeptes des sports de glisse à visiter notre région.

Le quatrième facteur d'atténuation vise la rareté de la main d'oeuvre et l'impact du logement social par la mise en place d'un projet d'hébergement abordable pour les employés.

b. Facteurs internes

Les principaux facteurs de risque internes sont:

- La non-réalisation des principales actions du plan.
- Les risques de responsabilité civiles pour les sports de glisse qui enregistrent un des plus hauts taux d'accidents graves;
- La rareté de main d'oeuvre.

Les facteurs d'atténuation liés au **risque de la non-réalisation du plan** sont:

- La formation et le suivi du personnel devra prioriser la réalisation du plan stratégique par le CA;
- Formation d'un comité marketing se rapportant au CA de la Société du ME;
- La mise en place d'un fonds de réserve (**voir section 10.d**).

Les facteurs d'atténuation liés au **risque de responsabilités** sont:

- Le maintien d'un programme rigoureux de l'entretien préventif des remontées mécaniques (le plan prévoit la mise à neuf des remontées mécaniques);

- L'application de protocoles stricts pour la gestion et la sécurité sur les pistes;
- Une assurance adéquate pour couvrir les risques opérationnels.

Les facteurs d'atténuation liés au [risque de la pénurie de main d'oeuvre](#):

- La formation du personnel;
- La gratuité du ski pour les employés et leur famille;
- Des compensations pour défrayer l'hébergement saisonnier.

15) Durabilité et responsabilité Sociale de l'Organisme

a. Initiatives de développement durable et environnementales

[Technologies éco-énergétiques pour réduire la consommation d'énergie](#):

Le programme de mise à niveau des immobilisations prévoit:

- a) Changer les moteurs des remontées mécaniques pour des équipements beaucoup plus efficaces et moins énergivores;
- b) Installer des pompes à chaleur pour réduire le coût de chauffage électrique d'environ 60,000\$ du bâtiment principal;
- c) Maximiser les horaires d'enneigement au cours des nuits à -10c ce qui réduit la consommation d'énergie.

[Gestion des déchets](#):

- a) Mise en place des programmes de recyclage et de compostage;
- b) Gestion des déchets durables;
- c) Maximiser la réduction de l'utilisation des produits plastiques et contenants jetables au niveau des services de cafétéria.

- **Préservation de la biodiversité:**
Protéger les habitats naturels locaux en faisant la promotion des pratiques de construction responsables pour le secteur alpin tout en minimisant l'impact sur la faune et la flore locales.
- **L'éducation environnementale:**
Sur le site web du ME et sur la page Facebook des AME, publier des capsules d'information sur comment encourager la protection de la nature autour de la montagne.
- **Certification et rapports:**
Obtenir des certifications environnementales et publier des rapports transparents sur les progrès réalisés en matière de durabilité et de responsabilité sociale.
- **Transport public:**
Pour certains des différents programmes promotionnels visant à augmenter une clientèle en provenance du Saguenay, proposer des solutions de transport par autobus.

b. Implication dans la communauté locale et responsabilité sociale

- **Stimuler l'emploi local:**
Notre but est d'être l'un des principaux acteurs de l'activité économique locale et d'offrir de l'emploi équitable. Nous avons une politique d'encouragement des achats locaux,
- **Implication dans la communauté:**
Toutes les actions de la Municipalité, des AME et de la Fondation Edouard sont fortement communautaires.
- **Responsabiliser les clients:**
Par l'affichage, informer les visiteurs sur les pratiques durables de la station et les encourager à adopter des comportements responsables comme le respect des sentiers, l'utilisation du bien commun selon les

règles, l'élimination des déchets en nature.

- **Restauration:**

Offrir des options de restauration écologiques en privilégiant les produits locaux et durables.

- **Offres d'alternatives de loisirs d'hiver:**

Promouvoir nos offres de loisirs d'hiver alternatives et respectueuses de l'environnement, telles que la randonnée en raquettes, le ski de fond et le ski hors piste.

En mettant en œuvre ces pratiques, le ME contribue à la durabilité de l'industrie du ski tout en minimisant son impact sur l'environnement et en renforçant ses liens avec les communautés locales. Cela attire également une clientèle soucieuse de l'environnement et qui apprécie l'aspect social et communautaire de notre village, ce qui peut être bénéfique sur le plan économique à long terme.

16) Conclusion

Après avoir vécu de grandes incertitudes et des questionnements fondamentaux quant aux possibilités de survie de la station de ski à l'automne 2022 à la suite du rapport de Malette sur le projet d'états financiers du 30 avril 2022, lequel faisait état d'une cotisation éventuelle de l'ARC qui s'ajouterait à une situation financière déjà très difficile, nous voilà maintenant très optimistes à l'aube d'un nouveau départ prometteur.

Après réflexion et analyses, quatre conditions, toutes très hypothétiques et incertaines au départ, devenaient essentielles pour envisager une pérennité possible de la station.

Aujourd'hui, ces conditions nous semblent toutes réalisables et permettent de proposer ce plan stratégique ambitieux mais réaliste. Ce plan est aussi très prometteur pour les utilisateurs de la montagne et les citoyens de l'Anse-Saint-Jean et du Bas-Saguenay car il propose des nouveaux axes de développement socio-économiques très innovateurs, diamétralement à l'opposé des conséquences désastreuses qu'aurait impliquées la fermeture de la station ou sa vente rapide à un groupe international dont les intérêts diffèrent largement de ceux des villageois.

La mise a niveau de nos immobilisations et le développement de nos infrastructures sera rendue possible par un financement communautaire très innovateur au Québec. Un des éléments clés du succès de ce programme, soit celui de trouver un fiduciaire, sera rendu possible grâce au mouvement Desjardins, sensibilisé par deux bénévoles impliqués auprès de l'institution qui ont fait la promotion de notre projet communautaire. Des gens bien connus pour leur implication sociale et communautaire se proposent également pour appuyer le sérieux de cette démarche innovatrice de financement sans laquelle le plan stratégique serait impossible. La caution de la Municipalité, des villages et de la MRC du bas Saguenay pour venir atténuer et sécuriser le risque des investisseurs communautaires est un élément clé de la décision d'investissement car elle réconforte et encourage la communauté à se prendre en main. Des demandes de subventions, essentielles au

financement du programme d'immobilisation, sont également en cours d'être déposées auprès des deux paliers de gouvernement.

Le travail acharné de nombreux bénévoles réunis en ateliers de travail aura jeté les bases de [l'élaboration d'un plan stratégique qui vise à augmenter le chiffre d'affaires et la rentabilité de la station](#) au niveau requis pour assurer le remboursement des dettes à long terme incluant le programme d'obligations communautaires. Ce plan n'est pas rempli d'hypothèses optimistes irréalisables. Il propose des actions claires et réalistes. Des provisions pour non-matérialisation des hypothèses sous-jacentes au plan et des facteurs d'atténuation des risques inhérents ont été incluses à la modélisation des recommandations. Un brin additionnel d'optimiste nous porte à croire qu'il y a dans ce plan des zones d'opportunités qui pourraient contribuer encore plus positivement à notre rentabilité future.

Le problème de l'éloignement des grands centres qui implique un support financier publique, trouve sa solution par la [mise en place de nouvelles formes de taxation](#) tout en évitant d'ajouter au fardeau de la taxe foncière des citoyens. Cette condition essentielle pour assurer un BAAI suffisant au paiement des dettes à long terme est le fruit d'un travail de réflexion de la part du directeur adjoint de la municipalité et des élus municipaux. Les autres municipalités du Bas-Saguenay et la MRC sont également sensibilisées et leur contribution financière aux objectifs du plan stratégique est nécessaire.

Enfin cette pérennité trouvera ses assises à long terme par la mise en place d'un [projet inclusif et social impliquant des Initiatives nature aventure](#). Ce projet suscite beaucoup d'intérêt parce qu'il répond à un fort mouvement au sein des communautés impliqués aux questions de la santé mentale et du bien-être. Des membres influents de la communauté médicale, des services sociaux et des mouvements prônant l'activité physique sont déjà au travail. Afin de pouvoir recueillir les dons de d'autres fondations impliqués dans ces questions de santé et de bien-être et aussi des dons du public, [la Fondation Edouard](#), est en voie d'être mise en place pour supporter ce projet.

[La création de l'OBNL « Les Amis du Mont Edouard »](#) réuni déjà plusieurs personnes du milieu pour travailler sur les objectifs communautaires et les

projets futurs. Son Conseil d'Administration sera impressionnant en termes d'expériences diversifiées et complémentaires. Déjà 1250 personnes se sont inscrites à l'organisme à titre d'appui pour la pérennité de la station. La force de ce groupe aura un effet d'entraînement et de motivation sur toute l'action bénévole de la région.

Enfin, le futur de la station passe par une participation dynamisée et structurée de **son nouveau Conseil** en voie d'élaboration. **L'équipe de direction** sera dirigée par notre nouveau DG, M. Marc André Busque dont la principale tâche sera de supporter une équipe apte à diriger la station et implanter les recommandations du plan stratégique dont en priorité le développement du chiffre d'affaires et la mobilisation de l'action bénévole.

La réalisation de ce plan stratégique aura des retombées très porteuses pour toute la région du Bas-Saguenay et viendra contribué davantage à la vitalisation de la région du Bas Saguenay. Cette forte détermination du milieu à agir pour garder sa station de ski communautaire et les moyens novateurs utilisés pour y arriver continueront de forger l'histoire de l'Anse-Saint-Jean et faire son envie.

Guy Bélanger
24 octobre 2023