

## **Étude de l'évolution de la masse Salariale d'Urgence du Canada par la station de ski Le Mont-Édouard**

**Rédigé par : Jonathan Desbiens, CPA auditeur**

**Daté du 4 août 2023**

Le présent rapport se veut une analyse visant à répondre à la question suivante du conseil municipal : Si les revenus de la station ont augmenté et que nous avons dégagé des marges de manœuvre plus importantes que les années passées, pourquoi avons-nous une situation quant à nos liquidités qui indique une diminution de celles-ci et une incapacité à rembourser la cotisation de l'ARC?

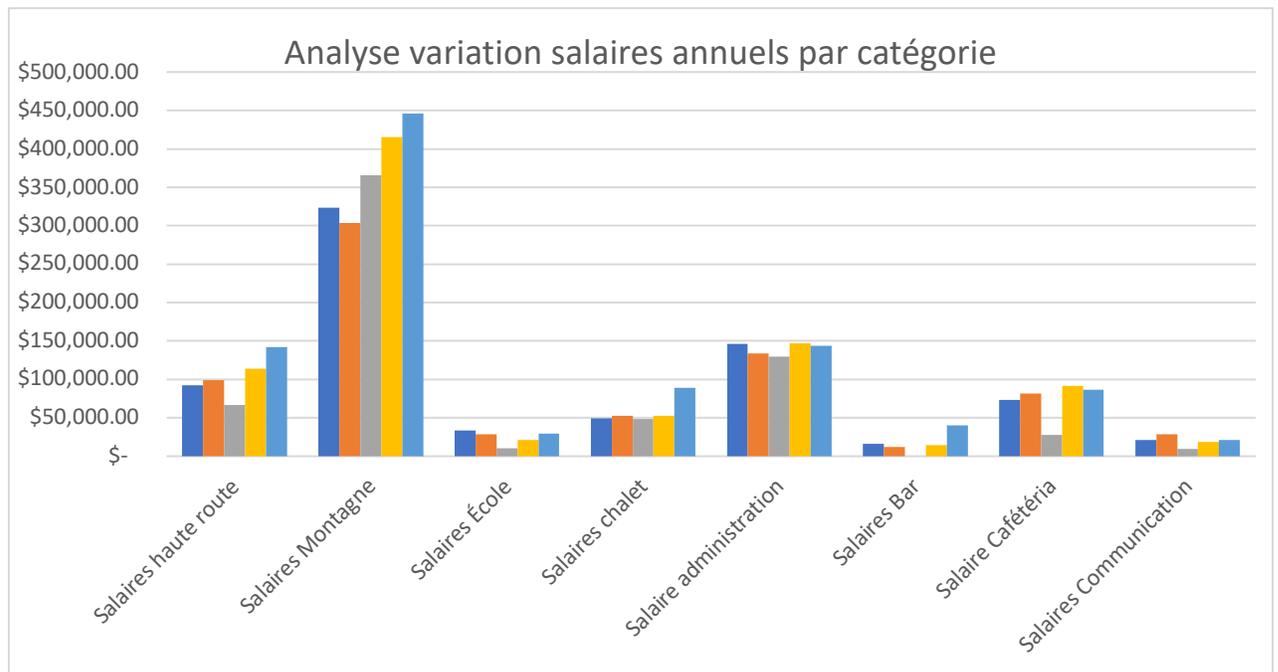
Afin de répondre à cette question, j'ai dans un premier temps fait une analyse exhaustive des salaires vu que ces derniers représentaient la base sur laquelle la subvention salariale était octroyée. Certaines observations ou réflexions laissaient croire que la gestion de la main-d'œuvre et des taux horaires des employés pouvait être en cause.

L'analyse s'est de plus faite sur 5 ans afin de comparer la gestion du précédent gestionnaire avec celle du gestionnaire actuel. Nous avons cherché dans un premier temps à voir l'évolution des salaires, l'évolution des heures travaillées et ensuite effectuer des proratas afin de déterminer l'impact des hausses en fonction des taux horaires et des heures travaillées. Ces variations ont été ensuite mises en relation avec les variations de revenus pour chaque activité afin de voir si ces observations, en relation avec les revenus, avaient permis d'améliorer ou détériorer la rentabilité de chacune des activités.

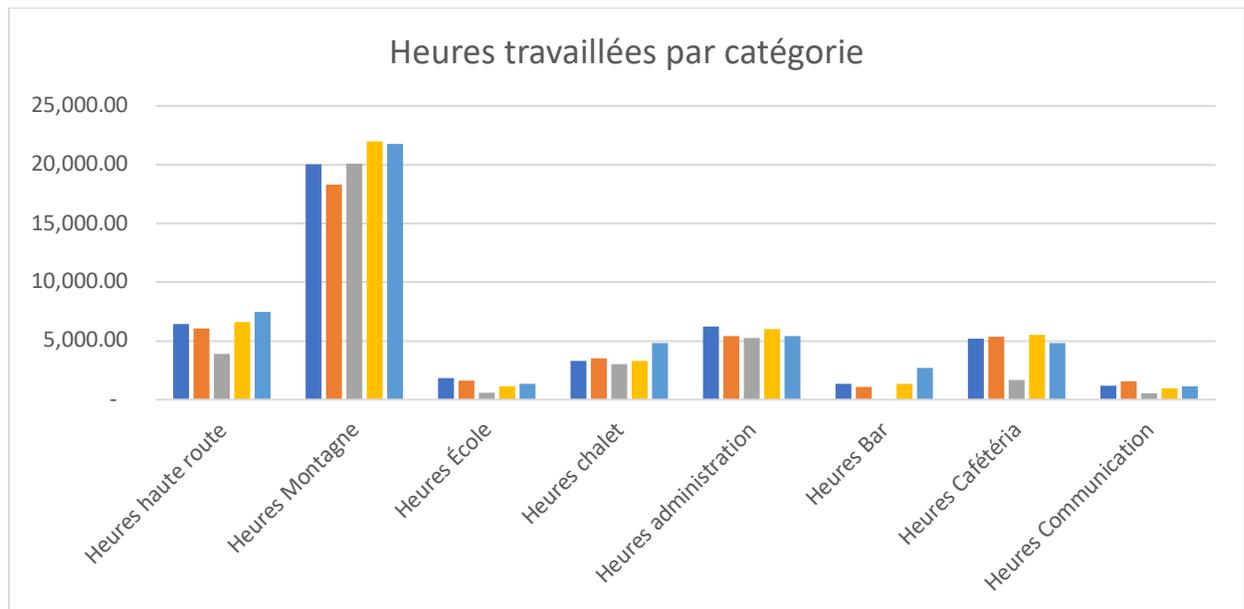
Suivant les conclusions de cette analyse, j'ai ensuite regardé l'évolution des liquidités, notamment l'encaisse, les comptes à recevoir et à payer à court terme, les encaissements liés au COVID ainsi que les versements sur la dette à long terme.

Lors de l'analyse des besoins du conseil municipal, il fut expliqué que faire une analyse de chaque poste de dépenses sur 5 ans pouvait s'avérer ardu et demanderait un temps considérable. Il fut donc convenu d'analyser les salaires ainsi que les liquidités dans un premier temps. Advenant que le conseil municipal désire une analyse plus poussée des autres dépenses, celles-ci devront faire l'objet d'un second rapport. À noter de plus que ce rapport ne constitue ni un audit, ni un examen et ne donne aucune garantie quant à l'exactitude des informations y étant présentée.

Les conclusions du présent rapport se basent donc sur les informations analysées et se limitent aux observations relevées suite à ces analyses.

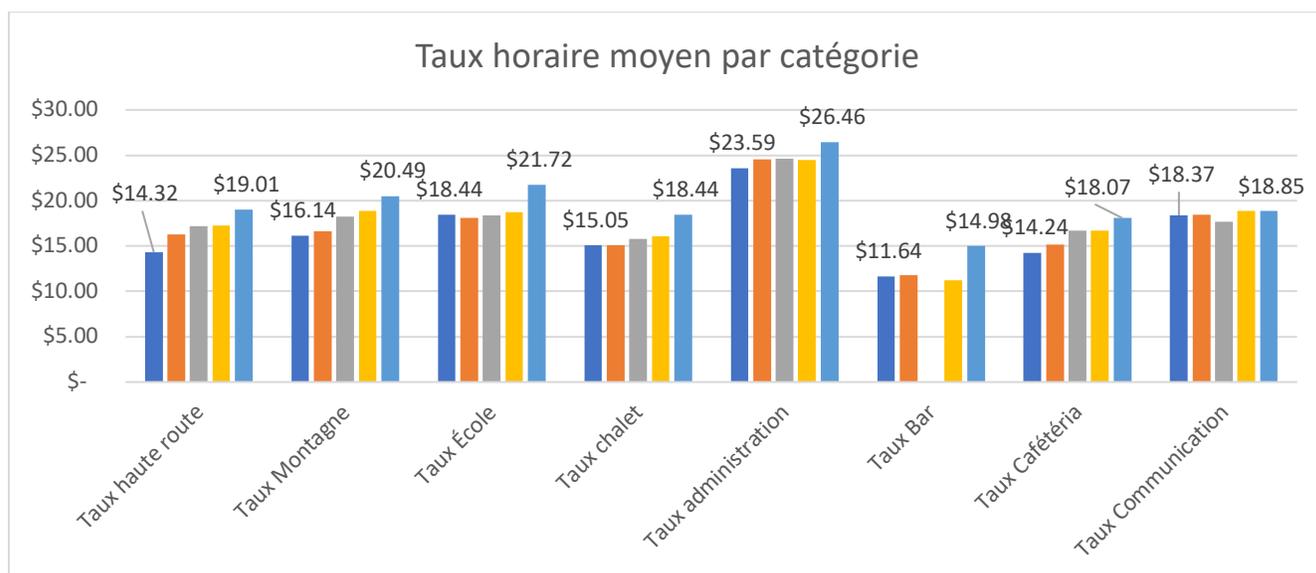
**Analyse de la masse salariale par activités**

Le présent tableau montre la variation de la masse salariale en \$. Chaque catégorie inclut les salaires de 2018-2019 jusqu'à 2022-2023 soit 5 ans. On constate que les catégories ayant présenté une augmentation sont celles de la haute route, la montagne, le chalet (billetterie et service à la clientèle) ainsi que le bar. Pour le bar, seule la saison 2022-2023 présente une augmentation significative.

**Analyse des heures travaillées par activité**

Lorsque l'on observe le total d'heures travaillé pour chaque activité, on constate que la haute route, l'administration et la montagne ont augmenté, cependant cette augmentation est moindre que la masse salariale. Le bar a eu une augmentation importante, mais seulement pour 2022-2023. On peut donc avec confiance présumer à ce stade qu'une portion de l'augmentation de la masse salariale dans ces catégories vient d'une hausse du taux horaire. Nous savons d'ailleurs que la nouvelle direction de la station a procédé à des corrections salariales. Afin de bien relever cet impact, nous avons divisé la masse salariale par les heures travaillées afin de sortir le taux horaire moyen des employés pour chaque activité.

À noter que dans chaque analyse, l'année 2020-2021 présente l'année où la COVID a eu l'impact le plus important et présente donc des données non représentatives d'une exploitation sous des conditions normales.

**Taux horaire moyen par activité**

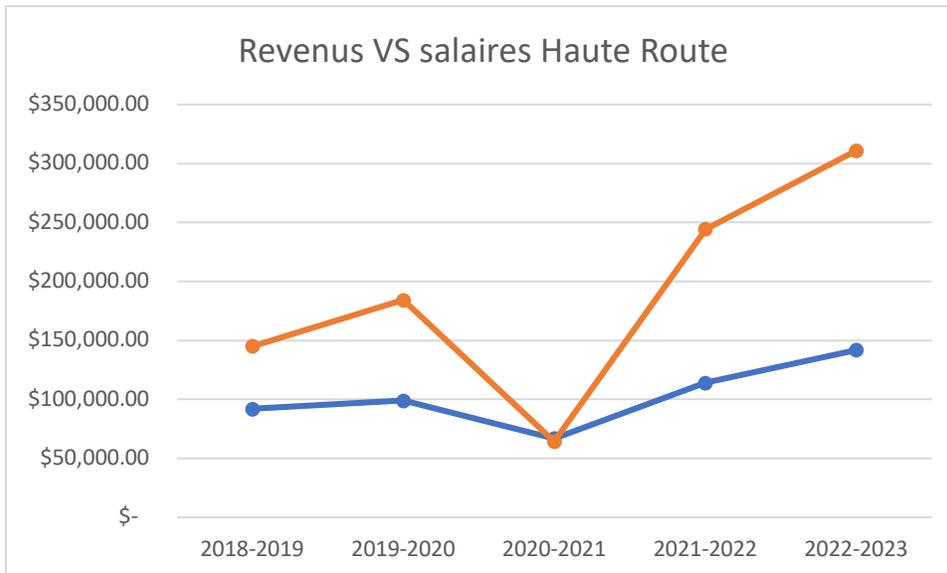
Dans le présent tableau, le taux horaire moyen 2018-2019 et celui de 2022-2023 ont été indiqués dans le tableau à titre comparatif. Nous constatons donc que le taux horaire payé pour chaque heure travaillée a augmenté pour la majorité des catégories. Seule la catégorie Communication s'est maintenue.

Nous pouvons donc à ce stade considérer que l'élément ayant eu l'impact le plus important sur la hausse de la masse salariale découle des hausses salariales accordées aux employés.

Selon certaines discussions ayant eu cours avec la direction au cours des deux dernières années, celle-ci a souvent fait mention que les taux horaires n'étaient plus représentatifs du marché, qu'ils avaient stagné depuis plusieurs années et que la rareté de la main-d'œuvre demandait un réajustement afin de rester attractif dans l'industrie et éviter une rupture de service.

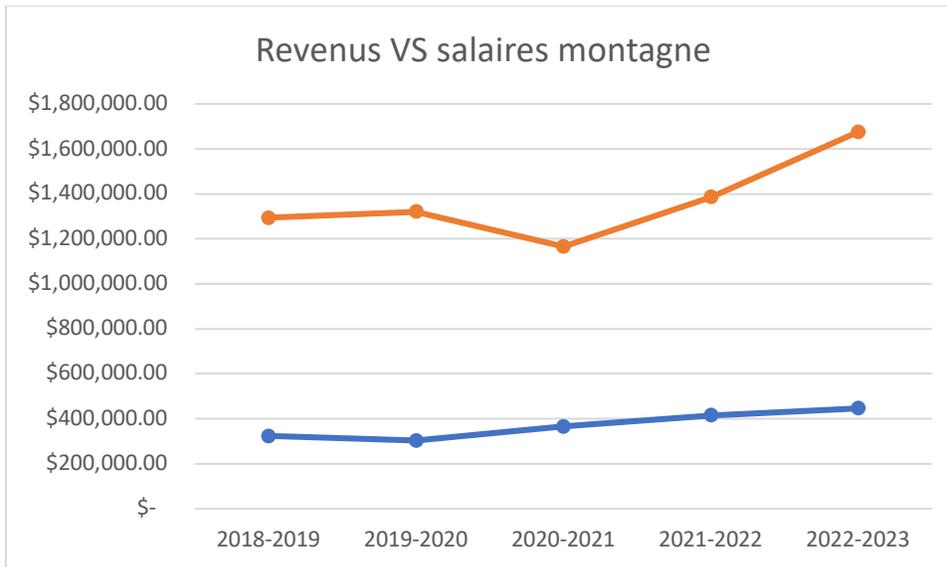
Nous avons cependant noté que certaines des hausses salariales n'ont pas été votées par le conseil d'administration et qu'en ce sens, ce dernier n'a pu apprécier l'impact de ces décisions de la direction sur les activités de l'Organisation. Il est important d'inviter le conseil d'administration à rectifier cette façon de faire lorsque des hausses sont accordées de façon générale et étendues à l'ensemble des employés, de telles décisions ayant un impact significatif sur la gestion des dépenses.

Suivant ces constatations, il y a maintenant lieu de se pencher sur l'évolution des revenus de chaque activité. En effet, la hausse de la masse salariale a-t-elle diminué la rentabilité des différentes activités ou encore la hausse des revenus a permis de compenser ces hausses. Les prochains graphiques présentent la relation entre les revenus et les salaires pour chaque activité.

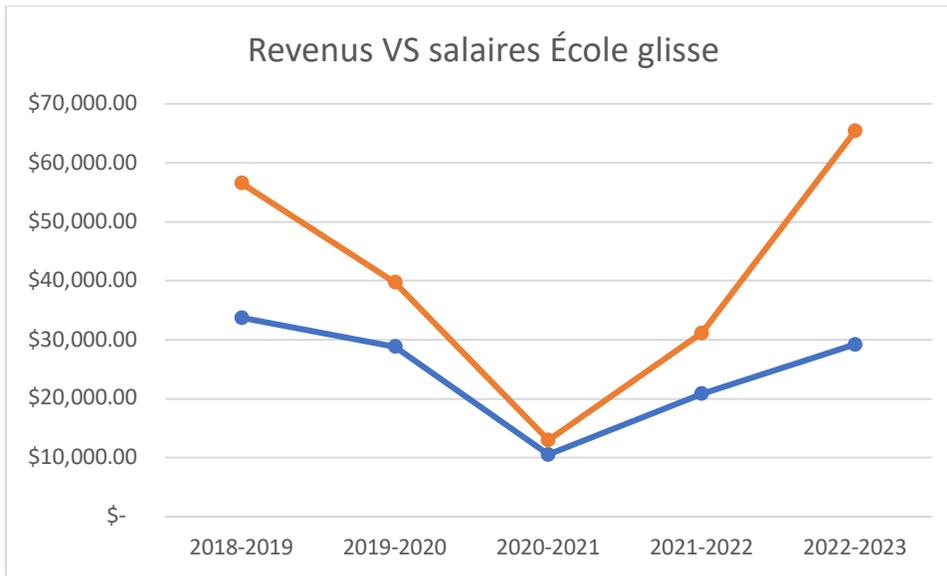
**Revenus et salaires de la Haute Route**

Pour chaque graphique, la ligne orange présente les revenus, la ligne bleue présente les dépenses. Plus l'écart entre les deux lignes est important, plus la marge de profit s'est améliorée, plus l'écart est mince et plus la marge de profit s'est détériorée.

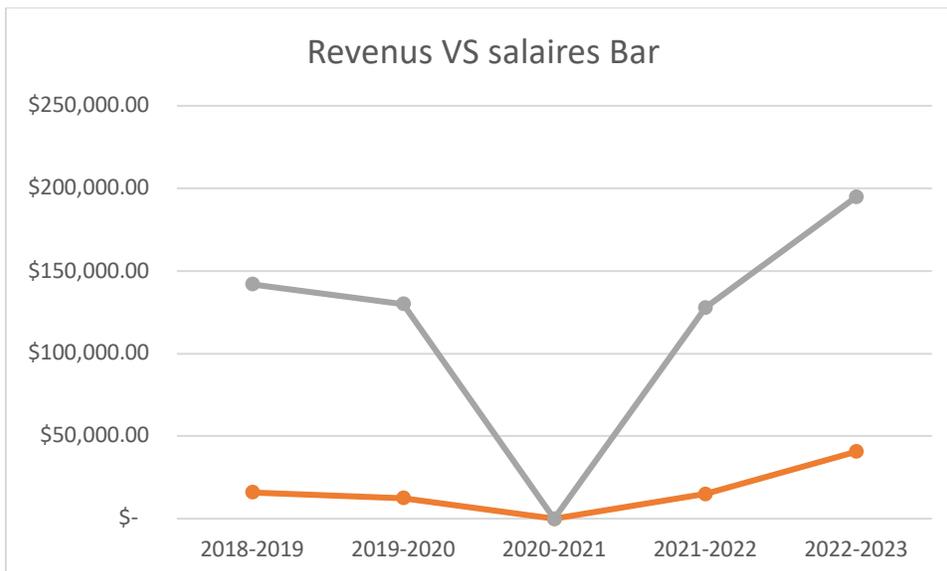
Lorsque l'on examine l'activité de haute route, on perçoit que malgré une augmentation salariale, les revenus ont augmenté de manière plus conséquente ce qui a permis d'améliorer la rentabilité de cette activité. Ainsi dans les faits, 1 \$ de salaire aujourd'hui permet de générer plus de revenus qu'en 2018-2019.

**Revenus et salaires de la Montagne (inclus les camps d'entraînement)**

Comme pour la haute route, on remarque que malgré la hausse constante des salaires de montagne, la situation en 2022-2023 s'avère plus profitable que celle qui avait cours en 2018-2019. L'inclinaison des revenus est en effet plus prononcée que celle des salaires. Ainsi malgré la hausse des salaires, la station est parvenue à générer davantage de revenus par \$ de salaire dépensé.

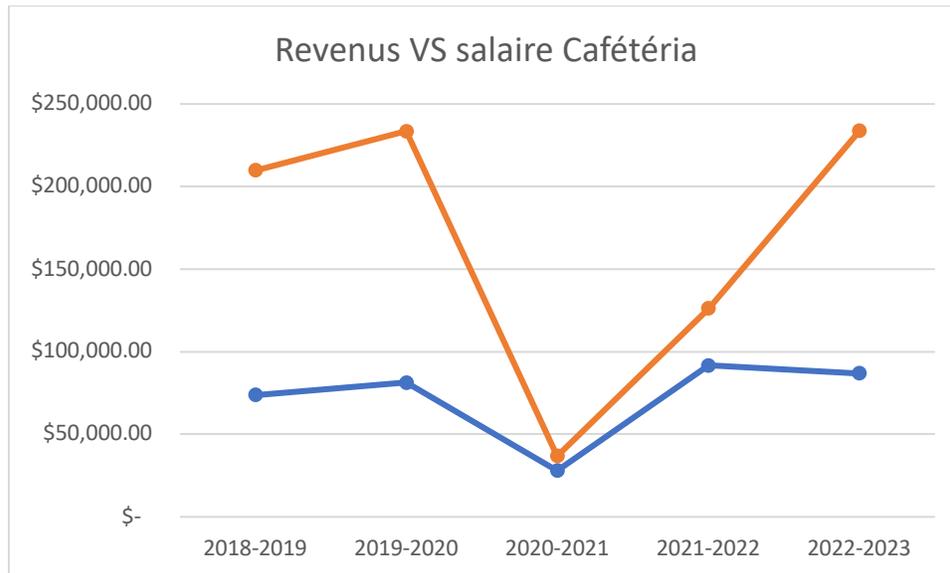
**Revenus et salaires de l'école de glisse**

Concernant l'école de glisse, on voit que cette activité s'est détériorée avant et après la COVID et qu'un certain contrôle a été repris en 2022-2023, démontrant une amélioration comparée à 2018-2019. Il y a lieu de voir si la direction croit que cette tendance se maintiendra ou encore si on peut s'attendre à d'autres fluctuations de rentabilité importante dans les prochaines années.

**Revenus et salaire du Bar**

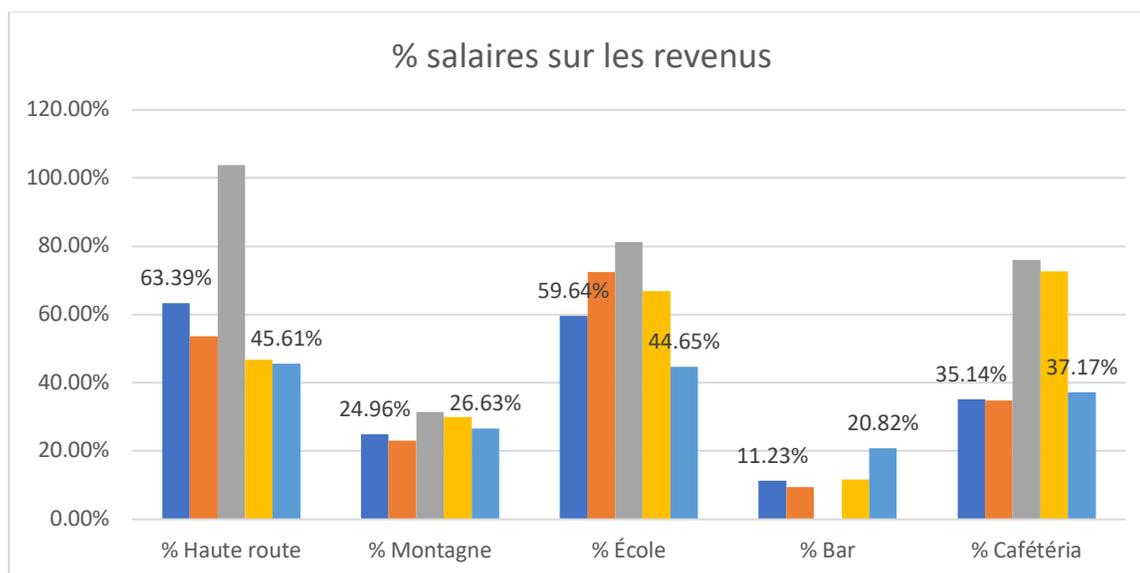
Outre la saison 2020-2021 où le bar n'a pas été en opération, on voit une certaine stabilité dans la rentabilité de ce dernier. L'année 2022-2023 au prorata semble moins intéressante, mais nous y reviendrons dans un tableau subséquent.

#### Revenus et salaire de la Cafétéria



On constate que la cafétéria a été impactée par la COVID pour les années 2020-2021 et 2021-2022 avant de rétablir sa situation en 2022-2023 comme les années passées. Cependant comme tous les revenus ont augmenté sauf la cafétéria, il y a lieu de se questionner pourquoi la hausse d'achalandage n'a pas permis de générer une hausse des ventes. Avons-nous eu sensiblement le même nombre de clients à la cafétéria ou est-ce plutôt que les ventes ont été faites à des prix plus bas?

Ainsi en analysant tous ces tableaux, on peut considérer qu'il n'y a pas de situation où une détérioration significative a pu être constatée. Afin de clore l'analyse salariale, il y a lieu de calculer le % des salaires sur les revenus afin de considérer combien de salaires sont nécessaires pour générer 1 \$ de revenu pour chaque catégorie.

**% du salaire sur les revenus par catégorie**

Le % fut indiqué pour l'année 2018-2019 et l'année 2022-2023 pour référence. Afin de comprendre ce tableau, celui-ci indique par exemple pour la haute route qu'en 2018-2019, il fallait dépenser 0.6339 \$ pour chaque 1 \$ de revenu alors que ce taux est passé à 0,4561 \$ en 2022-2023.

On s'aperçoit rapidement que la haute route et l'école de glisse sont les deux secteurs ayant montré une nette amélioration de rendement pour chaque \$ de salaire dépensé. La Montagne et la cafétéria quant à eux se sont relativement maintenues, outre la pandémie pour la Cafétéria. L'activité ayant montré une détérioration à considérer est le bar et spécifiquement pour l'année 2022-2023. Il y a donc lieu de questionner la gestion du personnel VS les revenus générés pour cette activité.

**Conclusion sur l'analyse salariale**

Les présents tableaux nous amènent donc à pouvoir conclure que la gestion des salaires et du personnel en lien avec les revenus et l'achalandage s'est améliorée ou s'est maintenue pour l'ensemble des activités de la Montagne sauf le Bar. Ce dernier représentant un revenu marginal comparé aux revenus de montagne et de haute route, le problème de gestion s'y étant produit présente un impact tout de même limité sur l'ensemble des activités de l'Organisme.

En ce sens il n'y a aucun indicateur qui puisse laisser croire qu'il y ait eu une mauvaise gestion de la main-d'œuvre de manière à affecter significativement les activités de la station ou ayant pu avoir un impact important sur la rentabilité ou les liquidités.

**Conclusion des constatations**

En avril 2019, la station de ski était dans une situation financière très précaire. Elle avait terminé son projet de 2,4 M\$ de peine et de misère et pour payer les derniers fournisseurs, elle a dû soutenir le projet via une marge de crédit spéciale de 400 000 \$ ainsi qu'une avance municipale spéciale de 200 000 \$. La marge de crédit devait se voir rembourser et Desjardins faisait pression. Le conseil municipal désirait lui aussi de son côté se voir rembourser ses avances, car le tout avait un impact sur la gestion des liquidités de la Municipalité. La station a alors remboursé un premier 200 000 \$ sur la marge de crédit, mais se retrouvait en position précaire au 30 avril 2020 pour effectuer ses travaux d'été. La COVID a permis à la station de ski de générer des entrées de fonds inattendues qui ont permis à la station à l'été 2020 de régler sa marge de crédit ainsi que l'avance spéciale municipale tout en profitant de congé de paiement de dettes à long terme. Elle a donc pu se remettre sur pied.

Lors de la saison 2021-2022, les moratoires ont cessé et la station a dû recommencer à verser son capital sur ses dettes qui, avec le financement additionnel sur le projet de 2,4M\$, haussait ses versements en capital à plus de 200 000 \$. Déjà en 2017-2018 la station peinait à payer son prêt PADAT d'Investissement Québec et on constatait une fuite de liquidité face à un prêt beaucoup trop important pour la capacité de payer de l'Organisme. La station ne générant pas des excédents plus significatifs qu'en 2018-2019, le retour de ces versements de dette en plus des dettes sur le 2,4 M\$ s'est de nouveau mis à recréer cette fuite de liquidité.

Sans la COVID, on peut croire que la situation que nous vivons actuellement à l'été 2023 aurait été vécue à l'été 2021. Cependant si tel avait été le cas, la Municipalité qui cautionnait la marge de crédit projet de 400 000 \$ en plus d'avoir octroyé des avances spéciales pour 200 000 \$ se serait retrouvé le seul créancier non garanti ce qui aurait créé un impact significatif et douloureux pour les finances municipales.

Si la proposition avait été faite en 2021, la Municipalité aurait dû rembourser la marge de crédit spéciale de 400 000 \$ qu'elle a cautionnée et faire une perte sur ses avances spéciales de 200 000 \$. Ainsi avec la proposition au créancier faite en 2023, la Municipalité se retrouve à éviter de faire une perte sur une somme de 600 000 \$, celle-ci ayant été payée par la SSUC et les prêts COVID.

Il est donc vraisemblable de conclure que la situation vécue en 2023 et l'absence de liquidités pour payer la cotisation de l'ARC n'a que très peu à voir avec la gestion de la station depuis 2020 et découle davantage des décisions prises en 2015-2016 visant à réaliser un projet de 1,8 M\$ financé à long terme à hauteur de 1 M\$ et le projet de 2,4 M\$ planifié en 2017-2018 dans un contexte de situation financière précaire.

---

Jonathan Desbiens, CPA auditeur

Directeur général adjoint

Municipalité de L'Anse-Saint-Jean