

SOMMAIRE EXÉCUTIF

LE PLAN STRATÉGIQUE 2023-28

Le problème : **Une profitabilité insuffisante.**

L'industrie du ski en est une à forte intensité de capital. L'éloignement du ME des grands centres urbains représente un défi d'achalandage. Le ME est classé dans la fourchette «Station Intermédiaire-Grande» selon les critères suggérés par l'ASSQ (Association des Stations de ski du Québec). Le nombre de jours ski annuel enregistré par les catégories «Intermédiaire et Grande» se situe respectivement entre 80,000 et 120,000. De son côté, le ME a enregistré seulement 56,000 J/S en 2022-23. Le BAAI moyen (*Bénéfice Avant Amortissement et Intérêts qui sert de baromètre à la capacité d'une entreprise à financer ses infrastructures*) de la catégorie «Intermédiaire», avant subventions, est de 26% des revenus des activités hiver et été (*autres activités comme la restauration sont non incluses*) tandis que le ME enregistre un BAAI (avant subventions) de 2.9% seulement en 2022-23, sa meilleure année de profitabilité¹.

A eux seuls, les frais d'opérations du domaine skiable (activités de glisse seulement) représentent 35.1%¹ du chiffre d'affaires des activités Hiver-Été pour la catégorie «intermédiaire» en comparaison à 54.7% pour le ME (sans inclure les frais d'opérations de la haute route)

Pour le ME, cette situation se traduit en avril 2023 par un manque à gagner d'environ 700,000\$ au niveau de la profitabilité (BAAI).

¹ Voir section 6 du plan.

1

Les solutions: **Quatres conditions principales** doivent être rencontrées pour trouver une solution globale à la réalité de d'éloignement et augmenter le nombre de J/S à 80,000, rejoignant ainsi la moyenne annuelle des stations « Intermédiaires ».

1) **Allonger la vie utile de nos équipements pour un période de 10 à 15 ans** en investissant 5.5 millions de \$ principalement pour la mise à niveau des remontées mécaniques, l'achat d'une dameuse et autres équipements et l'amélioration du domaine skiable et le développement de la haute Route². Pour rencontrer cette condition essentielle à la pérennité, un financement collectif de 1.5 million \$ doit être mis en place par un nouvel OBNL : « Les Amis du Mont Edouard ».

2) **Augmenter l'achalandage aux chaises**: le plan quinquennal prévoit la mise en place de cinq (5) programmes de glisse et la construction domiciliaire de 96 condos ce qui porterait le nombre de J/S à près de 70,000 dans 5 ans³. L'investissement en infrastructures de la haute route doublera son achalandage. Des efforts marketing importants viendront supporter le travail pour augmenter l'achalandage.

3) **Contributions municipales et redevances pour les nouvelles constructions dans le secteur Alpin⁴**.

a) L'aide municipale pour compenser le facteur d'éloignement doit être accrue de 150,000\$ à 250,000\$ annuellement à l'aide d'une nouvelle taxe à l'hébergement. Selon les hypothèses du plan, La MRC du Fjord-du Saguenay et les autres villages avoisinants participeront également à compenser ce facteur d'éloignement au moins durant la période nécessaire à la mise en place du plan stratégique.

² Section 8.a)

³ Section 8.b) et annexe 8.b.i)

⁴ Section 8.c)

b) le projet de construction domiciliaire contribuera au fonds de réserve pour environ 1 million de \$ au cours des 5 prochaines années par la construction d'environ 100 unités dans le secteur alpin. Ce fonds servira à assurer le remboursement des dettes hypothécaires des institutions financières et des prêts des AME nécessaires au projet de 5.5 millions de \$.

4) Afin d'atteindre 80,000 jours ski, **la mise en place d'un projet collectif⁵** plus global visant à augmenter l'achalandage touristique de la région sera mis en place au cours des prochaines années. Ce projet aura comme objectif de faire la promotion des activités plein air de la région et visera à faire du contact avec la nature un fondement de la santé. Aucun effet de ce plan qui est à définir n'a été modélisé aux prévisions financières du plan stratégique. Cependant, les investissements futurs en infrastructure et hébergement ne seront réalisables que par la mise en place d'un tel projet nécessaire à la pérennité à long terme.

L'opportunité : **Un modèle communautaire unique dans l'industrie.** La détermination des citoyens pour leur milieu aura eu raison des conclusions d'analyses financières de la station qui auraient sûrement, à posteriori, milité en sa défaveur en raison de son éloignement. Les citoyens ont plutôt visé l'impact sur la vitalité économique de la région et la station a survécu grâce à l'intervention de ses citoyens et de la Municipalité mais sans être en mesure de pourvoir au renouvellement des infrastructures près de 35 ans plus tard. Aujourd'hui, la station maintenant rendue au seuil de la rentabilité depuis quelques années, doit à nouveau faire appel à la mobilisation de ses citoyens pour aller plus loin. Non pas seulement pour régler des problèmes de liquidités à court terme mais aussi pour aller de l'avant et mettre en place un projet collectif et inclusif garant d'une vitalisation accrue du milieu et de la pérennité de la station. ***Il n'y a pas de plus grande opportunité pour la région que d'appuyer ce plan stratégique proposé par les citoyens mobilisés et motivés.***

⁵ Section 8.d) et annexe 8.d)

Facteurs de risque	Commentaires
<p>#1 La Gouvernance et l'équipe de direction Le manque de réel de participation des membres du Conseil et des bénévoles à la réalisation du plan amenuiserait de manière sensible les chances de réussite. La capacité de l'équipe de direction à mener toutes les actions de ce plan sans la participation de bénévoles est impossible à cause des limites budgétaires imposées à l'équipe de direction.</p>	<p>Pour supporter l'équipe de direction, les membres du CA seront appelés à participer à la formation d'un certain nombre de comités et y travailler avec des bénévoles du milieu. Certains de ces dossiers peuvent devenir des menaces s'ils ne sont pas traités en priorités</p> <p>A titre d'exemples, la fonction finance doit être assumée en priorité par le comité Finance et vérification. De même le dossier de la restauration doit être traité par un comité adhoc composé d'experts dans le domaine car il représente une réelle faiblesse dans l'offre de services et l'expérience client. Le dossier de la sécurité peut représenter une réelle menace à notre pérennité</p>
<p>#2 La structure des organisations bénévoles La survie des organisations bénévoles pour assurer l'offre de services de certaines activités dont les compétitions et camps d'entraînement, le ski de fond, les activités d'été et autres activités sociales est menacée à cause de la complexité d'interaction entre elles et du manque de support des administrations précédentes. Ces activités, marginales au niveau des revenus mais essentielles à la pérennité, ne peuvent consommer trop de temps du Directeur général qui doit se concentrer sur les éléments fondamentaux du plan pour augmenter les J/S et gérer son équipe</p>	<p>Le Conseil devra travailler avec ces équipes de bénévoles afin de supporter l'équipe de direction.</p> <p>Une nouvelle structure devra être mise à l'étude. Par exemple, certaines de ces activités comme le ski de fond et la raquette pourraient être structurées dans un organisme distinct avec des budgets d'opération subventionnés afin d'y joindre une permanence. La réussite de ces activités dans le temps ne peut être supportée que par l'action bénévole.</p>
<p>#3 La non-matérialisation des actions suggérées pour augmenter les J/S. La non-matérialisation des programmes pour augmenter l'achalandage de la station au-delà de 56,000 J/S engendrerait une réduction de l'encaisse prévue au plan entre 950000\$ et 1,000 000 \$ sur 5 ans⁶</p>	<p>L'importance des autres facteurs d'atténuation prévus au plan tels les subventions municipales et les redevances immobilières seraient les seuls éléments de survie de la station.</p> <p>L'importance de se doter d'un fonds de roulement fort au début avec une injection de 500,000\$⁷ (prêt et subventions MRC) est capitale pour palier au report des effets lié à l'implantation de ces programmes</p> <p>L'optimisation des procédés d'opération non prévue au plan est capitale pour maximiser la profitabilité des 56,000 J/S</p>

⁶ Obtenu en en utilisant l'annexe 6.b) qui calcule l'impact des chaque hypothèse sur le BAAI

⁷ Annexe 10.e - Bilan prévisionnel au 30 avril 2024

Facteurs de risque	Commentaires
<p>#4 La non-matérialisation du projet de construction domiciliaire La non-matérialisation du projet domiciliaire pour 96 unités prévues au plan priverait le fond de réserve⁸ servant à payer la dette d'une somme d'environ 1 Million de \$.</p>	<p>Les demandes de garanties municipales pour le financement des obligations communautaires et autres dettes à long terme servent à atténuer ce risque dans l'attente du développement immobilier.</p>
<p>#5 Absence de la MRC du Fjord-du-Saguenay et de la municipalité à participer à la contribution aux frais d'opération pour palier au facteur éloignement et/ou aux garanties pour supporter le financement au programme d'immobilisations. <i>Sans contribution municipales</i> incluant la demande à la MRC, le BAAI sera réduit de 1,550,000\$ au cours de 5 prochaines années affectant la capacité de la station à faire face à ses obligations à long terme</p> <p><i>Sans garanties municipales de 800,000\$</i> aucun financement à long terme de prêteurs traditionnels ne sera possible. L'objectif du financement communautaire à 1.5 million de \$ pourrait être sensiblement compromis</p>	<p>Le matérialisation des actions du plan stratégique est très circonstancielle et dépendra de facteurs externes à la station comme l'évolution cyclique de l'intérêt pour ce sport depuis 20 ans, la situation climatique qui pourrait affecter la région en réduisant la durée des saisons de ski et le projet de constructions domiciliaires qui dépend des cycles économiques.</p> <p>Les contributions municipales viennent atténuer ces facteurs.</p>
<p>#6 Non-matérialisation combinée des hypothèses liées à l'achalandage et à la contribution de la construction domiciliaire au fond de réserve⁸. Selon le degré de non-réalisation, la non-matérialisation combiné de ces deux hypothèses pourraient assombrir de manière sensible les chances de pérennité et impliquer la considération de vente ou de fermeture de la station.</p>	<p>La seule façon de réduire de manière sensible notre dépendance liée à l'achalandage et/ou la construction domiciliaire est le développement du projet communautaire lié aux activités nature aventure et des partenariats qui pourraient en découler. Ce projet⁹ lié à la santé serait beaucoup moins circonstanciel dans le temps hors des aléas liés à notre éloignement.</p>
<p>#7 Non-réalisation du financement communautaire¹⁰ La réalisation de l'objectif global d'un minimum de 1.5 millions de \$ à titre d'objectif d'émissions obligataires est une condition essentielle au déboursement des investisseurs communautaires. La non-atteinte de l'objectif mettrait fin au plan stratégique actuel. Dans cette éventualité, le CA et les conseillers municipaux devront prendre les décisions qui s'imposent</p>	<p>Les gens engagés dans le projet des AME sont confiants d'atteindre la cible. L'organigramme des personnalités qui supporteront la campagne de financement sera dévoilé d'ici le 15 novembre prochain.</p>

⁸ section 10.d)_

⁹ Annexe 8.d)

¹⁰ Section11.b et annexe 11.b.2)

Facteurs de risque	Commentaires
<p>#8 La non-admissibilité au programme PAFIR/PARIT et autres programmes pour 2023-24.</p> <p>Des subventions à la hauteur moyenne de 55% des coûts d'immobilisations¹¹ sont prévues au plan pour financer le programme de 5.5 millions de \$. Dû au processus de restructuration en cours, des conditions rattachées aux programmes de subventions pourraient être rencontrées tardivement dans le processus et nous placer hors délais pour les dates limites d'admissibilité, telles la confirmation des sommes investies par les AME, la confirmation du bail emphytéotique et autres ententes. Aussi des circonstances liées à la proposition aux créanciers comme l'obtention du certificat du Surintendant des Faillites pourraient retarder notre admissibilité a ces programmes cette année.</p> <p>Cette situation pourrait retarder la mise en place du programme d'immobilisation en 2024-25 et décaler la matérialisation de certaines hypothèses dans le temps</p>	<p>Certains de ces programmes sont annuels et d'autres à intervalles de 2 ou 3 ans. Pour cette raison, un fonds de roulement solide est nécessaire au départ pour palier a ces reports dans le temps .</p> <p>Aussitôt que les AME auront atteint la cible de financement communautaire, nos admissibilités aux différents programmes seront facilitée.</p>

¹¹ Voir section 8a)

Les prochaines étapes :**A) Financement externe**

- Les demandes de subventions.
- Les demandes de financement à la Fiducie du Chantier Social pour un prêt au fonds de roulement en vertu du programme «capital-patient».
- Demande de financement pour une marge de crédit hypothécaire à long terme de 1 million de \$ (ou autre financement à long terme)

B) Les Amis du Mont Edouard

- La préparation de la Trousse de l'Investisseur
- La confirmation de Desjardins à titre de fiduciaire et de McCarthy à la dispense des Autorités de Marché avant le 20 Nov.
- Le lancement de la campagne de financement communautaire du 20 novembre au 27 janvier au plus tard avec une soirée de clôture le samedi le 27 janvier.
- Enregistrement des garanties Municipales et MRC et de garanties hypothécaires et clôture en fin février ou début mars 2024.

C) Structure corporative et nouvelles ententes

- Ententes de transfert des immobilisations
- Bail emphytéotique
- Nouvelle entente de gestion entre La Municipalité et les AME et la station
- Modifications des règlements corporatifs de la Société du ME

D) Confirmation des subventions

- MRC du Fjord du Saguenay
- Municipalité de l'ASJ et programme de nouvelles taxations et redevances
- Confirmations Parit/Pafir et autres demandes