



SNOWMOBILE
MOTONEIGE

NB



Plan d'affaires

Mai 2025

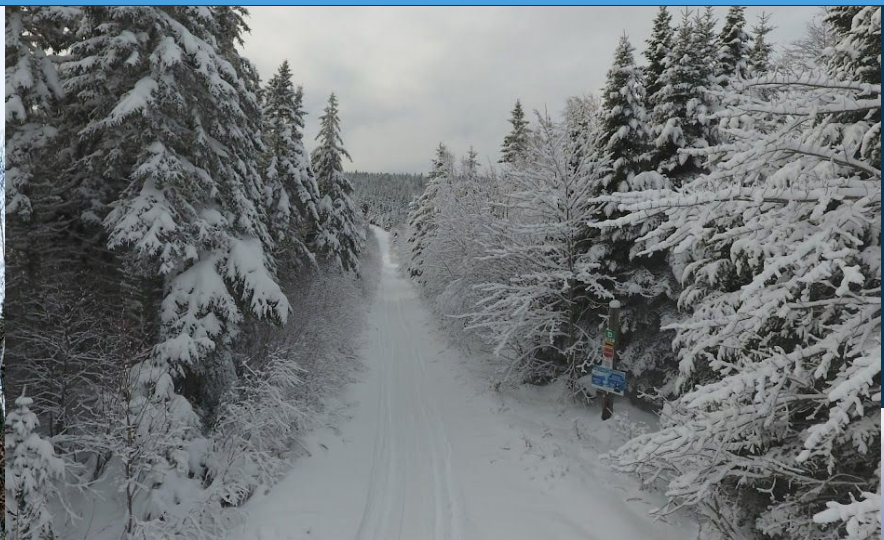




Table des matières

1. Résumé de l'Exécutif	page 04
Objectifs	page 04
Description de l'Entreprise	page 05
Produits et Services	page 06
Personnes Clés	page 06
Plan d'Action	page 07
Évaluation des Risques et Contingences	page 07
2. Vue d'ensemble de l'entreprise	page 08
Description de L'Entreprise	page 08
Mission, Vision, Valeurs	page 08
Aperçu et Tendances de L'industrie	page 09
Tendances Technologiques	page 09
Règlements Requises	page 10
Le marché	page 10
Produits et Services	page 11
La Concurrence	page 13

3. Ventes et Marketing	page 15
Ventes et Marketing	page 15
Principaux Clients et Fournisseurs	page 16
Prix et Distribution des Produits	page 17
Marketing et Promotion	page 17
Service à la Clientèle	page 18
Défis et Menaces	page 19
4. Plan d'exploitation	page 20
Localisation et Activité de l'Entreprise	page 20
Équipement	page 21
5. Les Gens	page 24
Équipe de Direction	page 24
Clubs et Bénévoles	page 25
6. Plan d'action	page 26
L'Objectif	page 26
Ressources Requises	page 26
Revenus	page 28
Actions Prioritaires	page 29
Évaluation des Risques et Contingences	page 30

Objectifs



L'objectif principal de Snowmobile-Motoneige NB (SMNB) est d'avoir un plan d'affaires avec une orientation claire pour l'organisation qui est fondé sur des informations complètes et à jour. Snowmobile-Motoneige NB vise à tirer parti de ces informations pour la planification et la prise de décision interne en veillant à ce que les initiatives stratégiques s'alignent sur la mission de l'organisation et contribuent au développement durable de la motoneige et des sentiers.

Ce plan d'affaires servira également de ressource pour les communications et l'engagement avec les principales parties prenantes. Cela répond aux besoins des sources de financement publiques et privées et permet généralement d'informer les représentants du gouvernement sur les avantages économiques, récréatifs et environnementaux de la motoneige au Nouveau-Brunswick. La présentation du plan d'affaires informe les investisseurs potentiels sur les opportunités et engage les partenaires à collaboration vers des objectifs communs.

**Plus
précisément,
cela
appuiera les
éléments
suivants :**

- 1** Investissements appropriés dans les surfaceuses et l'aménagement des sentiers
- 2** Clarifier les priorités fondamentales pour réduire la pression sur les bénévoles
- 3** Travailler avec les gouvernements pour répondre aux besoins de financement
- 4** S'appuyant sur la récente analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces (SWOT) du SMNB
- 5** Impliquer le secteur privé et les communautés dans le développement de la motoneige

Description de l'Entreprise



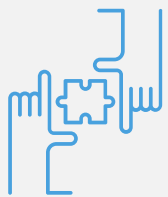
Snowmobile-Motoneige NB soutient la communauté des motoneigistes en offrant des sentiers sûrs, bien entretenus et accessibles qui attirent les enthousiastes de l'intérieur et de l'extérieur de la province.

Snowmobile-Motoneige NB est une organisation à but non lucratif dédiée à la promotion, au développement et à la gestion des activités et des infrastructures de motoneige partout au Nouveau-Brunswick.

Depuis plus de quarante (40) ans, SMNB améliore l'expérience de la motoneige dans la province. L'organisation travaille en étroite collaboration avec les clubs de motoneige locaux, les agences gouvernementales, les conseils touristiques et les partenaires du secteur privé pour maintenir et développer un réseau de plus de 8 000 kilomètres de sentiers entretenus.

Les efforts de l'organisation sont cruciaux pour l'économie régionale, particulièrement pendant les mois d'hiver, car la motoneige génère d'importants revenus touristiques et soutient les entreprises locales, notamment : les hébergements, les restaurants et les fournisseurs de services. En 2023, la motoneige a généré une valeur ajoutée touristique estimé à 23 millions de dollars, et 172 millions de dollars pour les résidents locaux. Cela a généré une valeur estimé à 195 millions de dollars pour le Nouveau-Brunswick.

Produits et Services



Le produit principal de SMNB est le vaste réseau de sentiers à travers le Nouveau-Brunswick auquel on accède par l'achat de permis. SMNB se concentre sur l'entretien et le développement des sentiers, la sécurité des motoneiges et l'information sur les sentiers pour soutenir une expérience de motoneige de haute qualité. Les permis de sentiers sont généralement achetés du 10 octobre (après l'Action de grâce d'octobre) au 15 avril (avant les Vacances de Pâques) et les différents permis de sentier reflètent la segmentation du marché en fonction du type de machines utilisées (par exemple, antique), motoneigistes sensibles aux coûts (par ex. Famille), et sensibles aux coûts (par ex. Famille), et motoneigistes occasionnels et visiteurs (par exemple, des permis d'un à sept jours). Il y a prix d'achat de permis de sentier hâtifs et tardifs pour stimuler les ventes hâtives.



Personnes Clés

Le siège social de SMNB a cinq (5) employés de longue date possédant une vaste expérience de la gestion des opérations quotidiennes. Il y a 49 clubs dans huit (8) zones à travers la province avec des centaines de bénévoles et employés clés qui entretiennent les sentiers et les liens communautaires. Chaque zone a un représentant sur le Conseil d'administration dirigé par les présidents actuels et passés, le vice-président, le trésorier et secrétaire. Le conseil d'administration fournit un soutien et une direction générale à SMNB.



Plan d'Action

L'objectif

Est de maintenir un modèle d'affaires durable pour les cinq (5) prochaines années qui maintient un réseau de sentiers de motoneige de haute qualité, maximise l'intérêt pour la motoneige au Nouveau-Brunswick et s'adapte à la variabilité d'une année à l'autre.

Revenus

Une somme équivalente aux dépenses de 3 770 000 \$ provient de la vente de permis de sentiers (84 %), puis du Fonds en fiducie pour la gestion des sentiers (12 %). Les autres sources de revenus (4 %) comprennent les partenariats d'entreprise, une loterie annuelle, les cotisations annuelles et les intérêts.

Évaluation des Risques & Contingences

Les risques internes - peuvent être gérés au sein de l'organisation tels que les risques liés à l'équipement, les déficits et les retards de financement gouvernementaux, les restrictions relative à la motoneige, la concurrence avec d'autres juridictions et les changements de personnel.

Les risques externes - ne peuvent pas être contrôlés au sein de l'organisation, tels que les événements météorologiques défavorables, la hausse des coûts de l'équipement et des fournitures, les taux d'échange États-Unis-Canada et d'autres développements économiques.

Dépenses

Sont de 3 770 000 \$ selon le budget 2024/2025. Le budget est alloué à trois grandes catégories de dépenses : 440 125 \$ pour les frais administratifs (11,6 %), 356 500 \$ pour les dépenses de démarrage de la saison (9,4 %) et 2 973 651 \$ pour les dépenses des clubs (79 %).

Actions prioritaires

Après une année de faibles quantités de neige en 2023/24, des initiatives majeures ne sont pas prévues pour l'année à venir. Il y a des initiatives plus petites qui iront de l'avant, telles que l'amélioration des produits et services numériques. Le concept de stationner et se promener sera envisagé pour d'autres endroits de la province. Un sondage sera mené auprès des membres afin d'obtenir une mise à jour de analyse d'impact économique actualisée de la motoneige en NB. Des efforts supplémentaires seront déployés pour reconnaître le travail bénévole dans toute la province afin de s'assurer que les bénévoles sont appréciés et qu'on a le plus grande participation des bénévoles.



SMNB applique une gamme de stratégies d'urgence et opérationnelles pour faire face aux risques et a démontré son succès au cours de nombreuses années d'exploitation.

Vue d'ensemble de l'Entreprise

DESCRIPTION DE L'ENTREPRISE

Snowmobile-Motoneige NB opère en tant qu'organisation à but non lucratif dédiée au soutien et à la promotion de la motoneige dans toute la province du Nouveau-Brunswick. SMNB est responsable de la vente des permis de sentiers, ce qui permet aux motoneigistes d'accéder aux sentiers de motoneige entretenus. SMNB soutient les clubs de motoneige locaux de la province et travaille avec divers intervenants, y compris les trois niveaux du gouvernement, les entreprises et les membres de la communauté, pour assurer la durabilité et le plaisir des activités de motoneige. Snowmobile-Motoneige NB travaille également avec d'autres provinces et États américains où les réseaux de sentiers traversent les frontières.

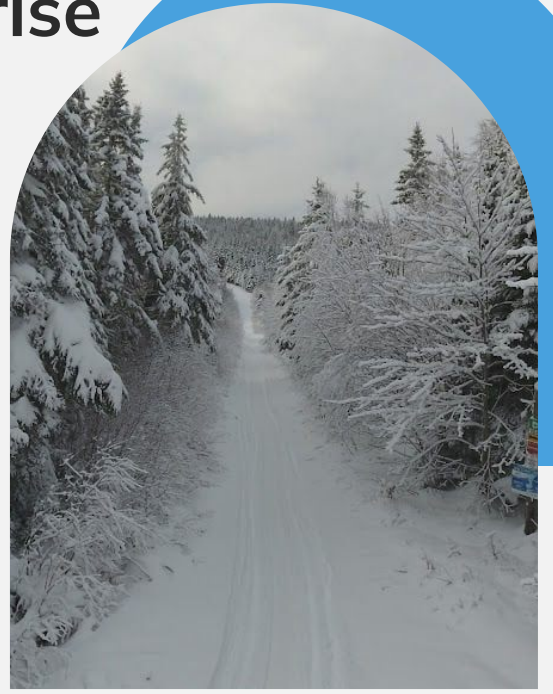
MISSION, VISION, VALEURS

Mission - Fournir des sentiers de motoneige sécuritaires et bien entretenus aux motoneigistes récréatifs tout en faisant la promotion de motoneige responsable et en favorisant le tourisme partout au Nouveau-Brunswick.

Vision - Être reconnu comme un chef de fil de l'industrie de la motoneige au Canada en offrant d'excellentes expériences grâce à l'entretien des sentiers, à la gérance de l'environnement et à l'engagement communautaire.

Valeurs-

- **Sécurité** : S'assurer que tous les sentiers sont sécuritaires et accessibles.
- **Durabilité** : Engagement envers le maintien et la protection de l'environnement naturel.
- **Communauté** : Établir des partenariats solides et favoriser le tourisme local.
- **Innovation** : Recherche continue de nouvelles façons d'améliorer les expériences de sentiers et la technologie de la motoneige.



Aperçu et Tendances de l'industrie



Le Canada est le pays le plus populaire au monde pour la motoneige avec 34 % des ventes mondiales de motoneige en 2024 et plus de 610 000 motoneiges enregistrées. L'est du Canada (ON, QC et Canada atlantique) représentait 44 % des ventes de motoneiges en 2023 au Canada (48 250)¹. Le Nouveau-Brunswick a eu 19 111 ventes de permis de sentiers de motoneige en 2023/24.

La motoneige a une démographie vieillissante, bien que le Nouveau-Brunswick ait un âge moyen inférieur à celle du Canada dans son ensemble. Le Nouveau-Brunswick compte également plus de motoneigistes féminines et de familles que la moyenne nationale. Les sentiers de motoneige sont très fréquentés toute la semaine jusqu'à la haute saison hivernale, pas seulement les fins de semaine.

Il les conditions hivernales ont varié au cours des variables ces dernières années, combinées à la hausse des coûts de tous les achats nécessaires à la motoneige, y compris les machines, les réparations, le carburant, l'hébergement et la nourriture pour les voyages. En conséquence, il y a eu une certaine baisse de la participation à la motoneige ces dernières années.

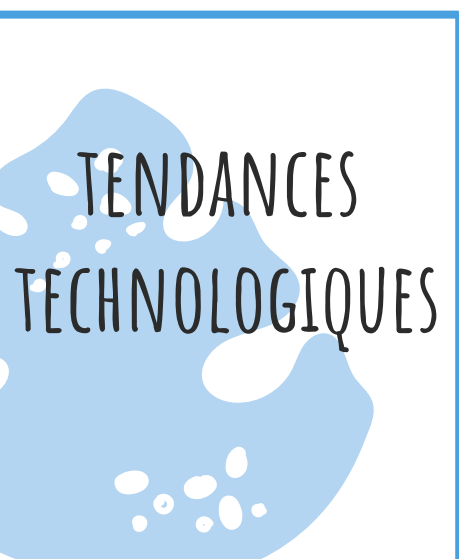
Les smartphones, les appareils GPS, les applications de planification de voyage et d'autres outils en ligne ont considérablement amélioré l'expérience de la motoneige. Les nouvelles motoneiges sont équipées de ces technologies pour améliorer les expériences des conducteurs, améliorer la sécurité et fournir des informations en temps réel sur les sentiers aux conducteurs et aux organisations de sentiers (plus d'informations ci-dessous).

Cartographie des sentiers : SMNB utilise la technologie GPS pour fournir des mises à jour en temps réel sur les conditions des sentiers, améliorant ainsi l'expérience du motoneigiste.

Applications mobiles : Les applications qui offrent des achats de permis de sentiers, des cartes de sentiers et des services d'urgence sont de plus en plus populaires parmi les amateurs de motoneige.

Technologie de surfacage : Progrès réalisés dans le domaine des de surfaceuses qui réduisent les émissions et améliorent l'efficacité énergétique.

1. International Snowmobile Manufacturers Association (ISMA), 2024. Latest industry facts (online: <https://www.snowmobile.org/>)⁹





RÈGLEMENTS REQUISES

Motoneige NB est le gestionnaire provincial de tous les sentiers de motoneige au Nouveau-Brunswick



Motoneiges – Doit être fabriqué selon les normes nationales et internationales.



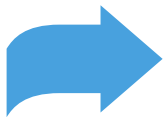
Conducteurs - Doit respecter les lois et règlements provinciaux sur l'utilisation des véhicules à moteur. L'utilisation de casques, d'équipements appropriés et d'endroits où les motoneiges sont autorisées à circuler doivent tous être respectés.



Titulaires d'un permis de sentier – Doit respecter les conditions de permis et les exigences relative à la sécurité des sentiers à la protection de l'environnement et à d'autres exigences.



Municipalités et propriétaires fonciers privés – Peut autoriser et restreindre la pratique de la motoneige à certains endroits, à certains moments de la journée pour assurer la sécurité, l'absence de bruit tard dans le soir et des conditions propices à l'utilisation conjointe avec d'autres utilisateurs de sentiers motorisés et non motorisés.



MARCHÉ CIBLE

Le marché

- > **Motoneigistes locaux** : SMNB s'adresse principalement aux résidents du Nouveau-Brunswick qui possèdent des motoneiges et qui utilisent régulièrement les sentiers provinciaux.
- > **Touristes**: SMNB attire également des visiteurs de l'extérieur du Nouveau-Brunswick qui sont attirés par les conditions d'enneigement favorables et les vastes réseaux de sentiers. Cela comprend principalement les motoneigiste du Nouvelle-Écosse, l'Île du Prince-Édouard, le Québec, l'Ontario et du Maine qui sont attirés au Nouveau-Brunswick pour des voyages en motoneige.
- > **Nouveaux motoneigistes**: Il y a des individus et des groupes intéressés par de nouvelles expériences et des aventures en plein air qui peuvent essayer la motoneige avant d'envisager l'achat d'une machine et une participation à long terme au sport.

PRODUITS ET SERVICES

Le produit principal de SMNB est le vaste réseau de sentiers à travers le Nouveau-Brunswick auquel on accède par l'achat des permis. SMNB se concentre sur l'entretien et le développement des sentiers, la sécurité des motoneiges et l'information sur les sentiers pour soutenir une expérience de motoneige de haute qualité. Les permis de sentiers sont généralement achetés du 10 octobre (après les vacances de l'Action de grâce au Canada) au 15 avril (avant les vacances de Pâques) et les prix sont indiqués dans le tableau ci-dessous. Les différents permis reflètent la segmentation du marché en fonction du type de machines utilisées (par exemple, les machines anciennes), les motoneigistes sensibles aux coûts (par exemple, de la famille) et les motoneigistes et visiteurs occasionnels (par exemple, les permis d'un à sept jours). Il y a des prix d'achat de permis de piste hâtifs et tardifs pour stimuler les ventes hâtives.

À titre de comparaison, la Nouvelle-Écosse offre des permis pour l'achat anticipé à 170 \$, des permis réguliers pour 225 \$, des permis familiaux et classiques pour 110 \$ et des permis de trois jours pour 60 \$². Il s'agit de prix plus bas compte tenu du réseau de sentiers plus petit en Nouvelle-Écosse, moins de surfacage et d'une saison hivernale plus limitée. Parmi les permis de sentier similaires aux sentiers du Québec, citons un permis de début de saison pour 415 \$, un permis de saison régulière pour 440 \$, un permis de fin de saison de 530 \$, un permis de trois jours pour 185 \$ et un permis anciens de 400 \$. Ces prix sont beaucoup plus élevés, reflétant le vaste réseau de sentiers de motoneige de la province, l'entretien des sentiers de haute qualité et l'inclusion de l'assurance responsabilité civile avec le permis³.

² Association des motoneiges de la Nouvelle-Écosse (SANS), 2024. Permis de piste SANS (en ligne : <https://www.snowmobilersns.com/nova-scotia/permits/permit-types/>).

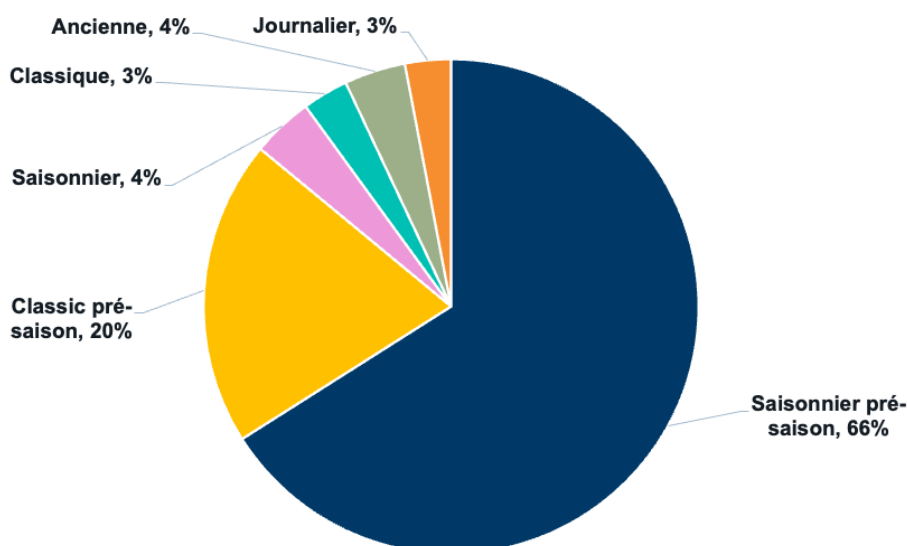
³ La fédération des clubs de motoneigistes du Québec (FCMQ), 2024. Prix des permis pour la saison 2024-2025 (en ligne : <https://www.fcmq.qc.ca/en/trail-permit/rates>)

Prix des permis de saison SMNB 2024/25

Type de permis		Prix 2024/25
1	Début de saison	250,00 \$
	Saisonnier	330,00 \$
2	Antique	125,00 \$
	Début de saison classique	175,00 \$
3	Classique	225,00 \$
4	200 CC	125,00 \$
5	Famille	175,00 \$
6	Une journée	60,87 \$
7	Deux jours	95,65 \$
8	Trois jours	130,43 \$
9	Quatre jours	165,22 \$
10	Cinq jours	200,00 \$
11	Six jours	234,78 \$
12	Sept jours	269,57 \$
Remarque : TVH non incluse.		

Les revenus provenant des ventes de permis de sentiers au cours de l'exercice 2023/24 ont totalisé 4,0 millions de dollars, comparativement à 3,4 millions de dollars en 2022/23. La hausse des prix d'une année à l'autre a compensé une légère baisse du nombre de permis vendus (en baisse de 1 633). Ce qui suit montre la proportion des revenus par type principal de permis de sentier. Les permis de début de saison représentent les deux tiers (66 %), suivis des premiers permis classiques (20 %).

Proportion des ventes par principaux types de permis 2023-24



La Concurrence

Compétiteurs et types de compétition

SMNB est la seule organisation autorisée à vendre des permis de sentiers de motoneige dans la province, il n'y a donc pas de concurrents offrant spécifiquement l'expérience de la motoneige au Nouveau-Brunswick. Cependant, SMNB reconnaît la dynamique plus large du marché où elle « rivalise » de la manière suivante pour répondre à la demande des clients :



- **Les motoneigistes résidents du Nouveau-Brunswick** – ont le choix de dépenser une partie de leur budget de motoneige dans d'autres Provinces ou États. SMNB a intérêt à ce que les utilisateurs de motoneige résidente restent dans la province afin de profiter des dépenses liées aux permis de sentier et voyages pour SMNB et les partenaires commerciaux.
- **Les touristes en motoneige** – peuvent choisir entre les provinces ou les États, et SMNB veut capturer autant que possible le marché touristique.
- **Les utilisateurs de véhicules tout-terrain (VTT) et de véhicules côte à côte (VCC)** – ne représentent pas une concurrence directe pour "l'expérience de la motoneige", mais il s'agit tout de même d'une concurrence pour "l'expérience du sentier". Les gens peuvent profiter d'aventures sur les sentiers avec différents modes de déplacement et il existe une menace pour les ventes de permis de sentiers, car les utilisateurs de motoneige peuvent envisager de passer aux VTT et aux VCC.

Les forces et les faiblesses des concurrents



Il y a plusieurs facteurs concurrentiels qui déterminent les forces et les faiblesses de chaque province ou État offrant des expériences de motoneige :

Qualité des sentiers – Les sentiers de haute qualité sont déterminés par la construction et l'entretien des sentiers, le surfacage, la signalisation, le stationnement, les vues panoramiques et de nombreuses autres caractéristiques. SMNB offre un réseau de sentiers de premier ordre par rapport aux autres provinces, États et le Québec est également considéré comme un concurrent de référence.

La neige – est essentielle à l'expérience de la motoneige et à la durée de la saison pour les motoneigistes. Le Nouveau-Brunswick a plus de neige en termes de profondeur et de durée de la saison, surtout dans la région nordique, que en Nouvelle-Écosse ou l'île du Prince-Édouard. Certaines parties du Québec peuvent avoir plus de neige certaines années, mais cela est généralement comparable au nord du Nouveau-Brunswick. Le Nouveau-Brunswick peut surpasser les autres provinces de l'Atlantique et les États américains, mais est égal avec le Québec.

Coût – La comparaison des prix des permis de sentier n'est qu'une partie du coût global. Le coût total de l'hébergement, de la nourriture, du carburant et d'autres dépenses peut varier d'une province à l'autre, et les taux de change sont importants avec les États-Unis. Le Nouveau-Brunswick a tendance à offrir une expérience de motoneige haut de gamme à un prix très compétitif représentant une excellente valeur globale. La faiblesse actuelle du dollar canadien par rapport aux États-Unis devrait dissuader les Canadiens de s'y rendre, tout en encourageant les motoneigistes américains à visiter le Nouveau-Brunswick.

Distance à parcourir – Étant donné que les visiteurs de la Nouvelle-Écosse et de l'île du Prince-Édouard peuvent rechercher une expérience de motoneige à proximité, Le Nouveau-Brunswick est le voyage le plus proche et donc le moins coûteux à faire. Les motoneigistes américains peuvent avoir une distance égale par rapport au Québec et au Nouveau-Brunswick selon leur origine. Les motoneigistes de l'Ontario seront plus près du Québec et de certaines destinations américaines, et les voyageurs du Québec se tourneront plus probablement vers le Nouveau-Brunswick que partout ailleurs. Ceci est renforcé par les services francophones du Nouveau-Brunswick qui facilitent les déplacements à partir du Québec.

Commodités - Les hôtels, les établissements de restauration et boissons, les infrastructures et le soutien aux motoneigistes, les événements et autres possibilités de loisirs adaptés aux motoneigistes sont tous des commodités importantes. Le Québec et certains États américains sont considérés comme des références dans cette catégorie, mais le Nouveau-Brunswick offre tout ce qui est nécessaire pour un excellent rapport qualité-prix.

AVANTAGE CONCURRENTIEL ET DIFFÉRENCIATEUR

SMNB continuera à attirer et à retenir les motoneigistes en offrant des sentiers de haute qualité avec de bonnes saisons d'enneigement et de l'information en temps opportun pour les motoneigistes sur l'état et les conditions des sentiers. Ce sera la clé du succès par rapport aux concurrents la Nouvelle-Écosse et l'Île du Prince Édouard. Garder la motoneige abordable et accessible avec les commodités que les motoneigistes recherchent et une expérience communautaire amusante sera un avantage par rapport du Québec et des États-Unis.

VENTES ET MARKETING

Snowmobile-Motoneige NB (SMNB) a une approche stratégique des ventes et du marketing, en se concentrant sur la connexion avec les principaux clients et fournisseurs, la tarification, la distribution des produits et le soutien à la clientèle. Cette section décrit comment SMNB mobilise les motoneigistes et les partenaires, ainsi que les canaux utilisés pour communiquer et promouvoir la motoneige au Nouveau-Brunswick.

PRINCIPAUX CLIENTS ET FOURNISSEURS

Les principaux clients de SMNB sont les motoneigistes qui achètent des permis de sentiers pour accéder à son réseau de sentiers bien entretenu et en profiter. Ces clients vont des résidents locaux aux visiteurs de l'extérieur de la province et des États-Unis du Maine. De plus, les entreprises partenaires, les accommodations et les entreprises locales sont des fournisseurs et des collaborateurs essentiels, faisant la promotion de la motoneige tout en soutenant SMNB par le biais de parrainages financiers et de partenariats de services. SMNB utilise plusieurs canaux de communication pour interagir avec les clients :

SITE WEB ET MÉDIAS SOCIAUX



Le site Web de SMNB, ainsi que les plateformes de médias sociaux comme Facebook, jouent un rôle essentiel dans la tenue au courant les membres, la vente des permis de sentier et la promotion d'événements. Les médias sociaux servent également d'outil de rétroaction, offrant des réponses en temps réel aux besoins et aux plaintes des clients.

APPLICATIONS MOBILES ET CODES QR



L'organisation utilise de plus en plus d'outils numériques, tels que les applications et les codes QR, pour améliorer l'accès aux cartes des sentiers et à l'état des sentiers.

ÉVÉNEMENTS ET PROMOTIONS



SMNB participe activement à des événements clés de l'industrie, tels que le salon de la motoneige Toronto, afin de présenter les offres, de rencontrer de nouveaux passionnés et de promouvoir la province en tant que destination de choix pour la motoneige.

COMMANDITES



S'associe activement aux événements médiatiques parrainés par le tourisme afin d'améliorer la visibilité et attirer les acheteurs de permis de sentiers.

PRIX ET DISTRIBUTION DES PRODUITS

Les permis de sentier sont le produit principal vendu par SMNB, et le prix est déterminé annuellement à l'hors de l'AGA de SMNB et approuvé par le gouvernement du Nouveau-Brunswick. SMNB offre différents types de permis :

- **Permis annuels:** Option standard pour les usagers fréquents.
- **Permis à rabais pour achat anticipé:** À prix réduit pour les motoneigistes qui achètent tôt.
- **Tarifs anciens, classiques, familiaux, de jour et des permis pour les jeunes:** Afin de répondre à des groupes démographiques spécifiques de motoneigistes.
- **Promotion de la fin de semaine du tourisme:** Présenter un événement promotionnel annuel de 4 jours pendant la fin de semaine du Jour de la Famille, offrant des permis de sentiers à prix réduit. La distribution des permis de sentier est facilitée par de multiples points de vente, tels que les permis de sentier en ligne vendus directement sur le site Web de SMNB et aux 39 points de vente provinciaux de service NB.

MARKETING ET PROMOTION

Les efforts de marketing de SMNB sont diversifiés, et vise à rejoindre les motoneigistes locaux et de l'extérieur de la province. Les éléments clés sont les suivants :

- **Salons de la motoneige:** Une plate-forme essentielle pour SMNB afin d'entrer en contact avec les amateurs de motoneige et promouvoir les offres du Nouveau-Brunswick.
- **Codes QR sur les sentiers :** Ces codes sont directement liés aux cartes des sentiers, permis de sentiers, et le site web de SMNB, fournissant aux motoneigistes une assistance à la navigation en temps réel et des informations sur la sécurité.

- **Utilisation des canaux numériques:** SMNB étend sa présence sur son site Web, ses médias sociaux et ses applications mobiles afin d'améliorer la communication, d'élargir la portée et d'engager davantage de clients potentiels. Les plateformes de médias sociaux, en particulier Facebook, permettent à SMNB de transformer chaque motoneigiste en promoteur, en partageant leurs expériences et en faisant la promotion de l'organisation de manière organique.
- **Médias traditionnels et partenariats :** Les magazines de motoneige, le bouche-à-oreille et les cartes de sentiers interactives continuent d'être des outils promotionnels clés. De plus, la collaboration avec le Ministère du Tourisme du Nouveau-Brunswick pour créer des vidéos promotionnelles augmentera aussi la visibilité.
- **Motoneigistes du Nouveau-Brunswick** – Sont les meilleurs promoteurs du réseau de sentiers de motoneige de NB. Ils ont une influence significative grâce au bouche à oreille, les médias sociaux, aux réseaux communautaires et commerciaux. L'envoi de photos des points forts de la motoneige, le partage d'histoires, la création d'une communauté de motoneigistes et la représentation du sport auprès des gouvernements et des entreprises contribuent tous au marketing et à la sensibilisation.



SERVICE À LA CLIENTÈLE

Le support client fait partie intégrante de la stratégie de SMNB. Les motoneigistes fournissent des commentaires par l'intermédiaire des médias sociaux, ce qui permet à SMNB de répondre rapidement aux préoccupations. Les principaux domaines des commentaires des clients sont les suivants :

- **Abris bien entretenus:** Les motoneigistes s'attendent à des abris bien entretenus avec des commodités telles que des poêle à bois et des stocks de bois.
- **Stationnement sécurisé:** SMNB répond aux préoccupations concernant le vol de motoneiges dans les hôtels en développant des emplacements de stationnement sécurisés et en collaborant avec les hébergements locaux.
- **Les attentes des clients :** sont élevées notamment en ce qui concerne la qualité de l'entretien des sentiers et de l'infrastructure. Bien que les bénévoles jouent un rôle crucial pour répondre à ces attentes, il faut davantage de surveillance pour assurer un service uniforme et éviter l'épuisement des bénévoles.

- **Partenariats d'entreprise:** SMNB compte sur des partenaires corporatifs pour aider à promouvoir la motoneige, que ce soit par le biais d'un soutien financier, d'événements commandités ou de promotions co-marquées. La publicité gratuite pour les entreprises qui font la promotion de la motoneige est un avantage mutuel.
- **Événements spéciaux:** SMNB organise des fins de semaine et des événements touristiques spéciaux, offrant des permis de quatre jours pour attirer les motoneigistes de l'intérieur et de l'extérieur de la province.

Défis et Menaces

Mauvaises années de neige: Une mauvaise saison de neige peut réduire la participation et avoir un impact sur la volonté des clients de promouvoir la motoneige. SMNB doit gérer soigneusement les attentes et maintenir l'intérêt grâce à la communication stratégique pendant les années de faible enneigement.

Attentes élevées des clients : Bien que les motoneigistes contribuent financièrement et s'attendent à d'excellents services, moins de bénévoles s'engagent pour opérer au sein des clubs et gérer les sentiers. Il est donc difficile de répondre à toutes les demandes. La gestion de l'épuisement des bénévoles et maintenir des niveaux de service élevés constituent un défi constant.

En s'attaquant à ces risques et en tirant parti d'une approche de marketing et de vente à multiples facettes, SMNB assure un lien solide avec ses clients, élargissant ainsi son influence et faisant croître la communauté des motoneigistes à travers le Nouveau-Brunswick.

Plan d'Exploitation

Localisation et activité de l'entreprise

Snowmobile-Motoneige NB (SMNB) est situé à Woodstock au Nouveau-Brunswick et dispose d'un budget de dépenses de 4,1 millions de dollars pour 2023-24. La fonction principale et 75 % du budget est destiné à soutenir les 49 club organisés en huit (8) Zones à travers la province :

Zone 1 Edmundston - Perth Andover

Zone 2 Monts Christmas - Campbellton -Kedgwick- Saint Quentin

Zone 3 Péninsule acadienne - Bathurst

**Zone 4 Hautes terres historiques - Glassville - Florenceville/Bristol - Woodstock
Canterbury - Nackawic - Keswick Ridge**

Zone 5 Boiestown - Miramichi - Neguac

Zone 6 Saint Louis de Kent - Moncton - Sackville

**Zone 7 Fredericton - Grand Lake - Harvey/McAdam - Grand Bay Westfield -
St Stephen**

Zone 8 Hautes terres Fundy - Mont Caledonia - Sussex/Fundy - Saint John

Chaque zone a un représentant au conseil d'administration. Le bureau central et le conseil d'administration de SMNB poursuivent leurs activités administratives et de gestion tout au long de l'année. La plupart des clubs fonctionnent de manière saisonnière, avec des heures plus actives pendant la saison de motoneige, généralement de novembre à avril. Pendant l'intersaison, l'accent est mis sur l'entretien des sentiers et de l'équipement, la planification et l'engagement communautaire.

ÉQUIPEMENT

MACHINES DE SURFAÇAGE

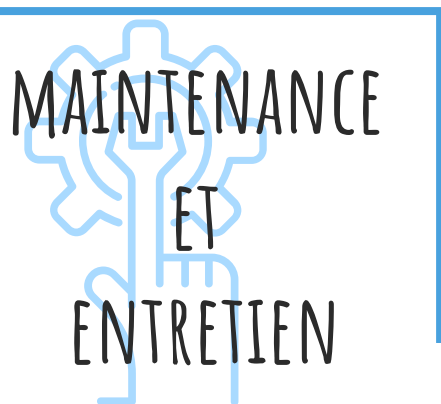
Les surfaceuses sont essentielles au succès de Snowmobile-Motoneige NB (SMNB) dans le maintien de la qualité du réseau de sentiers. Ces machines représentent le plus gros investissement d'actifs et représentent environ 69 % du budget total des dépenses de l'organisation. Le surfaçage permet de s'assurer que les sentiers sont lisses, sécuritaires et agréables pour les motoneigistes tout au long de la saison hivernale. Le surfaçage permet également de protéger et de prolonger la durée de vie des sentiers. Une variété de surfaceuses sont utilisés par le club en fonction des types de sentiers et de l'utilisation:

Surfaceuses à chenilles (Snowcats): Ces grandes machines puissantes sont conçues pour compacter et lisser la neige sur de longues distances. Elles sont équipées de chenilles robustes et de chasse-neige avant pour déplacer la neige, suivis de traîneaux de nivelage pour lisser la surface. Des marques comme Tucker, Lamtrac, PistenBully et Prinoth sont bien connues dans l'industrie.

Surfaceuses utilitaires: Ces machines, comme le traîneau utilitaire Skandic ou le Polaris Titan, sont utilisées pour le surfaçage plus léger, en particulier sur les sentiers plus étroits ou moins fréquentes. Elles sont idéales pour les petits clubs de motoneige aux budgets limités ou pour le surfaçage de retouche.

Traîneaux-niveleurs: Elles sont remorquées derrière des surfaceuses ou des motoneiges pour niveler et compacter la neige. Elles sont généralement utilisées pour les sentiers à faible trafic et peuvent être une option rentable pour les petits réseaux de sentiers.

Les principales caractéristiques des surfaceuses comprennent : des chenilles pour répartir uniformément le poids, minimiser l'impact sur la neige tout en fournissant la traction nécessaire dans des conditions de neige profondes ou inégales, des lames ou des chasse-neiges à angle réglables montées à l'avant pour pousser la neige hors du sentier ou la niveler, et des traineaux-niveleurs fixés à l'arrière de la machine pour lisser la neige en nivelant les surfaces inégales et en comblant les lacunes. Les systèmes hydrauliques permettent un contrôle précis des charrues, des traineaux et d'autres accessoires, ce qui facilite l'ajustement des opérations de surfaçage à des conditions et des tâches variables. Les surfaceuses sont équipées de systèmes GPS qui fournissent des données en temps réel sur l'état des sentiers, les itinéraires de surfaçage et la hauteur de la neige. Ces systèmes permettent aux opérateurs d'optimiser leurs itinéraires et d'assurer un surfaçage uniforme sur l'ensemble du réseau de sentiers.



Les surfaceuses sont des actifs coûteux qui nécessitent un entretien régulier pour assurer leur fiabilité et leur longévité. L'entretien et les soins de routine comprennent :

- **Vérifications** : Avant chaque utilisation, les opérateurs doivent vérifier le carburant, les niveaux d'huile, le système hydraulique et les chenilles pour s'assurer qu'ils sont en bon état de fonctionnement.
- **Entretien de routine** : Cela comprend les changements d'huile, les vérifications du fluide hydraulique et les ajustements de la tension des chaînes. L'entretien des lames de charrue et des accessoires de traînée est essentiel pour s'assurer qu'ils restent efficaces dans le surfaçage de la neige.
- **Entretien pré-saison et d'après-saison** : Au début et à la fin de chaque saison de motoneige, les surfaceuses doivent faire l'objet d'inspections complètes. Les inspections pré-saisonnières permettent de s'assurer que les machines sont prêtes pour l'hiver, tandis que l'entretien d'après-saison comprend le nettoyage, la lubrification et les préparations de l'entreposage pour protéger la machine pendant l'intersaison.

Protection contre le vol

Les surfaceuses sont coûteuses et vulnérables au vol, en particulier si elles sont garées dans des endroits éloignés. SMNB devrait prendre des mesures pour protéger ces actifs :

- ✓ **Emplacements d'entreposage sécurisés :** Les machines doivent être entreposées dans des installations sécurisées et verrouillées lorsqu'elles ne sont pas utilisées, de préférence à proximité des sentiers pour minimiser le temps de transport.
- ✓ **Systèmes de suivi GPS:** L'installation de dispositifs de suivi GPS sur les surfaceuses peut aider à les récupérer en cas de vol.
- ✓ **Assurance:** S'assurer que les surfaceuses sont entièrement assurées protégera contre les pertes financières dues au vol, au vandalisme ou aux dommages.

Formation des opérateurs

Les opérateurs de surfaceuses doivent recevoir une formation spécialisée, car ils doivent travailler dans des conditions variées et souvent difficiles. Les opérateurs, qu'ils soit employés rémunérés ou bénévoles, commencent par des tâches plus simples pour développer leurs compétences et leur expérience avant de passer à des responsabilités plus complexes et stimulantes. SMNB s'assure que les opérateurs sont correctement formés, en mettant l'accent sur :

- ✓ **Fonctionnement en toute sécurité:** Les opérateurs doivent être formés pour contrôler la machine en toute sécurité, en particulier lorsqu'ils naviguent sur des terrains escarpés ou accidentés, et lorsque des personnes se trouvent à proximité. Ils doivent savoir comment utiliser efficacement les charrues, les traîneaux et tout autre accessoire.
- ✓ **Conditions de neige:** Il est essentiel de comprendre comment ajuster le processus de surfaçage en fonction des conditions de neige (par exemple, neige molle, glace ou neige compactée) pour maintenir la qualité des sentiers.
- ✓ **Procédure d'urgence:** Les opérateurs doivent être formés à la gestion des pannes ou des accidents dans des endroits éloignés, y compris le dépannage des problèmes de machine et la communication avec les services d'urgence.
- ✓ **Rentabilité:** Implique d'utiliser les machines de manière à être économe en carburant, à minimiser l'usure des pièces clés et à éviter les dommages et les réparations coûteuses.

Les Gens

Équipe de direction

Le personnel de direction du bureau de SMNB est responsable des opérations quotidiennes. Il est soutenu par le conseil d'administration et les conseillers, y compris les professionnels de finance, du droit, de l'ingénierie et d'autres professionnels, au besoins. L'équipe de direction actuelle est très expérimentée avec de nombreuses années de service au sein de SMNB.

Personnel

	Nom ou titre	Principales responsabilités	Expérience
1	Ralph McBride	Directeur exécutif	Chez SMNB depuis 2024
2	Janice Bragdon	Chef de bureau	Chez SMNB depuis 1996
3	Kyle Good	Gestionnaire de sentiers	Chez SMNB depuis 2011
4	Lisa MacDougall	Directrice Marketing et Communication	Chez SMNB depuis 1996
5	Suzanne Grant	Adjointe administrative	Chez SMNB depuis 2024

Le conseil d'administration, en particulier le président, le vice-président, le trésorier et secrétaire, joue un rôle clé dans le soutien du personnel de l'organisation. Le conseil d'administration s'occupe de :

- ✓ **Leadership et stratégie:** Dirige l'association, établir son orientation stratégique et assurer l'alignement avec la mission, la vision et les valeurs. Ils travaillent en étroite collaboration avec le conseil d'administration pour mettre en œuvre des objectifs et des initiatives à long terme.
- ✓ **Supervision opérationnelle:** Responsable de la supervision des opérations quotidiennes de l'association, y compris la gestion du personnel, l'entretien des sentiers, la vente de permis et le rendement financier.
- ✓ **Engagement des parties prenantes:** Agit à titre de principal point de contact pour les parties prenantes externes, y compris les agences gouvernementales, les commanditaires, les bénéficiaires et le public.
- ✓ **Surveillance financière, collecte de fonds et partenariats:** Travaille à l'obtention de financement par le biais de commandites, de parrainages et de demandes de subventions. Ils gèrent également les relations avec les entreprises locales et les organisations touristiques.

Conseil d'Administration 2025-2026

Zone	Nom ou titre	Principales responsabilités	Adresse
	André Yoston	Président	Nepisiguit, N.-B.
	Mario Levasseur	Trésorier	St. Jacques, N.-B.
1	Bob Healey	Directeur, Zone 1	Edmundston, N.-B.
2	Linda Mann	Secrétaire/Directeur, Zone 2	Upsalquitch, N.-B.
3	René Benoit	Directeur, Zone 3	Tracadia, N.-B.
4	Zarla Gorton	Directrice, Zone 4	Maxwell, N.-B.
5	Ron Scott	Directeur, Zone 5	Bathurst, N.-B.
6	André Melanson	Directeur, Zone 6	Irishtown, N.-B.
7	Rick Sullivan	Directeur, Zone 7	Grand Bay-Westfield, N.-B.
8	Kevin Williams	Vice-président/Directeur, Zone 8	Riverview, N.-B.

Clubs et bénévoles

Les 49 clubs et les centaines de bénévoles sont essentiels au succès de la motoneige partout dans toute la province. Ceux-ci sont les plus étroitement liés aux motoneigistes locaux, aux sentiers, à la communauté et aux partenaires commerciaux. Les bénévoles passent d'innombrables heures à entretenir les sentiers, à aider d'autres motoneigistes et à initier de nouveaux motoneigistes à ce sport. Ils sont à l'affût de l'évolution locale et répondent aux besoins des motoneigistes et à l'état des sentiers tout au long de la saison.

Il est important de reconnaître que certaines personnes et certains groupes font beaucoup de bénévolat ce qui pourrait ne pas être viable sans le renouvellement des bénévoles et des stratégies visant à réduire la charge de travail. Des sentiers bien gérés pour tous les utilisateurs tout au long de l'année réduiront le besoin d'entretien. Le fait de garder l'équipement d'entretien des sentiers accessible et en bon état facilitera également le travail des bénévoles.

Plan D'Action

L'Objectif

L'objectif est de maintenir un modèle d'affaires durable pour les cinq (5) prochaines années qui maintient un réseau de sentiers de motoneige de haute qualité, maximise l'intérêt pour la motoneige au Nouveau-Brunswick et s'adapte à la variabilité d'une année à l'autre. Le plan d'action reflète un budget mûrement réfléchi; et des activités clés à l'appui de l'objectif global.

Ressources Requises

À l'heure actuelle, SMNB fonctionne de 3 770 000 \$ en dépenses de fonctionnement annuelles selon le budget de 2024-2025. Les trois tableaux ci-dessous montrent comment le budget global est réparti entre trois grandes catégories de dépenses : 440 125 \$ pour les frais administratifs (11,6 %), 356 500 \$ pour les dépenses de démarrage de la saison (9,4 %) et 2 973 651 \$ pour les dépenses des clubs (79%).

Aucun changement n'est prévu en matière de dotation et 88 % du budget administratif est alloué à la paie et aux dépenses du personnel. Les autres éléments administratifs couvrent le loyer du bureau, les fournitures, les assurances et les communications. Les frais administratifs sont stables chaque année et augmenteront progressivement au fil du temps avec l'inflation

Dépenses administratives budgétisées par SMNB pour 2024-2025

	Quantité	% du budget
Paie du personnel	310 836 \$	8.2%
Dépenses de personnel / Paie	74 839 \$	2.0%
Assurance et fournitures de bureau	11 500 \$	0.3%
Achat d'immobilisations de bureau	1 500 \$	0.0%
Location de bureau, sécurité	19 450 \$	0.5%
Téléphone de bureau / cellulaire / Internet / site Web	12 000 \$	0.3%
Frais de poste de bureau / Messagerie	10 000 \$	0.3%
Total	440 125 \$	11.6%

Les frais de démarrage de la saison sont principalement destinées à l'assurance liée aux sentiers et aux propriétaires fonciers, aux surfaceuses et à d'autres responsabilités. Ces dépenses sont stables d'une année à l'autre et augmentent à mesure que les frais d'assurance augmentent.

Dépenses de démarrage de la saison budgétisées par SMNB pour 2024-2025

	Quantité	% du budget
Permis de sentiers	34 000 \$	0.9%
Assurance CGL Sentier / Propriétaire foncier	258 000 \$	6.8%
Assurance flotte de surfaceuses	40 000 \$	1.1%
Assurance - Responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants	1 500 \$	0.0%
Baux gouvernementaux, ferroviaires, industriels et en pleine propriété	23 000 \$	0.6%
Total	356 500 \$	9.4%



Les fonds pour les dépenses des clubs sont distribués aux clubs selon une formule qui tient compte du nombre d'heures de surfaçage et de l'adhésion de chaque club. La formule est le fruit d'une analyse pluriannuelle des dépenses afin d'atténuer la variabilité plus élevée de certaines années. Les éléments clés sont les paiements pour l'adhésion et le surfaçage, qui représentent 55 % du budget global. Il y a aussi un fonds de surfaçage (7,9 %) et un amortissement (1 %), ce qui souligne l'importance du surfaçage. Comme cette activité dépend des conditions d'enneigement et des distances des sentiers à entretenir, la formule doit tenir compte de ces facteurs dans la distribution des fonds.

Dépenses du club budgétisées par SMNB pour 2024/25

	Quantité	% du budget
Services Nouveau-Brunswick	99 000 \$	2.6%
Système de suivi SIG	41 000 \$	1.1%
SIG - Cartes papier et cartes en ligne	25 000 \$	0.7%
Assemblée générale annuelle	25 000 \$	0.7%
Comptabilité professionnelle / Traduction	38 000 \$	1.0%
Professionnel / Juridique	30 000 \$	0.8%
Paiements – Membriété et surfaçage	1 219 795 \$	32.4%
Paiements - Surfaçage uniquement en mai	600 000 \$	15.9%
Paiements – Enregistrements en Juin	270 000 \$	7.2%
Fonds de surfaçage	300 000 \$	8.0%
Dépréciation	37 856 \$	1.0%
Dépenses discrétionnaires	288 000 \$	7.6%
Total	2 973 651 \$	79%

Revenus

Les revenus budgétés pour 2024/25 sont de 3 770 000 \$, ce qui correspond aux dépenses prévues. La majorité des revenus proviennent de la vente de permis (84 %), puis du fonds en fiducie pour la gestion des sentiers (12 %). Les autres sources comprennent les partenaires commerciaux, une loterie annuelle, les cotisations annuelles et les intérêts.

Les revenus des permis de sentiers ont augmenté de 2022/23 à 2023/24 en raison d'une baisse du nombre de permis qui a été compensée par une augmentation du prix des permis.

Budget de revenus de SMNB pour 2024/25

	Quantité	% du budget
Permis de sentier	3 182 500 \$	84%
Enregistrements – fonds en fiducie	450 000 \$	12%
Autres sources	137 777 \$	4%
Total	3 770 277 \$	100%

Actions Prioritaires

Après une année de faibles quantités de neige en 2023/24, aucune initiative majeure n'est prévue pour l'année à venir. En préférant une approche de précaution, il est important d'avoir une autre bonne saison de motoneige en 2024/25 avant de prendre de nouvelles directions importantes. L'ouragan de l'automne 2023 a également affecté l'entretien des sentiers et a été utile de traverser l'automne 2024 sans aucun événement météorologique majeur.

Il y a encore quelques initiatives plus petites qui vont de l'avant, telles que l'amélioration des produits et services numériques. La cartographie des sentiers et l'état des sentiers en temps réel sont devenues si importants pour les motoneigistes et de nouvelles fonctions sont ajoutées chaque année. Le concept stationnement et randonnée a démontré que les motoneigistes y accordent de la valeur, de sorte qu'il y aura une vue vers d'autres endroits de la province où cela peut être reproduit. Un sondage sera mené auprès des membres afin d'obtenir une mise à jour de l'analyse de l'impact économique de la motoneige en Nouveau-Brunswick. Des efforts supplémentaires seront déployés pour reconnaître le travail bénévole dans toute la province afin de s'assurer que les bénévoles sont appréciés et qu'une plus grande participation des bénévoles est encouragée.

Évaluation des Risques et Contingences

Risques Internes – Peuvent être gérés au sein de l'organisation, tels que les risques liés à l'équipement, les déficits et les retards de financement gouvernemental, les restrictions à la motoneige, la concurrence avec d'autres administrations et les changements de personnel.

- **Pannes de d'équipement** - Elles peuvent être évitées par un entretien, un entreposage et un fonctionnement appropriés des surfaceuses et des petits équipements. Un amortissement normale est prévue et planifié afin que les remplacements puissent être financés.
- **La perte ou l'endommagement de l'équipement** – Peut être évité en sécurisant l'équipement et en maintenant une couverture d'assurance adéquate.
- **Financement gouvernemental** – Les déficits et les retards peuvent être évités en travaillant en étroite collaboration avec les principaux fonctionnaires et en présentant de solides analyses de rentabilisation pour le financement de base et des initiatives particulières.
- **Restrictions relative à la motoneige** – Les gouvernements provinciaux et municipaux ou les propriétaires fonciers privés peuvent envisager des restrictions sur l'emplacement, l'heure de la journée ou d'autres paramètres d'utilisation pour les motoneigistes. La promotion des pratiques exemplaires pour les motoneigistes et maximiseront la collaboration étroite avec le gouvernement et les propriétaires fonciers maximiseront les possibilités de faire de la motoneige.
- **Administrations concurrentes** – Elles peuvent investir davantage dans leurs produits de motoneige, modifier les prix des permis ou gagner des parts de marché avec certaines offres de produits. SMNB doit être au courant de l'évolution de la situation dans les juridictions voisines pour s'assurer que la valeur du produit de motoneige du Nouveau-Brunswick demeure concurrentielle et claire pour la communauté des motoneigistes.
- **Les changements de personnel** – Font partie des activités normales dans toute la province et SMNB s'efforce d'installer un environnement positif qui soutient le recrutement et la rétention du personnel et des bénévoles. Encourager de nouveaux motoneigistes et les jeunes motoneigistes à contribuer à la motoneige au Nouveau-Brunswick maintiendra une solide base de bénévoles.

Risques externes– Ils ne peuvent pas être contrôlés au sein de l'organisation, tels que les phénomènes météorologiques défavorables, la hausse des coûts de l'équipement et des fournitures, les taux de change entre les États-Unis et le Canada et d'autres développements économiques.

- **Conditions météorologiques défavorables** – Les pénuries de neige combinées aux périodes chaudes et à la pluie affectent l'état des sentiers et l'expérience de la motoneige pendant la saison. Les tempêtes, y compris les fortes pluies et les vents violents, peuvent endommager les sentiers et les ponts, ce qui entraîne des coûts d'entretien et de réparation plus élevés. SMNB peut rester agile dans le mouvement et la promotion des sentiers où les conditions de neige sont les meilleures. Le maintien des fonds de prévoyance et de la capacité de réparation des sentiers atténuera les dommages causés aux sentiers par les tempêtes hors saison.
- **L'augmentation des coûts** – Pour SMNB et les motoneigistes, cela peut inclure les prix des machines et des véhicules neufs et usagés, des pièces de rechange, du carburant, de l'hébergement et de la nourriture, entre autres. Il faut faire preuve d'un équilibre pour maintenir les prix des permis à un bas niveau afin qu'il n'y ait minuscule d'obstacle à la participation des motoneigistes tout en évitant la hausse des coûts. On peut trouver des pistes d'efficacité dans les opérations et des approches créatives en matière de sources de financement peuvent être explorées.
- **L'évolution de l'économie** – Tels que l'inflation, l'emploi, les revenus des ménages et les taux de change, peuvent tous affecter SMNB et les motoneigistes de la province. Ceux-ci peuvent être surveillés car il faut généralement plus d'un an pour que les changements affectent la motoneige. Cela permet une planification entre les années qui tient compte de l'évolution des facteurs de coût et de revenus.

SMNB objectifs ultimes :

- Maintenir un réseau de sentiers de motoneige de haute qualité.
- Maximiser l'intérêt pour la motoneige au Nouveau-Brunswick.
- S'adapter à variabilité d'une année à l'autre.
- Continuer à attirer des visiteurs de l'extérieur de la province.

