



21<sup>e</sup> édition

Jeux du Commerce  
TD Assurance Meloche Monnex  
**2009**



**LES DÉFIS D'AVENIR**

## Cas Val Desbois

Cas produit par Pierre-Olivier Verdon

### Mise en situation

Lundi 5 novembre 20X7,

7h45

Vous êtes arrivé en avance au boulot pour régler quelques dossiers. Étant jeune CA, vous avez été embauché il y a un an comme analyste financier pour le bureau de Val-d'Or de l'organisme gouvernemental Subventions-Régions. Tout s'était bien passé jusqu'à présent et M Gilles Lamontagne, directeur de l'établissement, vous a promis de nouveaux défis dans les prochains jours.

Une de vos collègues, Madame Malenfant, vient de quitter le bureau pour un congé de maternité : vous savez que c'est l'occasion idéale de relever de nouveaux défis. Votre patron devra donc répartir ses tâches entre les autres employés et vous devrez avoir l'occasion de toucher à de nouveaux dossiers.

8h35

Le téléphone sonne. Au bout du fil, M Lamontagne vous informe qu'il désire vous mettre en charge d'un important projet pilote d'attribution de subventions. C'est pourquoi il vous demande de passer à son bureau à 9h00.

9h00

Entre 2 gorgées de café, M. Lamontagne vous tend une impressionnante pile de papiers.

M. Lamontagne : Voici un rapport qui nous à été soumis par une entreprise de la région. Cette entreprise est la Scierie Val-Desbois Inc. (SVDI), société qui à décidé de se diversifier en faisant la production de sapins de Noël. Cette dernière prétend qu'elle est en difficulté financière, mais qu'elle à un grand potentiel de croissance si on l'aide. Mme Malenfant a déjà rencontré le propriétaire de l'entreprise (Annexe 2). Basez-vous sur l'information qu'elle à déjà recueillie pour effectuer votre analyse. À la lumière de vos analyses, préparez-moi un rapport m'indiquant s'il est souhaitable d'aider cette entreprise. Avant de commencer, je voudrais que vous passiez dès maintenant en revue la documentation relative au nouveau programme gouvernemental Abbitibi'nitiative (Annexe 1). Dans un autre ordre d'idée j'aimerais que vous prépariez un autre rapport d'analyse pour le contrôleur de M. Lépine concernant la comptabilisation des produits de vente de sapins ainsi que des procédures comptables actuelles. En effet, notre organisme à également pour mandat d'offrir une assistance comptable aux entreprises de la région. C'est pourquoi M. Lépine a fait appel à nos services pour l'éclairer sur les particularités dont il est question dans le résumé de Mme Malenfant. J'attends donc vos rapports sur mon bureau pour vendredi matin.

## 10H00

Après vous être préparé un second café et avoir téléphoné à votre tendre moitié pour l'informer de ne pas vous attendre pour le souper, vous commencez à éplucher l'imposant dossier que M. Lamontagne vous à remis.

## Travail à faire :

Vous, Pierre-Olivier Verdon CA, devez remettre un rapport à M. Lamontagne justifiant s'il est souhaitable d'attribuer la subvention à SVDI ainsi qu'un second rapport expliquant les méthodes comptables appropriées pour l'entreprise. Étayez le tout par les fondements comptables pertinents.

## Annexe 1

### Programme Abitibi'initiative

Le gouvernement du Québec désire favoriser l'autonomie financière des régions en accordant des subventions pour promouvoir de façon ciblée leur diversité économique. C'est pourquoi il a décidé d'instaurer un projet pilote pour favoriser les retombées économiques d'investissements stratégiques ciblés.

En ce qui concerne la région de l'Abitibi-Témiscamingue, le programme Abitibi'initiative prend la forme de prêts non remboursables, sur 10 ans. Ceux-ci seront accordés en fonction des critères suivants :

- Être en mesure de faire face à ses obligations financières;
  - Avoir un niveau de risque globalement mitigé;
  - Disposer des ressources matérielles nécessaires à la réalisation du projet;
  - Création et/ou maintien d'emplois;
  - Accès à des sources de capital épuisé ou limité;
  - Priorité accordée à une 2<sup>e</sup> et/ou 3<sup>e</sup> transformation de la ressource;
  - Axé sur les PME<sup>1</sup>
- 
- Le remboursement du prêt sera exigé si l'entreprise ne respecte pas les lois environnementales ou si elle ne maintient pas le niveau d'emploi proposé lors de la signature du contrat.

---

<sup>1</sup> Entreprise comptant moins de 500 employés et dont les revenus annuels sont inférieurs à 50 millions par année fiscale.

## Annexe 2

*Informations obtenues suite à l'entrevue avec M. Gilles Lépine, propriétaire unique de la Scierie Val-Desbois Inc. (SVDI).*

M. Lépine a eu vent du programme de subventions via le journal local. Son entreprise œuvre dans la coupe d'arbre et leur transformation en bois d'œuvre. Elle opérait au départ à partir des terres à bois qui lui ont été léguées par le père de M. Lépine, il y a de cela une trentaine d'années. Outre cela, les seules installations dont dispose SVDI sont le séchoir à bois et la cours à bois attenante, qui est un véritable entrepôt à ciel ouvert. Pour le reste de l'exploitation, SVDI a obtenu des concessions forestières d'une durée de 15 ans, il y a de cela une douzaine d'années. Toutes les terres de la Couronne attenantes ont été concédées à d'autres compagnies forestières à la même époque et les seules terres restantes sont situées à une distance importante des installations de SVDI.

L'entreprise, qui est située près de la ville de Témiscaming, a des problèmes financiers depuis quatre ans, soit depuis le début de la crise du bois d'œuvre. M. Lépine a dû se résigner à abandonner ses clients américains car ses prix n'étaient plus compétitifs depuis que le gouvernement américain imposait une importante taxe sur ses produits. Il a donc dû composer avec une baisse de 40% de son chiffre d'affaires. Malgré le récent règlement de cette affaire, M. Lépine n'a pas retrouvé confiance dans le marché puisque les prévisions de la construction sont à la baisse. De plus, ses stocks de bois augmentent sans cesse dans la cour.

Il y a quelques mois, M. Lépine a reçu une proposition qui semble des plus intéressantes : son beau frère, Euchariste Brisebois, lui a parlé de la culture de sapins de Noël, M. Brisebois a lui-même été contremaitre dans une sapinière pendant 5 ans. Toutefois, un différent avec le propriétaire l'a amené à quitter l'entreprise. M. Lépine y voit là l'occasion d'exploiter ses terres plus rapidement et de façon plus durable : au lieu d'une récolte aux 60 ans avec une scierie, un producteur de sapins de Noël peut récolter aux 12 ans, en moyenne. Étant du genre « patentoux », M. Lépine et Brisebois ont mis au point un système d'irrigation qui s'approvisionne depuis la nappe phréatique tout en pompant et en oxygénant l'eau à partir d'une éolienne. Ce système

diminue de moitié environ le temps de croissance de ses sapins. Il vous demande à cet effet de ne pas ébruiter son idée pour ne pas se la faire voler.

Une étude de marché réalisée par des étudiants de marketing de l'université régionale lui a révélé que le potentiel de vente des sapins sur la côte est américaine ainsi qu'en Ontario est intéressant. En effet, il appert que les anglo-saxons célèbrent davantage Noël à la maison depuis le 11 septembre 2001 et la hausse des prix du pétrole. Conséquemment, ils mettent l'accent sur les décorations des fêtes. M. Lépine a indiqué qu'il ne voulait pas passer à côté d'une telle occasion. Pour se couvrir du risque de change, il a l'intention d'acheter l'ensemble des engrais et de l'outillage au sud de la frontière. L'étude présentée par M. Lépine, fait mention des prix de vente (en gros) suivants : 20\$ (40%), 25\$ (35%) et 30\$ (25%).

Avec ce projet porteur d'espoir, M. Lépine n'aura plus vraiment le temps pour s'occuper des « chiffres », comme il le dit. C'est pourquoi, s'il prend la décision de se lancer dans la culture de sapins de Noël il devra engager un contrôleur. Celui-ci s'occupera des factures de ventes et d'achat. Il sera également responsable de la gestion de la trésorerie. Finalement, il aura la tâche de compiler toute l'information financière afin d'en extraire les rapports voulus, que M. Lépine pourra réviser au besoin. Afin d'encourager son contrôleur à adopter de saines pratiques de gestion, M. Lépine a l'intention de lui verser 10% du bénéfice comptable en guise de bonus. La partie fixe de sa rémunération s'élèvera à 52 000 \$ incluant les charges sociales. M. Lépine s'occupera personnellement du reste de la vente et de l'administration.

Parlant de chiffres, M. Lépine a fourni les informations suivantes :

La valeur d'un sapin de Noël se mesure à sa hauteur. C'est vers la fin de sa croissance, lorsqu'il atteint 2,5 mètres que le sapin atteint sa pleine valeur. S'il est vendu avant cette période, la valeur d'un jeune sapin décroît de façon exponentielle. C'est le principal argument qu'invoque M. Lépine pour faire appel au programme Abitibi'initiative : lui laisser l'opportunité d'exploiter son entreprise sans être obligé de récolter avant terme. Si tel est le cas, il pourra récolter ses sapins de la façon suivante :

Sapins de 2,5 m	Terre #1	Terre #3	Terre #3	Total
<b>Récolte estimée</b>				
<b>2008 à 2013</b>	-	-	-	-
<b>2014</b>	10 000	10 500	-	<b>20 500</b>
<b>2015</b>	20 500	30 000	5 000	<b>55 500</b>
<b>2016</b>	40 000	50 000	7 500	<b>97 500</b>
<b>2017</b>	60 000	60 500	10 500	<b>131 000</b>
<b>2018</b>	70 000	70 500	20 000	<b>160 500</b>
<b>2019</b>	70 500	80 000	20 250	<b>170 750</b>
<b>Total</b>	<b>271 000</b>	<b>301 500</b>	<b>63 250</b>	<b>635 750</b>

Au niveau des emplois maintenus et créés, la scierie emploie actuellement 30 travailleurs à temps plein en plus de 20 à temps partiel. Quand à la sapinière, M. Lépine devra employer 30 travailleurs saisonniers (4 mois par année) pour la récolte et le reboisement de ses terres, sans compter 10 horticulteurs pour l'entretien récurrent des jeunes sapins et du système d'irrigation. Un travailleur saisonnier gagne 25 000\$ sur une base annuelle et un horticulteur 38 000\$, charges sociales incluses. En plus de ces frais de main d'œuvre récurrents, il lui faudra investir 500 000\$ en 2008 pour la préparation initiale des sols.

En plus de cette main-d'œuvre, M. Lépine devra se procurer divers équipements :

Type d'équipement	Coût	Durée de vie espérée	Amortissement fiscal
Ébranchoir, perches, matériel d'irrigation, etc	75 000 \$	20 ans	Classe 8 (20% dég.)
Tracteur, VTT	350 000 \$	10 ans	Classe 10 (30% dég.)

Les frais variables sont les suivants :

- Livraison chez les distributeurs : 0.50\$/sapin (Pourra être effectué par une compagnie de camionnage du coin, ce qui devra être considéré lors de la décision.)
- Pousses de sapins à croissance rapide : 1.25\$/sapin (importé des États-Unis)
- Engrais et insecticides : 0.25\$/sapins (importé des États-Unis)

Selon son plan d'affaire, il compte devancer ses concurrents en promettant aux distributeurs de reprendre les sapins non vendus au 31 décembre pour 5\$ de moins que le prix qu'il les a vendus. L'expédition de ces sapins sera toute fois à la charge du distributeur. Il compte ainsi utiliser ces sapins comme sous-produits pour en faire des copeaux qu'il pourra empocher et revendre dans les pépinières comme paillis. Bien qu'il ne sache pas à quel niveau de retour s'attendre, il a tenu compte que 10% de sa production pourra lui revenir. Trois sapins seraient suffisants pour faire un ballot qui se revendrait environ 9\$. Les coûts de production des ballots seront négligeables, car la machinerie dont il dispose lui permettrait de faire le travail tout en prenant un minimum d'heures à un seul employé.

De plus, M. Lépine nous informe qu'il devra acquérir 2 nouveaux terrains pour la culture de sapins de Noël. Il aurait droit à des terres de la Couronne qui ne lui coûteraient rien grâce à des subventions gouvernementales. Cependant, l'entreprise doit se conformer aux exigences reliées à cette acquisition.

M Lépine à indiqué que la banque exigerait pour un projet comme celui-ci un taux d'intérêt de 9% et que le taux d'imposition de la société est de 30%. De plus, Les étudiants que M. Lépine a consultés lui ont indiqué que les économistes prévoient un taux d'inflation de 3% pour les années à venir.

### Autres informations recueillies sur l'entreprise :

- M. Lépine à toujours amorti ses actifs selon la méthode fiscale puisque, pour le peu d'actif qu'il a, c'est plus simple comme ça.
- Les états financiers ne subissent qu'un avis aux lecteurs, puisque ceci répond amplement aux besoins de la compagnie.
- La valeur des stocks est évaluée selon un pourcentage de la main d'œuvre utilisée pour la coupe de ces arbres. C'est-à-dire que M. Lépine estime annuellement la part de sa main d'œuvre qui est reliée à la coupe d'arbres. Par la suite, il répartie cette charge sur tous les arbres coupés dans l'année. Il ne fait jamais de dévaluation de ses stocks car c'est le coût réel de la coupe des arbres.



- M. Lépine s'est toujours occupé lui-même de la comptabilité de l'entreprise. Il n'a jamais eu de formation dans le domaine mais il a toujours été très bon avec les chiffres.
- Il compte comptabiliser ses sapins de la même façon qu'il le fait avec le bois d'œuvre.
- La belle sœur de M. Lépine, qui est commis comptable, lui a appris qu'il pourrait capitaliser toutes les dépenses reliées aux sapins de Noël tant qu'il n'aurait pas commencé à les vendre. Pour M. Lépine c'est vraiment une bonne nouvelle.
- Puisque l'entreprise à des moments dans l'année où il y a plus de travail que d'autres, les frais supplémentaires de salaires de ces moments sont répartis de façon linéaire sur toute l'année.
- M. Lépine se verse un salaire annuel de 300 000\$, mais ne se verse jamais de dividendes.
- La valeur des terres à bois sont inscrits à un montant symbolique aux états financiers et réévalués selon la valeur de l'évaluation foncière.
- M. Lépine devrait avoir droit à des terres de la Couronne pour son expansion, il ne sait cependant pas comment les présentées aux états financiers.
- Sur les terres, il y a 5 maisons. Celle où habite M. Lépine ainsi que 4 autres qu'il loue à certains de ces employés pour des sommes modiques. Les maisons sont la propriété de l'entreprise et tous les frais d'entretien de celles-ci sont assumés par SVDI.