

**ÉVALUATION DU POTENTIEL
DE
SCIERIE GASTON MORIN inc.**

PRÉSENTÉ À

MRC MARIA CHAPDELAINÉ

PAR

Consultants JP GRENON inc.

FÉVRIER 2005

TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE	3
MANDAT	3
MÉTHODOLOGIE.....	3
1. LOCALISATION DE L’USINE	4
2. DESCRIPTION SOMMAIRE DES ACTIFS.....	4
3. APPROVISIONNEMENTS	4
4. L’USINE DE SCIAGE	6
5. RENTABILITÉ.....	7
6. ENVIRONNEMENT	11
7. POTENTIEL DES USINES DE SCIAGE À FAIBLES VOLUMES ET ENVIRONNEMENT D’AFFAIRES.....	12
8. OPTIONS POTENTIELLES	13
9. CONCLUSION ET RECOMMANDATION.....	14
10. MESURES D’ATTÉNUATION DE LA FERMETURE.....	15
ANNEXES.....	16

CONTEXTE

Scierie Gaston Morin inc. (SGM) est en voie de vendre l'usine de sciage lui appartenant à Sainte-Élizabeth-de-Proulx. Cette agglomération qui compte environ 250 habitants est située à 12 kilomètres de Dolbeau-Mistassini et fait partie du territoire de la MRC Maria-Chapdelaine. L'acheteur, soit Scierie P. H. Lemay (filiale à part entière de Cascades inc.), désire obtenir le transfert intégral du CAAF de cette usine en faveur de son usine de sciage localisée à l'Ascension-de-Notre-Seigneur. Cette municipalité est située à l'extérieur de la MRC Maria Chapdelaine, soit dans le territoire de la MRC de Lac-Saint-Jean Est. Certaines garanties ont été offertes aux employés de SGM par P. H. Lemay et par Gaston Morin.

MANDAT

La MRC Maria Chapdelaine désire connaître le potentiel de rentabilité de l'usine appartenant à SGM ceci en fonction de l'usine actuelle et en fonction de certains investissements qui pourraient y être réalisés.

MÉTHODOLOGIE

Une visite des lieux a été effectuée le 8 février 2005 en compagnie du propriétaire de SGM et de représentants de la MRC Maria-Chapdelaine. Au cours de cette visite, nous avons noté différents facteurs et pris note de l'organisation de l'usine et de l'entreprise.

Une partie des statistiques de base et financières de cette usine nous ont été fournies sur une base confidentielle par le propriétaire de l'usine.

Quant aux informations qui ne nous ont pas été fournies, nous avons utilisé notre expertise afin d'en arriver à une évaluation du potentiel la plus juste possible.

Les représentants du vendeur, soient M. Gaston Morin et Mme Louise Morin, ont été rencontrés.

Le présent rapport a été produit et présenté à la MRC Maria-Chapdelaine.

1. LOCALISATION DE L'USINE

L'usine est localisée à Sainte-Élizabeth-de-Proulx, laquelle agglomération se situe à une distance d'environ 12 kilomètres de la ville de Dolbeau-Mistassini dans la MRC Maria-Chapdelaine.

2. DESCRIPTION SOMMAIRE DES ACTIFS

Les principaux actifs de Scierie Gaston Morin inc. sont les suivants :

- a. Un terrain clôturé;
- b. Une balance pour peser les camions;
- c. Un bâtiment fermé non isolé en tôle avec structure en bois;
- d. Un abri pour la table de triage;
- e. Un tambour écorceur;
- f. Deux écorceurs à anneaux (18 et 24 pouces);
- g. Une déchiqueteuse équarrisseuse;
- h. Une déligneuse à scies multiples 10 pouces;
- i. Une déligneuse 3 faces de marque Tronco;
- j. Une déchiqueteuse à copeaux avec tamis;
- k. Un ébouteur canadien;
- l. Une table de triage manuelle;
- m. Deux chargeuses à fourche (lift et loader);
- n. Un lot de démêleurs et convoyeurs;

L'usine a été re-construite au milieu des années '90 à partir d'équipements usagés achetés sur le marché. La longueur maximale possible des billes qui peuvent être transformées dans cette usine est de 12 pieds. L'espace vertical du sous-sol (entre le plancher et les équipements) est de moins de 6 pieds de hauteur, ce qui rend l'entretien plus difficile.

Une ligne de rabotage hors d'usage est également présente sur le site dans un autre bâtiment. Elle a cessé toute opération depuis plusieurs années suite à un avis de correction de la CSST.

L'électricité disponible est limitée à des bas voltages (110/220 volts), de telle sorte que l'énergie requise pour les équipements de production est fournie par des moteurs à combustion (diésels) au nombre de six (6) et une génératrice qui est spécifique à une déligneuse à 3 faces.

3. APPROVISIONNEMENTS

L'entreprise détient un Contrat d'Aménagement et d'Approvisionnement Forestier (CAAF) à partir des terres publiques de 55 000 mètres cubes (m³). Ce CAAF est réparti comme suit sur le territoire:

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| - Aire commune 024-01 | 7 000 mètres cubes |
| - Aire commune 027-01 | 20 400 mètres cubes |
| - Aire commune 027-02 | 27 600 mètres cubes |

Le territoire qui sous tend la totalité de ces volumes est situé à l'intérieur des limites de la MRC Maria-Chapdelaine.

L'entreprise n'achète actuellement aucun volume provenant des terres privées.

Opérations forestières :

La planification forestière, l'aménagement forestier et la récolte des bois sont réalisés par des tiers alors que la construction de chemins et le transport du bois à l'usine sont effectués par des entreprises affiliées à SGM.

Coût du bois rond :

Nous avons évalué le coût du bois rond livré à l'usine de SGM en fonction des redevances forestières publiées pour la période du 1^{er} janvier 2005 au 31 mars 2005, lesquelles se situent à 19,12 \$/m³. Pour les autres coûts, compte tenu que nous ne pouvons obtenir toutes les informations pertinentes, nous avons évalué le coût du bois en fonction des coûts normalement encourus dans l'industrie forestière régionale, tout en tenant compte des distances de transport.

Cet exercice nous a permis de conclure que le coût du bois rond livré à cette usine devrait être actuellement de l'ordre de 61,00 \$/m³ nets. Ce coût de fibre est en ligne avec le coût moyen reconnu pour la région, soit de 60 \$/m³ à 65 \$/m³, l'écart étant surtout rattaché aux volumes et au transport.

Compte tenu que la pression demeure forte sur la forêt afin d'intensifier l'aménagement multi ressources, de protéger l'environnement et de réduire les volumes de bois récoltés, le potentiel de réduction des coûts de la matière première est faible et le potentiel d'amélioration de la rentabilité de l'entreprise à ce niveau est quasi nul. Le risque serait plutôt de subir des augmentations de coûts, entre autres suite aux recommandations contenues dans le rapport Coulombe.

Enfin, il est important de noter que, sur une base provinciale, le coût moyen des droits de coupe sur la forêt publique est passé de 4,92 \$/m³ en 1994 à 13,49 \$/m³ en 2004, soit une augmentation de 274% sur une période de 10 ans. Quant au coût total du bois rond livré aux usines, il a généralement doublé pendant cette même période, passant de l'ordre de 30,00 \$/m³ en 1994 à plus de 60 \$/m³ aujourd'hui.

4. L'USINE DE SCIAGE

Constat général

La productivité actuelle est de 4 667 pieds mesure de planche (pmp) par heure, ce qui est très faible pour le niveau de main-d'œuvre et les équipements en place. Le type de motorisation avec des moteurs diésels constitue une des contraintes importantes et limite la capacité de production. On ne pourrait espérer augmenter la productivité de façon importante avec le type de motorisation actuel de ces équipements.

Les équipements de production ne permettent pas d'obtenir des facteurs de rendement ou de consommation ($m^3/Mpmp$) à des niveaux compétitifs qui tiennent compte du coût actuel de la matière première. La consommation actuelle de SGM est de $6,5 m^3/Mpmp$ alors que la moyenne provinciale est de $4,7 m^3/Mpmp$ (MRNF). Pour les usines non intégrées, la moyenne provinciale se situe plutôt autour de $4,3 m^3/Mpmp$. Pour pouvoir obtenir un facteur de consommation de cet ordre de grandeur, SGM devrait procéder à une modernisation de l'usine et investir des sommes importantes.

Même si l'usine ne fonctionnait pas lors de la visite des lieux, les empilements de bois scié en place dans le secteur de la table de triage nous ont permis de constater que la qualité des débits de bois d'œuvre est bonne et les cibles de débitage nous sont apparues bien respectées lors de notre visite. Par contre, les dimensions (épaisseurs et largeurs) étaient légèrement élevées. Cette situation peut s'expliquer par la vente de bois brut vert.

L'usine ne dispose d'aucune facilité de séchage et de rabotage, de telle sorte que la direction de l'entreprise estime qu'il est préférable de vendre le bois d'œuvre brut et vert.

Le mode d'opérations actuel fait en sorte que l'usine opère sur 2 factions par jour pendant environ 30 semaines par année.

La hauteur du sous-sol de l'usine (< 6 pieds) ne permet pas un accès facile pour l'entretien des équipements et pour le balayage des poussières.

Main-d'œuvre

L'usine actuelle compte 17 travailleurs par faction, soit un total de 34 employés, excluant le personnel de direction et d'administration.

Le salaire moyen des employés horaires se situe actuellement à 10,63 \$/heure auquel s'ajoute un boni de production d'environ 1,50 \$/heure. Comparé au marché, ce taux est relativement bas pour une usine de sciage de cette catégorie.

Selon les informations obtenues, les employés ne sont pas regroupés sous une forme associative formelle.

Au total, selon les informations fournies, huit (8) employés résident à Ste-Élizabeth-de-Proulx alors que la majorité des autres employés proviennent de Dolbeau-Mistassini.

Sur le total, seulement 12 employés sont à l'emploi de SGM depuis plus de 5 ans. Bien qu'il y ait eu une augmentation d'activités au cours des dernières années suite à l'augmentation du volume de CAAF en 2002, il y a tout de même eu une rotation de main-d'œuvre assez importante,

Ventes

Les ventes sont effectuées par le comptable de l'entreprise. Bien que le bois soit actuellement vendu brut et vert, des comparaisons sont effectuées périodiquement afin de décider et de justifier dans quel état le bois doit être vendu. Cette situation est normale pour une usine de cette taille et convient aux normes du marché du bois d'œuvre.

Le prix moyen fob usine obtenu pour des bois bruts et verts en 2004 a été de 325 \$/Mpmp. Ce prix de vente nous apparaît en ligne avec le marché pour cette période où les prix de vente ont été très bons.

Selon Random Lengths, une publication spécialisée au niveau de la mise en marché du bois d'œuvre, l'année 2004 a d'ailleurs été la 4^{ième} meilleure année parmi les 10 dernières au niveau des prix de vente du bois d'œuvre.

Permis d'usine :

Selon la direction de SGM, la consommation autorisée indiquée au permis d'usine est égale au volume de son CAAF, soit 55 000 mètres cubes. Ainsi, si cette usine décidait d'acheter des bois de d'autres sources pour augmenter son volume de production, elle devrait d'abord obtenir une augmentation de volume à son permis d'usine de la part du Ministère des ressources Naturelles et de la Faune.

5. RENTABILITÉ

Rentabilité actuelle :

Les états financiers des deux dernières périodes nous ont été fournis par l'entreprise sur une base confidentielle. À la lecture de ces états, nous avons constaté des pertes financières pour les années 2003 et 2004, ceci malgré que l'année 2004 ait bénéficié d'un très bon marché et de très bons prix de vente du bois d'œuvre pour la période de mai à novembre.

Il est important de noter que certaines charges d'opérations n'ont toutefois pas été comptabilisées dans Scierie Gaston Morin, dont certains frais afférents au transport du bois, certains salaires et les frais d'administration. Selon les dirigeants, ces montants représentent une facture additionnelle d'environ 300 000 \$ pour l'année 2004.

Donc, nous constatons que malgré des augmentations de volume d'approvisionnements et malgré une année considérée comme bonne sur le plan des marchés, cette scierie n'a tout de même pu être rentabilisée.

À noter que pour les années 2003 et 2004, SGM n'a pas utilisé la totalité de ses volumes d'approvisionnements sur la forêt publique. Sa consommation a plutôt été de l'ordre de 43 000 m³ pour chacune des années, soit 78% des volumes alloués. Cependant, compte tenu de sa non rentabilité, une production additionnelle de bois d'œuvre n'aurait contribué qu'à augmenter ses pertes.

Potentiel de rentabilité :

Afin de connaître le potentiel de rentabilité de cette usine de sciage, nous avons réalisé cinq (5) scénarios en utilisant la totalité du volume alloué sur la forêt publique, soit 55 000 m³. Pour le cinquième scénario, nous avons ajouté un volume de 20 000 m³ qui pourrait provenir des terres gérées par la MRC ou des forêts privées.

Les 5 scénarios étudiés sont les suivants :

□ **Scénario 1 :** Sciage avec l'usine actuelle

Ce scénario a été monté à partir des statistiques et coûts réels de Scierie Gaston Morin inc. qui ont été projetés en fonction d'une utilisation complète de son volume de CAAF, soit 55 000 m³. Compte tenu de la présentation des résultats qui nous ont été fournis, nous avons dû poser certaines hypothèses basées sur notre expertise. Celles-ci sont conformes aux pratiques de l'industrie pour de telles usines.

□ **Scénario 2 :** Usine actuelle après avoir installé l'électricité de production

Pour ce scénario, nous avons évalué que le coût de l'installation de l'électricité de production dans l'usine (incluant la ligne électrique à haut voltage, l'entrée électrique, l'achat et l'installation des moteurs et l'installation électrique dans l'usine) serait de l'ordre de 800 000 \$. Nous avons également assumé une amélioration de la productivité de 50% suite à cette installation, soit de 4,7 mille pmp (Mpmp) par heure à 7 Mpmp par heure. Cet investissement a aussi permis de réduire la durée annuelle des opérations. Les items amortissement et intérêt ont été ajustés pour tenir compte des investissements réalisés.

- **Scénario 3 :** Usine actuelle après avoir installé l'électricité de production et amélioration de la gestion des opérations

Pour ce scénario, en plus de l'investissement et des améliorations apportées avec le scénario 2, nous avons assumé une amélioration de la gestion de la production, principalement au niveau du facteur de consommation qui a été réduit de 8%, soit de 6,5 m³/Mpmp à 6,0 m³/Mpmp. Par contre, une réduction du prix de vente de 10,00 \$/Mpmp a dû être considérée afin de refléter l'addition de bois courts et de planches qui sont vendus à des prix inférieurs à la moyenne et contribuent ainsi à réduire la valeur du panier de produits de bois d'œuvre.

- **Scénario 4 :** Usine actuelle après avoir installé l'électricité de production et investissement de 1 500 000 \$

Ce scénario implique une modernisation du procédé de transformation avec un investissement additionnel de 1 500 000 \$ afin de modifier la ligne de sciage en y installant une déchiqueteuse équarisseuse avec des scies jumelles, un système de positionnement des billes et une déligneuse à scies multiples de 6 pouces avec des scies plus minces. Cet investissement a permis de réduire le facteur de consommation à 4,5 m³/Mpmp, donc en le ramenant dans la norme de l'industrie et d'augmenter le volume de bois d'œuvre vendu. Par contre, les volumes additionnels de bois d'œuvre étant surtout composés de bois courts et de planches qui sont vendus à des prix moindres, le prix moyen de vente du bois d'œuvre a été ajusté à la baisse de 30,00 \$/Mpmp par rapport au scénario 3.

- **Scénario 5 :** Usine actuelle après avoir installé l'électricité de production, investissement de 1 500 000 \$ et volume additionnel de 20 000 mètres cubes

Dans ce scénario, en plus du scénario 4, nous avons assumé que l'entreprise pourrait acheter un volume de bois de 20 000 m³ à partir de la forêt privée ou de la MRC Maria-Chapdelaine, lequel aurait un coût plus élevé afin de tenir compte du marché de la forêt privée (66,00 \$/m³ vs 61,00 \$/m³). Ce volume additionnel permet une meilleure utilisation des équipements et une saison d'opérations d'une plus longue durée. Ce scénario permet de constater que l'ajout d'un volume additionnel d'approvisionnement de 20 000 m³ permet d'améliorer la situation, mais laisse tout de même des pertes financières de l'ordre de 400 000 \$ par année.

Ces cinq (5) scénarios ont évidemment des impacts sur la durée annuelle des opérations et sur le niveau de main-d'œuvre qui travaillerait à l'usine de Ste-Élizabeth-de-Proulx. Ces impacts sont résumés dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1
Impacts des scénarios sur la durée des opérations et sur la main-d'œuvre affectée aux opérations

	SCÉNARIOS				
	1	2	3	4	5
Durée des opérations (heures)	1 800 ⁽¹⁾	1 200 ⁽²⁾	1 300 ⁽³⁾	1 200 ⁽²⁾	1 650 ⁽⁴⁾
Nombre d'employés	34 ⁽¹⁾	17	17	21	21

- (1) Opération sur deux factions pendant environ 22 semaines.
(2) Opération sur une seule faction pendant environ 30 semaines.
(3) Opération à une faction sur 33 semaines.
(4) Opération à une faction sur 40 semaines.

L'augmentation de la main-d'œuvre dans les scénarios 4 et 5 est dû à l'augmentation de la productivité (pileurs de bois) et à la sophistication de l'usine (mécanicien et électricien) qui est provoquée par les investissements réalisés.

Le tableau suivant permet de comparer les résultats des cinq (5) scénarios, alors que le détail de chacun de ces scénarios est présenté en annexe.

Tableau 2
Principales statistiques des cinq (5) scénarios étudiés

	SCÉNARIOS				
	1	2	3	4	5
Statistiques :					
Approvisionnements (m³)	55 000	55 000	55 000	55 000	75 000
Consommation (m³/Mpmp)	6,55	6,55	6,00	4,5	4,5
Bois d'œuvre produit (Mpmp)	8 397	8 397	9 167	12 222	16 667
Productivité (Mpmp/heure)	4,67	7	7	10,1	10,1
Prix de vente moyen (\$/Mpmp)	325,00 ⁽¹⁾	325,00	315,00	285,00	285,00
Coûts (\$/Mpmp) :					
Coûts de transformation	127,65	89,42	85,20	75,76	72,80
Frais généraux	86,25	102,09	93,52	95,71	70,19
Coût total	388,64	366,25	355,98	331,98	308,70
Pertes avant impôts	(63,64)	(41,25)	(40,98)	(46,98)	(23,70)
Pertes avant impôts (\$)	(534 300)	(346 400)	(375 700)	(574 200)	(395 000)

Note :

- (1) Ces résultats sont basés sur les prix de vente réels du bois d'œuvre obtenus par SGM en 2004.
(2) On ne tient pas compte de l'endettement additionnel requis pour acquérir les actifs ou actions de SGM.
(3) Aucun investissement relatif aux travaux requis pour la conformité environnementale n'a été pris en compte.

Les statistiques et résultats apparaissant au tableau 2 ci-dessus permettent les constats suivants :

- ❑ L'usine actuelle n'est pas rentable, même en utilisant la totalité de son volume de CAAF de 55 000 m³ dans un marché du bois d'œuvre considéré comme ayant offert de bons prix de vente aux producteurs;
- ❑ Un investissement pour installer l'électricité de production améliorerait la rentabilité, mais laisse une perte avant impôts de l'ordre de 350 000 \$. Le financement de cet actif serait extrêmement difficile dans ce contexte;
- ❑ Un investissement majeur pour moderniser l'usine tel que le scénario 4 n'est pas intéressant sur le plan financier parce que le volume d'approvisionnement est insuffisant. Il est peu probable qu'une institution financière puisse accepter de financer un tel investissement, même en exigeant des garanties majeures de la part du promoteur;
- ❑ L'addition d'un volume de 20 000 m³ pouvant provenir de la MRC Maria-Chapdelaine ou des Syndicats de Producteurs de Bois montre une amélioration par rapport au scénario 4, mais laisse une perte annuelle de près de 400 000 \$. Pour que ce scénario devienne intéressant et pour pouvoir obtenir une usine rentable, il faudrait que le volume d'approvisionnement soit encore augmenté, alors qu'il n'y a pas de volumes disponibles et que l'on devra absorber des baisses de volumes d'approvisionnements sur la forêt publique au cours des prochaines années. Le rapport Coulombe recommande d'ailleurs une réduction de la possibilité forestière de 20% à partir du 1^{er} avril 2005.
- ❑ Nous constatons donc que la rentabilité de cette usine est impossible dans le contexte actuel.

6. ENVIRONNEMENT

L'usine de SGM ne détient pas de Certificat d'Autorisation environnementale émis par le Gouvernement du Québec. La réalisation d'un financement qui permettrait d'effectuer des investissements exigerait ce type de certificat de conformité environnementale, ainsi qu'une analyse environnementale Phase 1 et une décontamination si requise.

Les propriétaires de SGM sont présentement en communications avec le Ministère de l'Environnement afin de définir les actions à poser pour obtenir ce certificat.

7. POTENTIEL DES USINES DE SCIAGE À FAIBLES VOLUMES ET ENVIRONNEMENT D’AFFAIRES

La rentabilité des usines de sciage est très sensible aux volumes et aux coûts d'approvisionnements, ainsi qu'au prix de vente du bois d'œuvre.

Au cours des dernières années, le coût de l'approvisionnement en bois rond au Québec a augmenté de façon substantielle (voir doubler entre 1994 et 2004), de telle sorte que la survie des usines à faibles volumes est compromise. Leur rentabilité faible ou inexistante ne leur permet pas d'investir et ils prennent du recul sur le plan technologique, tout en étant incapable de répartir les coûts additionnels rattachés aux approvisionnements sur des volumes importants. De plus, des réductions de volumes d'approvisionnements sont sur le point d'être annoncées suite aux révisions des calculs de possibilité forestière et au rapport Coulombe.

Les institutions financières qui ont permis aux usines de sciage d'investir historiquement n'ont plus d'intérêt pour les petites usines parce qu'elles doutent de leur capacité à maintenir une rentabilité adéquate. Par ailleurs, plusieurs institutions financières délaissent carrément le secteur forestier parce qu'ils considèrent ce secteur « à risque élevé ». Il est donc devenu à peu près impossible de financer des investissements dans des scieries à faibles volumes.

Pour ces raisons, nous croyons donc que les usines ayant des approvisionnements inférieurs à 100 000 m³ sont appelées à connaître des problèmes de rentabilité et de survie, si ce n'est pas déjà le cas. D'ailleurs, plusieurs d'entre elles ont déjà été vendues ou fermées pour servir à la consolidation qui s'avère nécessaire. Certaines usines à faibles volumes réussissent encore à survivre simplement parce que le ou les propriétaires sont impliqués directement sur le terrain, que les salaires et bénéfices sont bas et que le coût du bois est moindre dû à la proximité de la forêt. Par contre, leur capacité à se développer est très limitée et leur avenir n'est pas assuré pour autant.

À noter que sur l'échiquier mondial, les nouvelles usines produisent généralement plus de 100 millions de pmp, soit jusqu'à 600 millions pmp par année. Elles bénéficient d'approvisionnements d'au moins 350 000 m³ et ont des coûts de production très bas. Puisque ces usines vendent leur bois d'œuvre sur les mêmes marchés que les petites usines, ce sont elles qui dictent les prix de vente, donc ce sont aussi elles qui constituent les vraies concurrents. Il faut donc s'ajuster à leur coût de production.

Au Québec, la distance de transport du bois rond aux usines de sciage augmente continuellement alors que le volume des arbres diminue constamment. Ces deux (2) éléments contribuent à augmenter le coût du bois rond en plus des droits de coupe qui augmentent sans cesse. Quant à elle, la diminution du volume par arbre oblige les producteurs à adapter les procédés

de transformation et à réinvestir afin de maintenir une rentabilité, ce qui ne peut être fait qu'avec des volumes minimum d'approvisionnements.

Enfin, plusieurs pays ont des stocks forestiers en forte augmentation dû à des essences forestières à croissance rapide et sont en mesure de mettre en marché des volumes de bois d'oeuvre toujours plus importants. Les coûts du bois de ces pays sont très bas et leurs augmentations de coûts seront limités dans le futur parce que la croissance rapide permet d'éviter les grandes distances de transport du bois rond aux usines. Avec ces bois, ces pays peuvent donc produire des quantités de bois d'oeuvre de plus en plus importantes à faibles coûts et ainsi influencer les marchés en étant rentable avec des prix de vente relativement bas. Cette situation contribuera à mettre des pressions majeures sur les producteurs québécois qui n'auront pas vraiment d'alternatives autres que de produire des volumes de plus en plus élevés dans la même usine, de spécialiser les usines pour réduire les coûts de production ou encore d'obtenir des prix de vente plus élevés par le biais de produits de niche.

Quant à la spécialisation des usines, par essences ou par types de billes, cette opportunité s'offre surtout aux entreprises qui possèdent plus d'une usine dans un secteur donné.

En ce qui concerne les produits de niche, il faut aussi disposer d'un minimum de volume, puisque lors de la transformation primaire, l'ensemble de la gamme de produits du bois d'oeuvre sera produit lors du débitage. Il y a donc là aussi une économie d'échelle qui est inévitable.

8. OPTIONS POTENTIELLES

Compte tenu des changements dans la structure de l'industrie du sciage et des marchés mondiaux, ainsi que de l'évolution envisagée dans les approvisionnements, les options qui s'offrent pour Scierie Gaston Morin inc. sont peu nombreuses.

□ Poursuivre les opérations :

La non rentabilité actuelle et future rend cette option non viable.

□ Modification de la technologie :

Il pourrait s'agir de petites scieries mobiles du type «Wood Mizer», par exemple, qui façonnent, généralement à forfait, des billes de forts diamètres dans la cour des usines de sciage. Ces unités mobiles se déplacent d'une usine à l'autre. La production de débits ayant une qualité stable est généralement problématique avec ces équipements. L'intérêt pour ces unités réside dans leur mobilité parce qu'elles évitent ainsi d'ajouter des coûts de manipulation et de transport sur des billes déjà très dispendieuses. Il appert donc que rendre ces équipements fixes

impliquerait une augmentation des coûts de transport des billes de sciage et rendrait cette opération non concurrentielle.

Plusieurs entreprises ont tenté en vain de transformer ces grosses billes par le passé, même avec des ligne de sciage à chariots. Cependant, la faible qualité de ces billes qui contiennent habituellement de la carie, de la torsion et des fentes remet la rentabilité en question.

Il est donc peu probable de faire un succès avec de tels équipements qui seraient installés en permanence sur le site de l'actuelle scierie de SGM.

□ Fermeture et consolidation avec d'autres usines :

Le faible volume d'approvisionnements de SGM et le peu de potentiel de l'augmenter font en sorte que les volumes de cette usine devraient être utilisés pour effectuer une consolidation avec une ou d'autres usines dans la MRC, si possible, en essayant de minimiser les impacts de la fermeture. Cette consolidation devrait être faite à partir d'objectifs bien définis.

9. CONCLUSION ET RECOMMANDATION

La présente analyse nous a permis d'établir clairement que l'usine de Scierie Gaston Morin inc. ne peut poursuivre ses opérations. Malgré que l'on puisse questionner son état technologique, les volumes d'approvisionnements dont elle dispose ne peuvent en aucun cas justifier un investissement ou une modernisation.

Nous en concluons donc que la décision du propriétaire de fermer et vendre cette scierie pour des fins de consolidation ne peut réellement être remise en question.

Cependant, compte tenu qu'une autre usine de la MRC Maria-Chapdelaine détient un CAAF inférieur à 100 000 m³, nous croyons qu'au moins un autre scénario de consolidation doit être analysé avant de donner l'aval au transfert de CAAF de SGM en faveur de la Scierie Lemay de l'Ascension. Ce scénario devrait alors impliquer cette autre scierie à faible volume de la MRC Maria-Chapdelaine, laquelle est, semble-t-il, également dans une situation critique au niveau de la rentabilité.

Nous recommandons donc à la MRC Maria-Chapdelaine d'entreprendre des discussions avec les propriétaires de cette usine de sciage à faible volume afin de connaître leurs intentions et leurs intérêts quant à l'avenir de cette usine de sciage.

10. MESURES D'ATTÉNUATION DE LA FERMETURE

Afin d'atténuer l'impact de la fermeture de cette scierie dans la communauté de Sainte-Élizabeth-de-Proulx, nous suggérons ici quelques mesures qui pourraient permettre de maintenir un minimum d'activités économiques. Ces mesures sont les suivantes :

- ❑ Conserver le volume du CAAF dans la MRC Maria-Chapdelaine afin de consolider d'autres usines avec une vision à long terme. Cette mesure implique d'acheter les actions ou actifs actuels de SGM;
- ❑ Conserver le terrain, les bâtiments et certains équipements actuels de SGM pour avoir un minimum d'actifs pouvant faciliter des développements futurs;
- ❑ Favoriser l'émergence ou la consolidation de projets de 2^{ième} transformation dans la MRC Maria-Chapdelaine;
- ❑ Favoriser la relocalisation des employés de SGM dans des projets futurs;
- ❑ Développer une équipe ou entreprise de travaux sylvicoles à Sainte-Élizabeth-de-Proulx;

Même s'il est peut être difficile de mettre en place ces mesures dans leur ensemble, nous croyons que celles-ci et possiblement d'autres devraient être analysées attentivement afin de favoriser une activité économique dans cette communauté.

ANNEXES