

JURICOMPTABILITÉ

**Rapport relativement au
Contrat de services
professionnels numéro
S 217017807 daté du
19 juillet 2013 portant sur
une enquête concernant
l'abattoir Levinoff-Colbex
S.E.C.**

Octobre 2013



Avis important au lecteur du présent rapport

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. (« KPMG ») souhaite porter à l'attention du lecteur du présent rapport que celui-ci pourrait ne pas convenir à ses fins. De plus, le lecteur doit avoir à l'esprit les dispositions suivantes tout au long de la lecture dudit rapport :

Tel que souligné à la **Section 2.0** du présent rapport :

- Nous n'assumons aucune responsabilité ou obligation relativement à toute perte subie par quiconque et qui pourrait résulter de la distribution, publication, reproduction ou utilisation de ce rapport, incluant les annexes et tableaux s'y rattachant.
- Le rapport de KPMG comprend des commentaires qui sont fondés sur les documents et entrevues présentés à la **Section 4.0 « Étendue du travail effectué »**. Or, les informations n'ont pas été examinées ni par ailleurs vérifiées par KPMG quant à leur précision, exactitude ou exhaustivité.
- KPMG se réserve le droit de (sans y être tenue) de réviser le contenu de son rapport et des annexes et tableaux dans l'éventualité où des informations pertinentes relatives à son mandat seraient portées à son attention après la date du rapport.
- Les informations contenues dans le rapport de KPMG, incluant les annexes et tableaux s'y rattachant, ne constituent pas et ne sauraient être interprétées comme constituant un conseil ou une opinion juridique.
- Finalement, les analyses de KPMG doivent être considérées comme formant un tout, la sélection de portions du présent rapport sans la considération de tous les facteurs, pourraient mener à une vue incomplète des analyses effectuées.



KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.
Comptables agréés
Tour KPMG
Bureau 1500
600, boul. de Maisonneuve Ouest
Montréal (Québec) H3A 0A3

Téléphone (514) 840-2100
Télécopieur (514) 840-2187
Internet www.kpmg.ca

Luc Monty, sous-ministre
Ministère des Finances et de l'Économie
2^e étage
12, rue Saint-Louis, Bureau 2.02
Québec (Québec) G1R 5L3
Canada

Le 31 octobre 2013

Objet : Rapport relativement au Contrat de services professionnels numéro S 217017807 daté du 19 juillet 2013 (le « Contrat ») portant sur une enquête concernant l'abattoir Levinoff-Colbex S.E.C. (« LC S.E.C. »)

Monsieur Monty,

Suite au mandat que vous nous avez confié, il nous fait plaisir de vous soumettre notre rapport relativement au Contrat mentionné en titre.

Nous vous présentons dans les pages qui suivent une description de notre mandat, notre compréhension des faits, l'étendue du travail effectué, nos hypothèses de travail, nos constats, relatifs aux quatre volets de notre mandat ainsi que nos limites et restrictions à notre rapport.

Nous espérons le tout conforme et n'hésitez pas à communiquer avec nous si vous avez des questions.

Nous vous prions de recevoir, M. Monty, nos salutations les plus distinguées.

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Pièces jointes : Annexes et tableaux

Copie conforme : MM. Éric Ducharme, Mario Bouchard et Pierre Dupont

Table des matières

GLOSSAIRE	2
SOMMAIRE EXÉCUTIF	4
1.0 MANDAT	7
2.0 LIMITES ET RESTRICTIONS	9
3.0 COMPRÉHENSION DES FAITS	10
4.0 ÉTENDUE DU TRAVAIL EFFECTUÉ	19
5.0 HYPOTHÈSES DE TRAVAIL	20
6.0 CONSTATS	21
7.0 CONCLUSION	47
ANNEXES ET TABLEAUX	

Glossaire

AAC	Agriculture et Agroalimentaire Canada
Abattoir ou Levinoff/Colbex	Abattoir, incluant les équipements, localisé à Saint-Cyrille-de-Wendover, propriété d'Abattoir Colbex inc., équipements de découpe localisés à l'usine de Montréal, propriété de Produits de viande Levinoff inc. et boucherie, soit Boucherie Levinoff inc.
Acquisition	Acquisition de l'Abattoir le 24 novembre 2005
■	■
BR	Bovin de réforme (ou bovins de réforme)
Cargill	Cargill Meat Solutions
Colbex	Abattoir Colbex inc.
CMMBR	Comité de mise en marché des BR
Contrat	Contrat de services professionnels numéro S 217017807 daté du 19 juillet 2013
ESB	Encéphalopathie spongiforme bovine
fdr	Fonds de roulement
FPBQ	Fédération des producteurs de bovins du Québec
Gestion post-acquisition	Gestion de LC S.E.C. de 2006 à 2012
■	■
IQ	Investissement Québec
JVM	Juste valeur marchande
KPMG	KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l.

Lb	Livre
LC inc.	Levinoff-Colbex inc.
LC S.E.C.	Levinoff-Colbex S.E.C.
Levinoff	Produits de viande Levinoff Itée
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MDEIE	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation
MFE	Ministère des Finances et de l'Économie
MRS	Matières à risque spécifiées
PV	Procès-verbal (ou procès-verbaux)
████	██
REQ	Réseau Encans Québec
RMAAQ	Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec
s.r.l.	société à responsabilité limitée
Tdc	Taux de change
TRANSAQ	Transformation Alimentaire Québec, une division du MAPAQ
UPA	Union des producteurs agricoles

Sommaire exécutif

Le MFE a mandaté KPMG afin de réaliser un mandat d'enquête portant sur LC S.E.C. concernant l'achat d'un abattoir, incluant les équipements, localisé à Saint-Cyrille-de-Wendover, de Colbex, d'équipements de découpe localisés à l'usine de Montréal, propriété de Levinoff et une boucherie, soit Boucherie Levinoff inc. Notre mandat porte également sur la Gestion post-acquisition, i.e. de 2006 à 2012.

Les quatre volets dont il était convenu de traiter via nos diverses phases de travail étaient :

1. Le contexte financier et économique lors de l'Acquisition;
2. La nature des informations transmises aux autorités gouvernementales et le moment de transmission desdites informations;
3. L'utilisation des fonds publics lors de la Gestion post-acquisition; et
4. La JVM de LC S.E.C. au 1^{er} janvier 2006.

Nous comprenons que la FPBQ a acquis l'Abattoir le 24 novembre 2005 et qu'IQ a participé au financement de l'Acquisition suite au décret du gouvernement du Québec #805-2005 daté du 31 août 2005. Par la suite, nous comprenons qu'après l'Acquisition, une société en commandite fut créée le 1^{er} janvier 2006, soit LC S.E.C. Nous comprenons également que cette dernière fut en opérations du 1^{er} janvier 2006 à mai 2012. Elle a fermé ses portes en 2012 en raison de ses problèmes financiers.

Les trois dates suivantes correspondent à celles où ont été convenues les principales ententes entre [REDACTED] et la FPBQ :

- 2 décembre 2004 : entente de principe
- 24 mars 2005 : signature du protocole d'entente et des addendas au protocole d'entente
- 24 novembre 2005 : signature finale du protocole d'entente et de diverses conventions

Nous comprenons également que le montage financier mis en place pour financer l'Acquisition de 80% des parts de LC S.E.C. et pour pallier aux besoins de fdr de 10 M\$ était :

- FPBQ : mise de fonds de 6 M\$¹;

Suite aux travaux réalisés dans le cadre du présent mandat, nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons dégagés pour chacun des volets à revoir dans le cadre de notre mandat.

Volet #1 – Le contexte économique et financier lors de l'Acquisition en était un de crise dans l'industrie du BR et ainsi, malgré que la transaction s'avérait risquée pour le gouvernement du Québec, le décret #805-2005, daté du 31 août 2005, aurait principalement été autorisé en raison dudit contexte économique et financier de cette industrie. Cette solution aurait également été priorisée par le gouvernement compte tenu de l'incertitude quant à la date de réouverture de la frontière canado-américaine. Finalement, la FPBQ aurait

¹ Cette mise de fonds consistait à un prélevé de 20 \$/BR qui était mis dans un fonds intitulé le « Fonds de développement de la mise en marché des bovins de réforme ». Nous comprenons que ce prélevé, qui a commencé le 13 décembre 2004, s'est terminé le 30 novembre 2007, soit lorsque le 6 M\$ fut atteint.

évalué d'autres options et aurait conclu que l'Acquisition correspondait à la meilleure option à mettre en place.

Volet #2 – Les paramètres de l'entente de principe conclue le 2 décembre 2004 ayant été déterminés avant que le comité interministériel ne soit chargé de l'étude de la transaction d'Acquisition, les membres de ce comité n'ont pu modifier lesdits paramètres. Ainsi, à l'aide de certaines informations financières fournies telles que le plan d'affaires et le rapport de vérification diligente préparés à la demande de la FPBQ, le comité interministériel avait pour mandat de déterminer un montage financier qui pourrait convenir à l'Acquisition et non de modifier cette entente intervenue entre la FPBQ et [REDACTED].

Dans le cadre de leurs travaux, les membres du comité auraient communiqué avec leur supérieur respectif de sorte que l'information aurait été transmise en temps opportun aux sous-ministres et ministres impliqués. Finalement, certains membres nous ont souligné qu'ils comprenaient que la transaction devait aller de l'avant et qu'il fallait travailler afin de trouver le meilleur montage financier compte tenu des circonstances et de ce qui avait été négocié.

Volet #3 – À la question suivante : « *Est-ce que les [REDACTED] se sont acquittés de leurs tâches en personnes raisonnables, diligentes, honnêtes et loyales?* », tous les gens rencontrés ont répondu par l'affirmative. [REDACTED] aurait géré de façon efficace comme ils l'avaient fait lorsqu'ils étaient propriétaires de Levinoff/Colbex ce qui a toutefois impliqué que la reddition de compte, à laquelle [REDACTED] n'était pas habitué, s'est avérée difficile à certains égards et a fait en sorte que l'information fournie était limitée.

[REDACTED] a reçu un salaire de [REDACTED] par an tel que prévu ainsi qu'un boni qui n'aurait pas été initialement convenu², mais qui aurait été autorisé par le conseil d'administration de LC S.E.C. par la suite. De plus, il appert que [REDACTED] aurait reçu une somme supérieure à 400 000 \$ de 2006 à 2009³, montant qui devait lui être octroyé pour fins de promotion et de représentation en vertu de l'article 5.13 du protocole d'entente signé. Selon l'article 5.13 en question, aucune autre dépense de promotion ni de représentation ne devait être assumée par LC S.E.C. Toutefois, un salaire et des dépenses d'un employé de LC S.E.C.⁴, responsable de faire [REDACTED] pour la société, auraient été assumés par LC S.E.C., suite à des négociations entre [REDACTED] et les membres du conseil d'administration de LC S.E.C. qui auraient finalement accepté que LC S.E.C. assume directement ces dépenses de [REDACTED].

Les services [REDACTED] auraient été retenus à titre de classificateur et d'acheteur pour le compte de LC S.E.C. via une compagnie à numéro⁵.

M. [REDACTED], président de la FPBQ, aurait travaillé durant les années 2006 à 2009 afin d'effectuer une revue périodique de la gestion des opérations de LC S.E.C. en contrepartie d'un salaire payé et autorisé par le conseil d'administration de LC S.E.C.⁶

Une des raisons des difficultés financières de LC S.E.C. aurait été le faible volume de BR disponibles pour LC S.E.C. qui s'explique principalement par le non respect du canal unique d'approvisionnement, la problématique relative au respect de la grille de prix en vigueur au Québec, un réseau de mise en marché parallèle ainsi que la compétition provenant de d'autres abattoirs d'importance hors-Québec.

² En vertu des documents légaux de l'Acquisition.

³ Montants variant de 451 500 \$ à 456 950 \$.

⁴ Montants variant de [REDACTED] à [REDACTED] de 2007 à 2009.

⁵ Pour un montant total de 1,1 M\$ de 2006 à 2012.

⁶ Le registre des salaires mis à notre disposition ne correspondait qu'aux salaires de 2007 à 2009. Ainsi, nous ne connaissons pas le salaire qui lui a été versé en 2006. Pour les années 2007 et 2008, son salaire fut de [REDACTED] et pour 2009, de [REDACTED].

En raison de la nouvelle réglementation concernant les MRS, le taux de change défavorable ainsi que les coûts de main d'œuvre élevés, LC S.E.C. se serait retrouvée à ne pas être en mesure d'être compétitive par rapport aux abattoirs américains. Ces facteurs auraient également grandement contribué aux problèmes de rentabilité et de liquidités de LC S.E.C. tout comme ce fut le cas pour les frais fixes importants qu'elle devait assumer.

Volet #4 – La JVM de la transaction financière de l'Abattoir à la FPBQ était, à la date d'évaluation, soit le 1^{er} janvier 2006, comprise entre 50 M\$ à 67 M\$, pour une valeur médiane de 58 M\$. Il appert donc que le prix payé de 62,5 M\$, auquel nous devons ajouter une somme de 4,5 M\$ relative à un excédent sur la JVM de la rémunération [REDACTED] pour un total de **67 M\$**, correspond au haut de la fourchette établie pour la JVM.

1.0 Mandat

Le Ministère des Finances et de l'Économie (« MFE ») a mandaté KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. (« KPMG ») afin de réaliser un mandat d'enquête portant sur LC S.E.C. concernant l'achat d'un abattoir, incluant les équipements, localisé à Saint-Cyrille-de-Wendover, propriété d'Abattoir Colbex inc. (« Colbex »), les équipements de découpe localisés à l'usine de Montréal, propriété de Produits de viande Levinoff inc. (« Levinoff ») et une boucherie, soit Boucherie Levinoff inc. (collectivement, « l'Abattoir » ou « Levinoff/Colbex »). Notre mandat porte également sur la gestion de LC S.E.C. de 2006 à 2012 (la « Gestion post-acquisition »).

Les quatre volets dont il était convenu de traiter via nos diverses phases de travail sont présentés ci-dessous :

- Volet #1 : À partir de la documentation reçue des intervenants concernés dans le cadre du Contrat, décrire le contexte financier et économique de la transaction financière concernant la vente de l'Abattoir à la Fédération des producteurs de bovins du Québec (« FPBQ ») en 2005 et la création de la société en commandite LC S.E.C. en 2006;
- Volet #2 : Déterminer la nature des informations financières qui ont été portées à l'attention des autorités gouvernementales, par écrit ou de façon verbale, ainsi que le moment de transmission desdites informations, en ce qui concerne la valeur de la transaction et la création de LC S.E.C. et ce, en regard du soutien financier accordé par l'État⁷;
- Volet #3 : Établir si les fonds publics décrits précédemment ont été utilisés de façon diligente dès la création de LC S.E.C. en janvier 2006, notamment dans le cadre de la Gestion post-acquisition de LC S.E.C., soit entre 2006 et 2012; et
- Volet #4 : Établir la juste valeur marchande (« JVM »)⁸ de la transaction financière à la date de la vente de l'Abattoir à la FPBQ le 24 novembre 2005.

Dans le cadre du présent mandat, nous nous sommes basés uniquement sur les documents et les renseignements décrits à la **Section 4.0 « Étendue du travail effectué »** du présent rapport. Toutefois, nous avons questionné la vraisemblance et la provenance des informations qui nous ont été fournies avant de les utiliser et de nous y fier pour les fins de la préparation du présent rapport.

Dans l'exécution de notre travail, nous avons agi de façon objective et indépendante en notre capacité d'expert comptable et d'évaluateur d'entreprises. Dans le cadre de ce mandat, nous n'avons pas agi à titre de vérificateurs et par conséquent, nous ne pouvons pas et nous n'exprimons pas une quelconque opinion de certification relativement aux informations financières utilisées pour les fins du présent dossier.

Le présent rapport a été établi en conformité avec les normes de missions de juricomptabilité de l'Ordre des comptables agréés du Canada.

⁸ La JVM se définit par le prix comptant le plus élevé qu'on peut obtenir, compte tenu des conditions générales de marché, lors de la vente d'un bien conclue entre des parties prudentes, bien informées, libres de toute contrainte et sans lien de dépendance. Source : Document intitulé « *Vocabulaire essentiel de l'évaluation d'entreprise* », publié par le Comité de terminologie française de l'Ordre des comptables agréés du Québec avec la collaboration des Services linguistiques de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, édition 1993, p. 31.

Finalement, les honoraires qui nous sont versés dans le cadre du présent mandat ne sont pas liés aux résultats du présent dossier et ne sont, en ce sens, pas soumis à aucune forme de contingentement.

2.0 Limites et restrictions

Ce rapport, incluant les annexes et tableaux, ne peut être utilisé ou publié à des fins autres que pour les fins internes du MFE, sans notre autorisation écrite (laquelle ne sera pas indûment refusée). Nous n'assumons aucune responsabilité ou obligation relativement à toute perte subie par le MFE et qui pourrait résulter de la distribution, publication, reproduction ou utilisation de ce rapport, incluant les annexes et tableaux s'y rattachant, contraire aux dispositions indiquées dans le présent paragraphe.

De plus, nous n'assumons aucune responsabilité ou obligation relativement à toute perte subie par quiconque et qui pourrait résulter de la distribution, publication, reproduction ou utilisation de ce rapport, incluant les annexes et tableaux s'y rattachant.

Nos commentaires sont fondés sur les documents et entrevues présentés à la **Section 4.0 « Étendue du travail effectué »** du présent rapport. Ces informations n'ont pas été examinées ni par ailleurs vérifiées par nous quant à leur précision, exactitude ou exhaustivité.

Nous nous réservons le droit (sans y être tenu) de réviser le contenu du présent rapport et des annexes et tableaux dans l'éventualité où des informations pertinentes relatives au présent mandat seraient portées à notre attention après la date du présent rapport.

Les observations contenues dans notre rapport, incluant les annexes et tableaux s'y rattachant, ne constituent pas et ne sauraient être interprétées comme constituant un conseil ou une opinion juridique.

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. est une société à responsabilité limitée (« s.r.l. ») constituée en vertu des lois de la province de l'Ontario et est inscrite à titre de société extra-provinciale au Québec. KPMG est une société en nom collectif, mais la responsabilité de ses associés est limitée jusqu'à un certain point. Un associé n'est pas personnellement responsable des dettes et des obligations de la s.r.l. qui découlent des actes de négligence ou des omissions commis par un coassocié ou par une personne placée sous la surveillance directe ou sous la direction de ce coassocié. La loi relative aux sociétés à responsabilité limitée n'a cependant pas pour effet de réduire ou de limiter la responsabilité du cabinet. La garantie d'assurance dont dispose le cabinet est supérieure aux exigences de l'Ordre / des instituts provinciaux des comptables agréés en matière d'assurance-responsabilité professionnelle obligatoire. Sous réserve des autres dispositions des présentes, tous les associés de la s.r.l. continuent d'être personnellement responsables de leurs propres actes et (ou) de ceux des personnes placées sous leur surveillance directe ou sous leur direction.

3.0 Compréhension des faits

Nous vous présentons ci-après notre compréhension des faits relatifs au présent mandat suite à notre revue de la documentation qui nous a été fournie et/ou celle obtenue suite aux travaux effectués à partir des registres financiers de LC S.E.C. présentés à l'**Annexe C** ainsi qu'à l'aide des entrevues réalisées.

3.1 Bref historique de Levinoff et Colbex⁹

D'emblée, nous comprenons que Levinoff fut fondée en 1951 par [REDACTED], soit : [REDACTED]. De 1951 à 1977, nous comprenons que Levinoff fut locataire d'un espace situé dans l'un des plus gros abattoirs de Montréal. Nous comprenons également que [REDACTED] [REDACTED] opéraient une entreprise spécialisée dans le désossage de bovins qui servait à approvisionner des distributeurs et des transformateurs grossistes de bovins à travers l'Amérique du Nord.

De plus, nous comprenons qu'en 1978, MM. [REDACTED] et [REDACTED] se sont joints à leurs pères et que par la suite, soit en 1982, [REDACTED] s'est également joint à l'équipe.

Nous comprenons également qu'à la fin des années soixante-dix/début des années quatre-vingt, les opérations ont été transférées sur la rue Saint-Michel à Montréal dans un bâtiment construit en 1958¹⁰. À l'époque, nous comprenons que Levinoff s'approvisionnait en bovins de réforme (« BR ») dans l'Ouest canadien sur base carcasse et que seul un faible pourcentage de BR était acheté auprès d'abattoirs du Québec.

Selon notre compréhension, à la fin des années 1980, Levinoff achetait des BR abattus dans divers abattoirs du Québec, en Ontario, dans les Maritimes ainsi que dans l'Ouest canadien. Nous comprenons que [REDACTED]¹¹ aurait constaté un changement au niveau du marché de l'Ouest canadien où l'on procédait de plus en plus à de l'intégration verticale ce qui faisait en sorte que très peu de carcasses de BR provenant de l'Ouest canadien étaient alors disponibles pour l'approvisionnement de l'Est canadien. Confrontés à cette situation, nous comprenons que [REDACTED] a donc décidé d'acquérir un abattoir.

Nous comprenons que l'abattoir de Colbex fut construit en 1979 et qu'il était la propriété [REDACTED]. Ayant fait faillite en 1988, nous comprenons que [REDACTED], propriétaire de Levinoff, a acheté Colbex dans les mois suivants tout en permettant à [REDACTED] d'être détenteur de 10%¹² des actions de l'Abattoir. Nous comprenons également qu'à cette époque, la capacité d'abattage de Colbex était approximativement de 150 BR par jour et qu'une décision fut prise afin de procéder à l'expansion de l'abattoir pour faire en sorte que Colbex abatte 300 BR par jour. Nous comprenons que cette expansion a eu lieu au cours d'une période de 18 mois suivant l'acquisition de l'abattoir Colbex par Levinoff.

Ainsi, nous comprenons que l'Abattoir devenait donc le seul en importance dans l'Est du Canada où les producteurs pouvaient vendre leurs BR tel qu'expliqué plus amplement à la **Sous-section 3.4**.

⁹ Source : Entrevues réalisées avec MM. [REDACTED] et [REDACTED] et [REDACTED] ainsi que le document intitulé « *Observations soumises par Produits de viande Levinoff Limitée et Abattoir Colbex inc. [...], dans le cadre de la séance publique tenue par la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec les 26 et 27 mai 2005* », daté du 26 mai 2005, p. 2.

¹⁰ Il s'agit de l'emplacement où LC S.E.C. a effectué ses activités de découpe de 2006 à 2012.

¹¹ Composé [REDACTED]

¹² Le 90% des actions restantes est détenu par [REDACTED].

3.2 Éléments principaux de la transaction d'Acquisition

Nous comprenons que la FPBQ a acquis l'Abattoir le 24 novembre 2005 et qu'IQ a participé au financement de cette acquisition (« l'Acquisition ») suite au décret du gouvernement du Québec #805-2005 daté du 31 août 2005.

Tel que mentionné précédemment, nous comprenons que l'Abattoir inclut l'immeuble et les équipements, localisés à Saint-Cyrille-de-Wendover, les équipements de la salle de découpe localisés à l'usine de Montréal¹³ et une boucherie, soit Boucherie Levinoff inc.

Par la suite, nous comprenons qu'après l'Acquisition, une société en commandite fut créée le 1^{er} janvier 2006, soit LC S.E.C. Nous comprenons également que cette dernière fut en opérations du 1^{er} janvier 2006 à mai 2012. Elle a fermé ses portes en 2012 en raison de ses problèmes financiers.

Afin de bien comprendre la transaction ayant mené à l'Acquisition, nous présentons dans la présente sous-section les trois dates importantes relatives à cette transaction ainsi que les grands paramètres de l'entente conclue entre la FPBQ et [REDACTED].

- Dates importantes :
 - 2 décembre 2004 : entente de principe
 - 24 mars 2005 : signature du protocole d'entente et des addendas au protocole d'entente
 - 24 novembre 2005 : signature finale du protocole d'entente et de diverses conventions

A) Entente de principe du 2 décembre 2004

Par le biais de cette entente, nous comprenons qu'il a été convenu que le prix donné aux producteurs de BR serait fixé à 42 ¢ par livre (« lb ») pour l'année 2005. Pour ce faire, Levinoff/Colbex paierait un prix par palier de quatre mois, soit 26 ¢/lb pour les quatre premiers mois, 32 ¢/lb pour les quatre mois suivants et 42 ¢/lb pour les quatre derniers mois de l'année. Nous comprenons également que la différence devait être assumée par le Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (« MAPAQ »), i.e. 16 ¢/lb, 10 ¢/lb et finalement, 0 ¢/lb. Par la suite, nous comprenons que les prix seraient établis en fonction du prix moyen canadien à partir du 1^{er} janvier 2006. Nous comprenons que cette mesure était conditionnelle à une entente de principe concernant l'acquisition de Levinoff/Colbex.

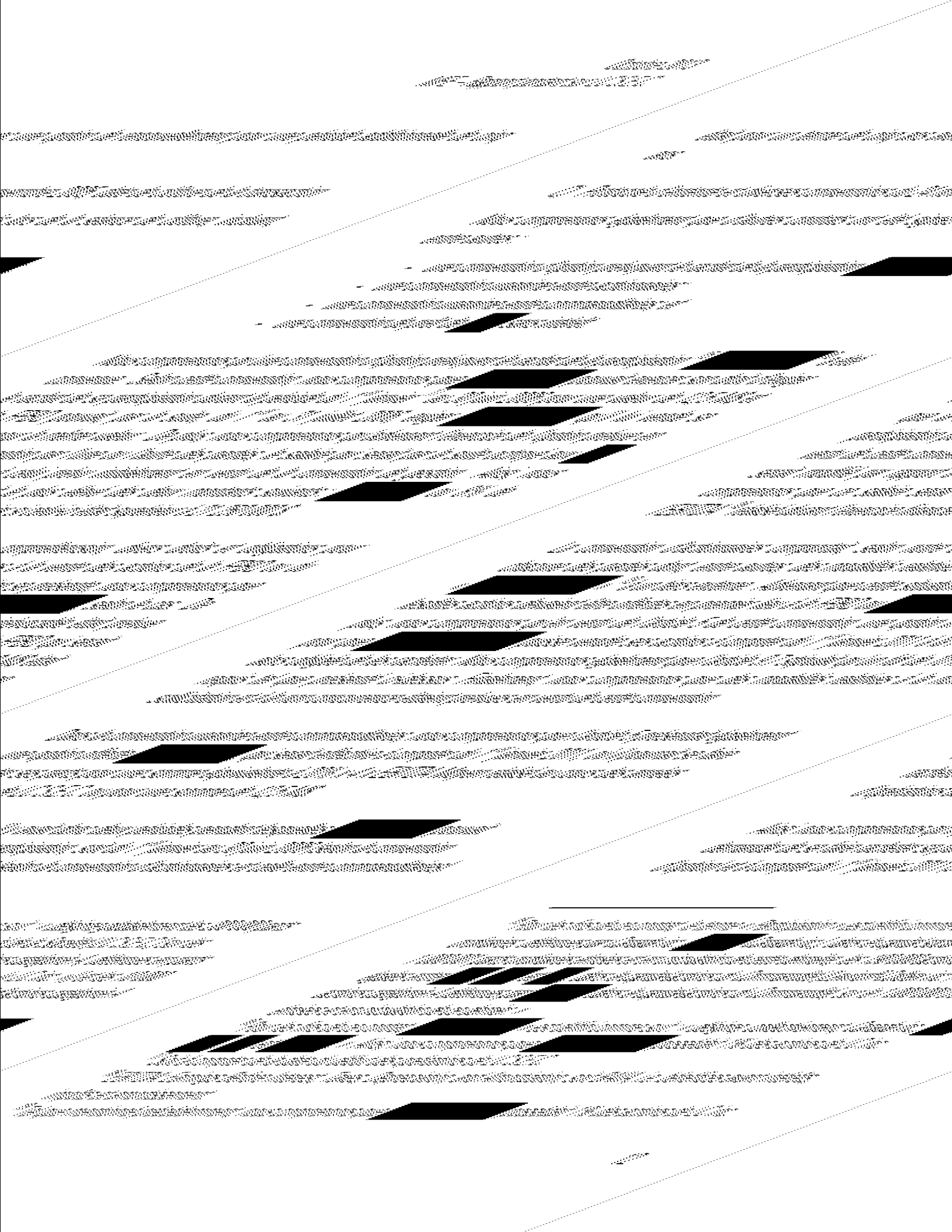
De plus, nous comprenons que cette entente précisait également que la FPBQ paierait 50 M\$ pour acquérir 80% de Levinoff/Colbex, que [REDACTED] conserverait une part de 20% et que la transaction serait conclue le 1^{er} janvier 2006. Il y était également précisé, selon notre compréhension, qu'il y aurait une convention de gestion où la rémunération correspondrait au plus élevé de [REDACTED]¹⁴ ou de 10% des profits avant impôts. Finalement, nous comprenons qu'il y était spécifié qu'un plan de sortie pour la part de 20% détenue par [REDACTED] restait à être déterminé.

B) Protocole d'entente et addendas au protocole d'entente du 24 mars 2005

Nous comprenons que ce protocole d'entente ainsi que les addendas détaillaient davantage ce qui avait été convenu ci-dessus concernant l'acquisition des actifs de Levinoff/Colbex. Il est à noter que certains actifs étaient exclus de la transaction, dont l'immeuble de la salle de découpe tel que mentionné précédemment. De plus, nous comprenons qu'il était précisé dans le protocole d'entente que le fonds de roulement (« fdr ») requis pour gérer LC S.E.C. était d'environ 10 M\$. Nous comprenons aussi que la convention de gestion

¹³ Nous comprenons que l'immeuble de la salle de découpe n'aurait pas fait partie de la transaction d'Acquisition à la demande [REDACTED].

¹⁴ Incluant les vacances des gestionnaires.



Nous comprenons également qu'une convention où il était stipulé que [REDACTED] allait prêter [REDACTED] sans intérêt jusqu'à échéance et que le tout devait lui être remboursé à la première des deux dates suivantes : soit, le 31 mars 2006 ou lors de l'exercice de l'option de rachat, le cas échéant.

Finalement, nous comprenons que [REDACTED], qui avait l'option d'exiger le rachat de ses parts de 20% de LC S.E.C. durant les six premiers mois d'opération tel que présenté ci-dessus, a effectivement exigé le rachat de ses parts en avril 2006, soit un peu plus de trois mois après le début des opérations de la nouvelle entité²⁰. Nous comprenons aussi que, suite à ce rachat, une nouvelle convention de gestion fut convenue en avril 2006 et que le salaire [REDACTED], selon cette nouvelle convention de gestion, correspondait à celui stipulé à la convention d'option prévoyant le rachat des parts [REDACTED].

À ce sujet, nous comprenons que, par le biais d'une lettre du président du conseil d'administration de LC inc. datée du 23 décembre 2011 et ayant pour objet « *Préavis de terminaison de la Nouvelle convention de Gestion du 11 avril 2006* », la nouvelle convention de gestion ne fut pas renouvelée.

Dans un autre ordre d'idée, nous comprenons que la FPBQ devait obtenir une exemption de l'application des articles 60 et 128²¹ de la Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche de la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (« RMAAQ ») afin de procéder à l'Acquisition. Nous comprenons que la RMAAQ a accordé l'exemption demandée le 17 août 2005 via sa décision numéro 8407.

3.3 Le montage financier

En ce qui a trait au montage financier mis en place pour financer l'Acquisition de 80% des parts de LC S.E.C. s'élevant à 50 M\$ et pour répondre aux besoins de fdr de 10 M\$, nous comprenons que la structure financière se résume comme suit :

- FPBQ : mise de fonds de 6 M\$²²;

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Nous comprenons également que [REDACTED] a octroyé un prêt temporaire de [REDACTED] à LC S.E.C. tel qu'indiqué précédemment à la **Sous-section 3.2**.

Finalement, nous comprenons que la FPBQ s'était engagée envers le gouvernement du Québec, compte tenu de l'aide présentée ci-dessus, à ne pas lui demander « *d'autres aides au soutien des prix, semblables à celles reçues en 2004-2005, afin de contrer la crise de l'ESB (entente signée le 16 novembre 2005)* »²³.

²⁰ En lien avec le rachat, nous comprenons que MM. [REDACTED] ont reçu collectivement [REDACTED] et que [REDACTED] a quant à lui reçu [REDACTED] pour une somme totale de 12,5 M\$.

²¹ Nous comprenons que l'exemption demandée relative à l'article 60 consistait, entre autres, à permettre aux producteurs de BR de s'impliquer dans le commerce et la transformation des BR. De plus, nous comprenons que la demande d'exemption relative aux articles 60 et 128 consistait à permettre l'utilisation des contributions perçues des producteurs de BR en vertu du « *Règlement sur la contribution pour le développement de la mise en marché des bovins de réforme* », pour financer la mise en place ou le fonctionnement d'une entreprise commerciale et pour détenir du capital-actions ou toute autre forme de capital dans une telle entreprise.

²² Cette mise de fonds consistait à un prélevé de 20 \$/BR qui était mis dans un fonds intitulé le « *Fonds de développement de mise en marché des bovins de réforme* ».

3.4 Bref survol de l'industrie dans laquelle évoluait l'Abattoir

Nous comprenons que les activités de l'Abattoir consistaient essentiellement à l'abattage et à la découpe de BR, soit un bovin âgé généralement de plus de 30 mois. Ce sont des bovins qui sont typiquement éliminés du troupeau d'animaux reproducteurs et destinés à l'abattage contrairement à un bouvillon qui consiste en un bovin âgé généralement de moins de 30 mois, mais de plus d'un an.

Nous comprenons également que les BR proviennent principalement de vaches laitières et de bovins de boucherie, le nombre de taureaux de réforme étant négligeable. La vache laitière sera réformée au terme de sa vie active, lorsqu'elle ne sera plus apte à produire du lait en quantité suffisante. Celle-ci sera donc généralement vendue par les producteurs vers l'âge de 5 à 6 ans.

De plus, nous comprenons que la viande de BR est principalement utilisée pour faire de la viande hachée compte tenu qu'elle est moins grasse que celle du bouvillon alors que la viande de ce type de bovins est davantage destinée à la production de pièces de viande telles que les filets mignons, les contre-filets, la bavette, etc. Lorsque transformée sous forme de viande hachée²⁴, nous comprenons que la viande de BR sera davantage destinée aux réseaux de la restauration rapide, aux hôtels ainsi qu'aux institutions gouvernementales telles que les hôpitaux, les prisons et les écoles.

Avant la crise de l'encéphalopathie spongiforme bovine (« l'ESB »), nous comprenons que la production de bouvillons d'abattage comptait pour 85 % du total de la production bovine au Canada, tandis que 15 % provenait des BR. Nous comprenons aussi que 60 % des BR étaient abattus au Canada. De ceux-ci, 40 % étaient consommés au Canada alors que 60 % étaient exportés. Par ailleurs, nous comprenons que les 40 % restant de BR qui n'étaient pas abattus au Canada étaient exportés vivants vers les États-Unis.

Nous comprenons que l'étendue géographique du Canada restreint le marché de l'abattage en raison de la durée limitée de conservation des bovins et des coûts de transport. Ainsi, nous comprenons qu'il n'existe que deux marchés en importance, soit l'Est et l'Ouest canadien. Nous comprenons aussi que la capacité d'abattage de BR au Canada est relativement partagée entre ces deux régions. Suite à la consolidation du secteur de l'abattage, nous comprenons que Levinoff/Colbex au Québec et XL Beef en Alberta dominaient le marché canadien avec 45 % des parts de marché chacun, alors que Gencor en Ontario en détenait 5 %. En effet, de 1995 à 2005, nous comprenons qu'une consolidation importante est survenue au niveau des acheteurs de BR (i.e. les abattoirs) tel que présenté dans le tableau ci-dessous.

²³ Document de Transformation Alimentaire Québec – Direction de l'appui à l'investissement (i.e. division du MAPAQ) intitulé « *Note d'information ESB – Vache de réforme – Acquisition de Colbex par la FPBQ* », daté du 24 novembre 2005, p. 2.

²⁴ La viande de BR est vendue à des entreprises responsables de la transformer.

Historique de la consolidation de l'abattage²⁵

Principales transactions survenues de 1995 à 2005	Date
Fermeture d'Abattoir St-Charles : Il ne reste donc que deux abattoirs importants au Québec.	1995
Fermeture de l'abattoir Les Cèdres : Cela fait en sorte que les principaux acheteurs de BR dans les encans du Québec sont Levinoff/Colbex (50%), Taylor (20%), Moyer (5%) et d'autres petits abattoirs du Québec et de l'Ontario (25%).	2002
Cargill Meat Solutions (« Cargill ») acquiert Taylor.	2002
Cargill procède à l'acquisition de Better Beef situé à Guelph, en Ontario. ²⁶	2005

Afin d'obtenir les volumes requis d'opération, nous comprenons que Levinoff/Colbex et suite à l'Acquisition, LC S.E.C. s'approvisionnait principalement au Québec, en Ontario, dans les Maritimes et dans l'Ouest canadien.

Au Québec, nous comprenons que la mise en marché des BR était encadrée par :

- La Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche;
- Le Plan conjoint des producteurs de bovins du Québec;
- Le Règlement sur la production et la mise en marché des BR et veaux laitiers du Québec; et
- La Convention de mise en marché des BR.

Nous comprenons également qu'un producteur vend directement son BR en allant lui-même à l'abattoir de St-Cyrille-de-Wendover, dans un des encans de Réseau Encans Québec²⁷ (« REQ »), dans un encan indépendant du Québec ou de l'Ontario ou finalement, à un commerçant²⁸.

Nous comprenons que le prix donné aux producteurs du Québec pour leur BR était établi, avant le 1^{er} janvier 2006, à l'encan sur base vivant par classification des BR selon leur qualité (i.e. il existe des classes numérotées qui indiquent la qualité du BR). Suite à l'Acquisition, nous comprenons que le prix des BR fut maintenant établi sur base carcasse afin d'obtenir une meilleure précision sur le rendement réel de l'animal. Nous comprenons également que le classement sur base carcasse impliquait que le BR soit classé à l'abattoir lors du processus d'abattage. Toutefois, nous comprenons que les BR provenant d'encans de l'extérieur du Québec et des encans indépendants du Québec demeuraient classés sur base vivant, que seul un contrôle de qualité (i.e. classification effectuée à l'encan vs. rendement réel sur base carcasse) était effectué à l'abattoir et que des correctifs étaient soulignés à l'encan en question au besoin. À titre indicatif, l'**Annexe A** du présent rapport correspond à un document, en vigueur à compter du 2

²⁵ Source : FPBQ.

²⁶ Avant mai 2011, seuls des bouvillons sont abattus chez Better Beef selon la FPBQ.

²⁷ Nous comprenons que REQ est détenu à 50% par la FPBQ et à 50 % par [redacted] et qu'il fut créé en 2002. REQ mettrait en marché plus de 80 % du bétail vendu par encan au Québec. Source : <http://www.bovin.qc.ca/fr/syndicalisme-daffaires/reseau-encans-quebec.php> Les encans de REQ sont situés à Danville, Saint-Hyacinthe et Saint-Isidore. Source : <http://www.reseauencansquebec.com/>

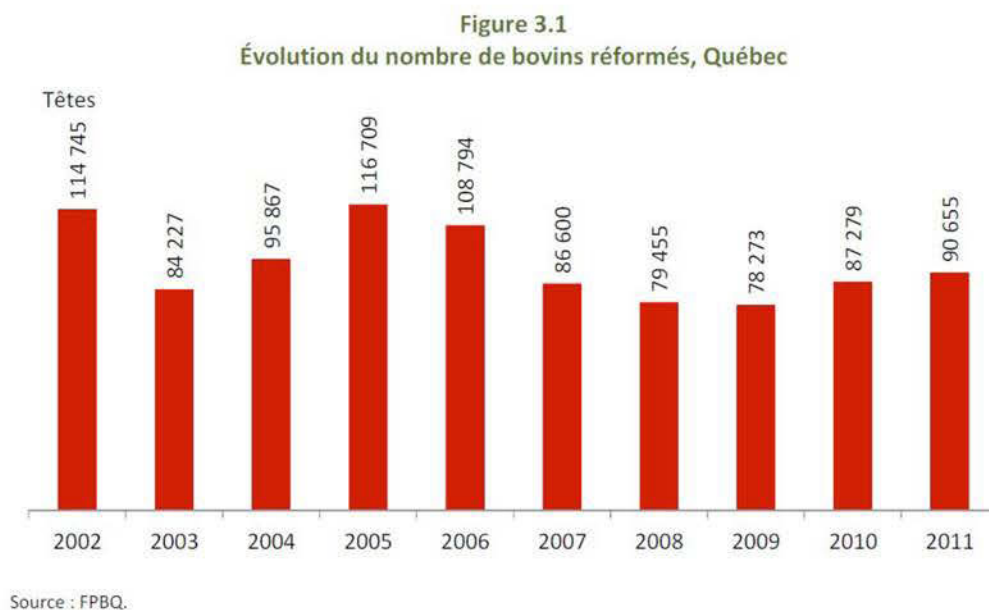
²⁸ Nous comprenons qu'il s'agit d'un individu qui offre au producteur d'acheter son BR (ou autre animal) et qui le revendra par la suite à un encan ou à un abattoir. Nous comprenons qu'il serait toutefois interdit au Québec de vendre un BR à un commerçant.

août 2012 préparé par la FPBQ qui présente une définition du BR relatif à chaque classe ainsi que les ajustements effectués par rapport à la classe 5.

De plus, nous comprenons que le prix hebdomadaire était établi chaque semaine suite à une discussion entre M. [REDACTED] et un représentant de la FPBQ²⁹ afin de déterminer les prix à indiquer sur la grille de prix hebdomadaire. Nous comprenons également que le prix était déterminé d’emblée pour la classe 5 et que par la suite, le prix des autres classes était calculé automatiquement à l’aide des écarts prévus sur la grille entre les différentes classes de BR. Finalement, un ajustement devait être apporté selon le poids sur base carcasse.

Les volumes bovins réformés par année au Québec sont présentés dans le tableau ci-dessous. L’évolution du prix³⁰ offert aux producteurs de janvier 1995 à 2012 est présentée au **Tableau 1**.

Évolution du nombre de bovins réformés au Québec entre 2002 et 2011



²⁹ Il est à noter que nous comprenons que le président de REQ était consulté pour fins d’établissement du prix compte tenu de sa grande connaissance des tendances du marché étant acheteur d’animaux dans des encans hors-REQ au Québec et en Ontario.

³⁰ Ce prix est un prix canadien sur base carcasse en \$/100 lbs.

De plus, le volume annuel de BR abattus de 2000 à 2012 par LC S.E.C. (et avant l'Acquisition, par Levinoff/Colbex) est présenté ci-dessous.

Volume moyen abattu par Levinoff/Colbex et LC S.E.C.³¹

Année	Nombre moyen de têtes par semaine
2000 à 2002	2 404
2003	n.d.
2004	3 769
2005	3 500
2006	3 211
2007	2 831
2008	2 933
2009	2 587
2010	3 039
2011	2 542
2012	2 374

En ce qui a trait au prix de vente du prix du bœuf désossé (i.e. principal produit vendu par LC S.E.C.), nous comprenons qu'il est déterminé sur la bourse de Chicago quand les frontières sont ouvertes.

Pour ce qui est de la main d'œuvre, nous comprenons qu'elle était régie par une convention collective tant à Montréal qu'à St-Cyrille-de-Wendover. En 2005, il y avait environ 180 employés à l'abattoir et 150 à la salle de découpe³².

Nous comprenons également qu'en terme de seuil de rentabilité plusieurs paramètres avaient été établis, soit :

- le nombre de têtes requis pour permettre à LC S.E.C. d'atteindre le seuil de rentabilité était de 3 000 têtes par semaine; et
- le seuil de rentabilité était de 37 ¢/lb entre le prix vendant et le prix coûtant³³.

De plus, nous comprenons qu'au mois de novembre 2007, la frontière américaine est ré-ouverte aux BR nés après ou le 1^{er} mars 1999, mais que dans les faits, cela a pris quelques mois avant que les BR commencent à traverser.

³¹ Levinoff/Colbex pré-Acquisition et LC S.E.C. post-Acquisition. Sources : 2000-2002 et 2004 : Document intitulé « Rapport de vérification diligente » émis par [REDACTED], page 3-1, 2005 : estimé fourni par [REDACTED] et 2006-2012 : FPBQ. Pour les données de 2000-2002 et 2004, nous avons utilisé le volume annuel abattu présenté dans le rapport que nous avons divisé par 52 semaines.

³² Source : Document intitulé « L'entente du 2 décembre 2004 » préparé par la FPBQ et daté du 28 novembre 2005.

³³ Selon le plan d'affaires daté de mai 2005.

Nous comprenons également que, depuis 2008, certains autres abattoirs canadiens (et américains) connaissent des difficultés financières. Plusieurs grands abattoirs ont vécu des difficultés financières, jusqu'à en fermer leurs portes tel que présenté dans le tableau ci-dessous :

Date de fermeture de plusieurs abattoirs d'importance en Amérique du Nord³⁴

Année	Nom de l'abattoir et situation géographique
2008	Gencor, Kitchener, Ontario
2009	XL Foods, Moose Jaw, Saskatchewan
2011	Gencor relancée ³⁵ , Kitchener, Ontario
2011	XL Foods, Calgary, Alberta

Finalement, nous présentons à l'**Annexe B** du présent rapport un tableau-synthèse des principaux intervenants et au **Tableau 2**, une ligne du temps de certains événements relatifs à LC S.E.C.

³⁴ Document de la FPBQ intitulé « *Levinoff-Colbex post-mortem* », daté de novembre 2012.

³⁵ Suite à sa fermeture.

4.0 Étendue du travail effectué

Dans le cadre de notre mandat, nous avons consulté et/ou nous nous sommes fondés sur les documents qui nous ont été remis tels que décrits ci-dessous.

Nous avons eu accès, par le biais du syndic nommé dans le cadre de la faillite de LC S.E.C., Richter Groupe Conseil inc., au serveur informatique de la salle de découpe, aux documents financiers qui y étaient présents ainsi qu'à ceux archivés par LC S.E.C. dans un entrepôt externe. Ainsi, nous avons procédé aux extractions électroniques et à la revue de registres financiers pour les diverses périodes présentées à l'**Annexe C**.

Nous avons également reçu des documents de la part des parties suivantes :

- votre ministère ;
- IQ ;
- MAPAQ ;
- Secrétariat du Conseil du trésor ;
- FPBQ ;
- cinq producteurs laitiers ;
- syndic de faillite de LC S.E.C. ; et
- un tiers via une adresse courriel préservant son anonymat.

À la date du présent rapport, nous avons effectué des demandes d'informations auprès du Comité exécutif du gouvernement du Québec concernant le mémoire du 29 juillet 2005. Cependant, nous avons été informés par le secrétaire général associé responsable du Secrétariat du Conseil exécutif que ce mémoire, qui est marqué de la confidentialité dans son entier, ne peut être rendu accessible en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

Par ailleurs, nous avons eu des rencontres et/ou appels téléphoniques avec les personnes figurant à l'**Annexe C** du présent rapport, afin d'obtenir des éclaircissements et/ou une meilleure compréhension de certains faits relatifs à notre mandat.

D'autre part, [REDACTED] pour la période allant du [REDACTED] à la [REDACTED] ainsi que [REDACTED] pour la période allant du [REDACTED] au [REDACTED] ont tous deux refusé de nous rencontrer dans le cadre du présent mandat³⁶.

Finalement, en ce qui a trait à notre revue de registres financiers, nous avons effectué des procédures informatiques et analytiques à partir de données reconstituées provenant des disques durs copiés par KPMG. Nous n'avons pu tester l'intégralité de ces données électroniques en les retraçant à la documentation inhérente et par conséquent, nous n'émettons aucune opinion sur ces données électroniques.

³⁶ Il est à noter qu'ils n'étaient plus à l'emploi (ou consultant) de la FPBQ lors de la réalisation de notre mandat.

5.0 Hypothèses de travail

Dans le cadre de notre mandat, nous avons émis les hypothèses suivantes:

1. L'intégralité des informations que nous avons demandées et qui étaient disponibles au sein de divers organismes nous a été remise à l'exception de celles explicitement décrites dans le présent rapport;
2. Toutes les informations obtenues sont complètes et exactes et représentent fidèlement la situation qui prévalait à la date de ces informations à l'exception de celles explicitement décrites dans le présent rapport; et
3. Toutes les informations obtenues dans le cadre des entrevues réalisées ont été fournies de bonne foi à la meilleure connaissance des personnes rencontrées.

6.0 Constats

À la lumière des travaux présentés à la **Section 4.0**, nous avons effectué les observations suivantes concernant chacun des quatre volets à traiter.

6.1 Contexte financier et économique au moment de la transaction d'Acquisition de l'Abattoir

Nous présentons ci-après des faits importants qui expliquent ledit contexte financier et économique :

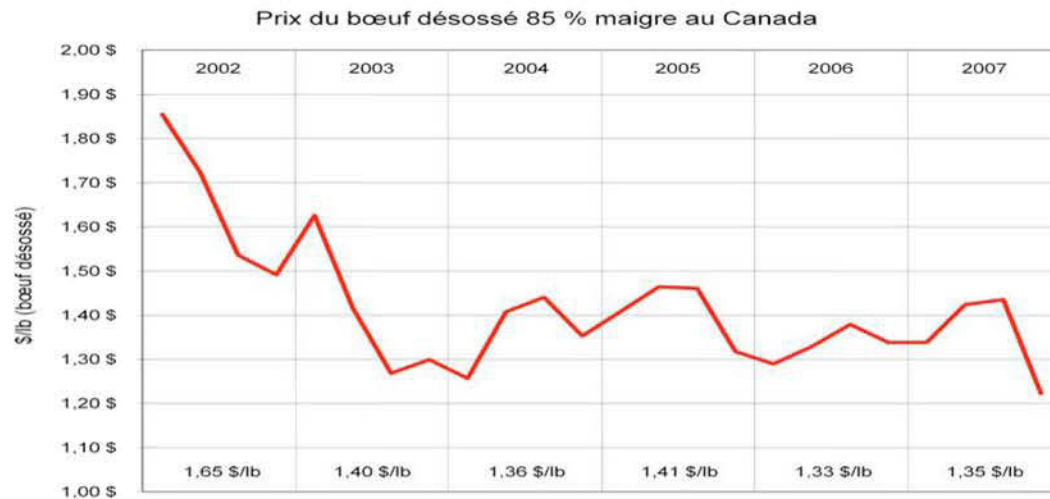
- Au mois de mai 2003, un premier cas d'ESB est découvert en Alberta. Cela a entraîné la fermeture de la frontière canado-américaine à toute exportation canadienne de BR vivants ainsi que de viande de BR. Ce fut également la même situation vis-à-vis plus d'une trentaine de pays. C'est ce qui fut nommé la « Crise de la vache folle ».
- Nous avons été informés que Levinoff/Colbex n'aurait pas été en opération de la fin mai au mois d'août 2003, suite à la fermeture de la frontière, soit le 20 mai 2003. Il appert que Levinoff/Colbex a dû congeler des quantités importantes de viande incluant celle qui avait été retenue à la frontière par les autorités douanières et rapatriée par la suite.
- Tel que mentionné précédemment, l'Abattoir était donc le seul en importance dans l'Est du Canada où les producteurs pouvaient faire abattre leurs BR.
- Suite à la fermeture des frontières, les producteurs de bovins de l'Ouest canadien n'auraient plus voulu abattre des BR, car cela les aurait empêché de faire du bouvillon³⁷ qui constitue le cœur de leur production. Ainsi, il nous a été souligné que le prix du BR dans l'Ouest canadien aurait donc chuté à 5 ¢/lb sur base vivant ce qui a fait en sorte, qu'avec un coût de transport d'environ 10 ¢/lb, Levinoff/Colbex pouvait s'y approvisionner à 15 ¢/lb sur base vivant. Cela expliquerait, entre autres, le prix offert aux producteurs du Québec à 15 ¢/lb sur base vivant par l'Abattoir. Ce prix consiste à une chute considérable du prix des BR, soit à en moyenne 0,15 \$/lb à 0,18 \$/lb sur base vivant³⁸ alors que ce prix était de 0,55 \$/lb à 0,60 \$/lb sur base vivant au cours des mois précédents la Crise de la vache folle. À titre illustratif, cela fait en sorte que, pour des producteurs éloignés, les frais de transport de leur BR dans un poste de rassemblement³⁹ sont supérieurs au montant obtenu suite à la vente de leur BR.

³⁷ Durant la fermeture de la frontière, nous avons été informés que les abattoirs ne pouvaient pas produire les deux types de bovins à la fois.

³⁸ Nous avons été informés que ce prix correspond au prix moyen pondéré de l'ensemble des BR.

³⁹ Nous comprenons qu'il s'agit de l'endroit où les BR sont acheminés afin d'être classés et par la suite, acheminés à l'Abattoir. Selon la « *Convention de mise en marché des bovins de réforme* » conclue entre la FPBQ et Levinoff, un « poste » est défini comme étant « *Une personne liée par convention avec la Fédération et ayant la propriété et exploitant un ou plusieurs établissements de vente aux enchères d'animaux vivants et détenant les permis requis par l'article 31 de la Loi sur la protection sanitaire des animaux [...]* », p. 2.

- En ce qui a trait au prix de vente au détail du bœuf désossé 85% maigre au Canada, il aurait évolué, tel que présenté sur le graphique suivant, avant et après la fermeture de la frontière, comme suit⁴⁰ :



À la revue de ce graphique, nous constatons que le prix du bœuf désossé 85% maigre au Canada serait passé d'environ 1,60 \$/lb au début 2003 à un peu moins de 1,30 \$/lb quelques mois plus tard durant cette année-là pour par la suite, connaître une hausse et osciller principalement entre 1,30 \$/lb et 1,50 \$/lb. Nous constatons toutefois que le prix ne s'est pas retrouvé, jusqu'en 2007, à augmenter pour atteindre les prix en vigueur avant le début de 2003, soit plus élevés que 1,50 \$/lb.

- Dans les mois suivants la fermeture de la frontière, nous avons été informés que le gouvernement fédéral aurait entrepris plusieurs démarches afin de renseigner les consommateurs et les sociétés, telles que les grandes chaînes de restauration rapide, concernant l'aspect sécuritaire du bœuf canadien pour d'aider l'industrie.
- Devant l'ensemble de cette situation, la FPBQ se présenta en décembre 2003 devant la RMAAQ afin de faire suspendre certaines dispositions de la « *Convention avec l'acheteur de BR et de veaux laitiers* » conclue avec l'Abattoir et d'introduire de nouvelles dispositions obligeant Levinoff/Colbex à payer un prix dit juste et équitable pour un volume d'achat préétabli. La RMAAQ s'est par la suite prononcée sur cette demande en juin 2004 tel que présenté ci-dessous.
- En mai 2004, la FPBQ a adopté le « *Règlement sur la contribution spéciale pour le développement de la mise en marché des bovins de réforme* ». Cette résolution prévoyait l'établissement d'une contribution spéciale de 20 \$ par BR mis en marché jusqu'à concurrence de 6 M\$ afin de soutenir la création d'une entreprise d'abattage et de transformation qui serait la propriété des producteurs de BR du Québec.
- En lien avec la demande de la FPBQ présentée ci-dessus, la RMAAQ aurait rejeté en juin 2004 ladite demande d'imposer à Levinoff/Colbex un volume d'achat préétabli. Toutefois, la RMAAQ aurait permis à la FPBQ d'instaurer un prix plancher à l'encan.
- Par la suite, la FPBQ aurait mis en application un prix plancher de 0,42 \$/lb sur base vivante. Il nous a été souligné que ce prix avait été établi par le Comité de mise en marché des BR (le « CMMBR »), entre autres, en fonction du prix sur le marché américain en vigueur à l'époque. Face à cette mesure, Levinoff/Colbex aurait refusé d'acheter les BR du Québec, puisque l'approvisionnement dans l'Ouest

⁴⁰ Source : Document intitulé « *Financer Levinoff-Colbex sur des bases solides – Information et consultation des producteurs de bovins de réforme* » daté de mars 2008, p. 15.

canadien aurait été nettement moins coûteux, tel que présenté précédemment, et que l'industrie du BR au Canada est un marché libre basé sur l'offre et la demande.

- Les producteurs de BR auraient par la suite menacé de procéder au blocus de Levinoff/Colbex pour empêcher son approvisionnement en BR provenant de l'extérieur du Québec. Nous avons été informés que cette menace des producteurs ne serait levée que si le gouvernement du Québec adoptait une loi spéciale pour instaurer un prix minimum officiel pour les BR ou si une entente était conclue avec l'Abattoir à la satisfaction des producteurs.
- Un blocus s'en est effectivement suivi à la fin novembre-début décembre 2004. Les producteurs ont bloqué tout accès à l'entrée de BR sur les lieux de l'Abattoir. Le 2 décembre 2004, durant le congrès de l'Union des producteurs agricoles (« UPA ») du Québec et pendant le blocus, des discussions ont eu lieu entre les [REDACTED], les représentants de la FPBQ, de l'UPA, de la Fédération des producteurs de lait du Québec et du MAPAQ afin de trouver une solution. Ces discussions ont permis d'aboutir à l'entente de principe résumée à la **Sous-section 3.2**.

6.1.1 Une inconnue dans l'équation: Quand la frontière allait-elle rouvrir?

- Nous avons observé que cet élément fut au cœur des négociations entre les parties ainsi qu'au niveau de l'aide gouvernementale requise. En effet, [REDACTED] devait établir un prix de vente de l'Abattoir dans le cadre des négociations avec la FPBQ sans connaître cette composante qui avait un impact significatif sur la rentabilité de l'entreprise.
- De plus, le gouvernement du Québec devait déterminer s'il était préférable de :
 1. Compenser les producteurs en leur remettant des sommes par lb de BR vendu pour l'année 2005 uniquement et à assister la FPBQ dans l'acquisition de Levinoff/Colbex; ou
 2. Continuer à compenser directement les producteurs comme il le faisait déjà et ce, jusqu'à ce que la frontière rouvre.

L'option 1 ci-dessus, telle que détaillée à la **Sous-section 3.2**, consisterait, dans un premier temps, pour le gouvernement du Québec, assisté du gouvernement fédéral⁴¹, à devoir combler la différence entre le prix à payer aux producteurs par Levinoff/Colbex et le montant de 42 ¢/lb. Selon les informations revues, cette compensation correspondait à 19 M\$⁴². Dans un deuxième temps, le gouvernement fournirait une aide gouvernementale sous forme de prêt de 19 M\$ à la FPBQ pour l'assister dans l'acquisition de l'Abattoir. Il avait aussi été clairement indiqué qu'en échange de cette aide financière, la FPBQ s'engagerait à ne plus demander d'assistance financière au niveau des BR. Il nous a été souligné qu'en choisissant cette option, le gouvernement se ferait éventuellement rembourser le prêt effectué à la FPBQ, alors qu'une compensation directe aux producteurs ne permettrait pas au gouvernement d'obtenir lesdites sommes dans le futur.

Selon un document intitulé « *Évaluation du coût des mesures d'aide aux producteurs pour les bovins de réforme en cas d'annulation de l'entente de principe pour l'acquisition de l'Abattoir Colbex par les producteurs de bovins du Québec* » daté du 22 février 2005 qui nous a été transmis par le MAPAQ, nous observons que la compensation directe (i.e. 2^{ème} option présentée ci-dessus) était comprise entre 26 M\$ et 39 M\$ par année, soit une contribution annuelle pour le gouvernement du Québec prévue entre 11 M\$ à 16 M\$ (i.e. 40% de la compensation totale gouvernementale). Il nous a également été indiqué par certaines personnes rencontrées que le gouvernement aurait été réticent à seulement continuer à compenser les producteurs.

⁴¹ Selon la documentation revue, la proportion de l'aide gouvernementale provenant du Québec serait de 40%.

⁴² Source: Document intitulé « Entente du 2 décembre 2004 » préparé par la FPBQ et daté du 28 novembre 2005. Il y est indiqué « En janvier 2005, le Programme transitoire d'aide financière destiné aux producteurs pour les animaux de réforme est annoncé. Pour couvrir les coûts du programme à frais partagés, un budget de 19 M\$ est nécessaire; Québec s'engage à verser 7,6 M\$ (40%), tandis que le gouvernement fédéral contribue pour 11,4 M\$ (60%). »

- De plus, cette incertitude relative à la date de réouverture de la frontière aurait apporté également une grande sensibilité au niveau des prévisions présentées dans le plan d'affaires⁴³ préparé à la demande de la FPBQ pour fins d'étude, entre autres, par le comité interministériel.
- À la lumière des entrevues réalisées, il appert que personne ne pouvait prédire avec une certaine certitude quand la frontière allait rouvrir.
- Finalement, il nous a été rapporté, qu'advenant que la frontière soit demeurée fermée quelques mois de plus, l'impact sur le remboursement des dettes contractées pour les fins de l'Acquisition aurait été grandement amélioré, ce qui aurait été bénéfique pour la santé financière de LC S.E.C.

6.1.2 Autres options envisagées par la FPBQ

- Il appert que trois options avaient été envisagées par la FPBQ afin de trouver une solution à la concentration des abattoirs canadiens, à la volonté de la FPBQ de permettre aux producteurs d'aller chercher leur juste part de la plus-value réalisée par l'abattage et la découpe des BR et à la Crise de la vache folle tel que présenté dans le tableau ci-dessous :

Options étudiées par la FPBQ

Options	Description
1	Bâtir un nouvel abattoir
2	Acquérir un abattoir existant
3	Relancer un abattoir existant

- Selon les procès-verbaux (« PV ») de la FPBQ et de son CMMBR ainsi que lors de nos entrevues avec divers intervenants, nous avons observé que chacune de ces options a été étudiée.

Option #1 – Bâtir un nouvel abattoir : Cette option aurait eu comme avantage de ne pas avoir à négocier avec un vendeur qui n'était pas à vendre. Toutefois, cette option aurait impliqué plusieurs inconvénients, soit : le coût de construction de l'abattoir estimé à environ 20 M\$ avant contingences, le temps requis pour la construction de 18 à 24 mois alors qu'il y avait urgence d'agir, l'absence de main d'œuvre qualifiée, l'absence de gestionnaires d'expérience, l'absence de canal de distribution, la concurrence de Levinoff/Colbex⁴⁴ - société bien établie dans l'industrie et possédant des moyens financiers importants, etc.

Option #2 – Acheter Levinoff/Colbex : En somme, l'avantage de la première option devenait l'inconvénient de la deuxième option et vice-versa. De plus, cela implique la présence d'un vendeur qui n'est pas à vendre ce qui crée un déséquilibre au niveau du pouvoir de négociation de l'acheteur et du vendeur.

Option #3 – Transformer un abattoir de porcs en abattoir de BR aurait correspondu à l'une des meilleures options relatives à la relance d'un abattoir existant. En effet, les installations d'un abattoir de porcs ont été considérées, mais elles n'auraient pas été adaptées pour les besoins d'un abattoir de BR, i.e. plafonds trop bas, structures à renforcer, etc. De plus, certains inconvénients de l'Option #1 auraient également rencontrés avec cette option.

⁴³ Pour de plus amples informations, voir la **Sous-section 6.3.16**.

⁴⁴ Et d'autres joueurs présents sur le marché.

- Il appert, à la lumière de la revue des trois options présentées ci-dessus, que l'acquisition de l'Abattoir aurait été la seule solution réalisable. Toutefois, [REDACTED], propriétaire de l'Abattoir, ne voulait pas le vendre, ce qui a mené à des négociations ardues entre la FPBQ et [REDACTED].
- À ce sujet, [REDACTED] nous a souligné qu'avec le recul, certaines clauses des contrats auraient dû être négociées différemment, notamment celle relative au salaire [REDACTED] suite à la levée de leur option tel que présenté en plus amples détails à la **Sous-section 3.2**.

6.2 Nature de l'information et moment de transmission de ladite information aux autorités gouvernementales

Nous vous présentons dans les paragraphes qui suivent nos constats sur les informations fournies aux autorités gouvernementales :

6.2.1 Entente de principe du 2 décembre 2004

- La rencontre du 2 décembre 2004 aurait été une initiative de la ministre du MAPAQ de l'époque⁴⁵ compte tenu du contexte économique et financier décrit ci-dessus et de l'impasse au niveau des négociations entre [REDACTED] et la FPBQ. L'objectif premier de la rencontre du 2 décembre 2004 aurait été d'obtenir un prix plus élevé pour les producteurs de BR du Québec que celui qu'ils recevaient à l'époque tel que plus amplement abordé ci-dessus.
- À l'issue de cette rencontre du 2 décembre 2004, un document aurait été transmis dans les heures suivantes au MAPAQ. Il s'agit de l'entente de principe dont les termes convenus relativement au prix par palier et à la transaction d'Acquisition y figuraient. Ce document tenait sur une page⁴⁶.

6.2.2 Comité interministériel

- Le 20 janvier 2005, la FPBQ aurait déposé un plan d'affaires et des demandes d'aides gouvernementales visant le projet d'Acquisition⁴⁷.
- Le 4 février 2005⁴⁸, le MAPAQ, ministère porteur du projet, a créé un comité interministériel chargé d'étudier la demande d'aide financière de la FPBQ en lien avec l'acquisition de l'Abattoir. Des représentants du MAPAQ, du Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (« MDEIE »), d'IQ, du MFE, de la SGF/Soquia, d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (« AAC ») et de la Financière agricole du Québec auraient été conviés à se joindre à ce comité.
- Une première rencontre a eu lieu le 9 février 2005 où l'ensemble des représentants présents auraient fait part à ceux du MAPAQ que le dossier était considéré comme étant incomplet et qu'avant d'aller plus loin, il fallait obtenir des informations additionnelles ainsi qu'avoir accès aux livres comptables des sociétés faisant l'objet de l'Acquisition.⁴⁹
- Suite à l'entente de principe du 2 décembre 2004, qui s'est terminée dans la nuit, il appert que les modalités d'acquisition de l'Abattoir telles que présentées à la **Sous-section 3.2** ne pouvaient être modifiées et que le comité interministériel devait trouver un montage financier en lien avec ce qui avait été négocié. Selon la documentation revue, la FPBQ demandait initialement une implication gouvernementale de [REDACTED] afin de pouvoir financer ladite acquisition.
- Selon la documentation revue et les entrevues réalisées, divers membres du comité interministériel ont soulevé des interrogations et fait des observations au niveau des paramètres négociés malgré le fait que ces paramètres étaient immuables. Elles portaient notamment sur l'absence de clause de performance relative au salaire minimal de [REDACTED] par année [REDACTED], les garanties d'approvisionnement du marché, la proportion élevée de l'achalandage, etc.

⁴⁵ [REDACTED]

⁴⁶ Voir la **Sous-section 3.2** pour de plus amples détails en lien avec cette entente.

⁴⁷ Source : Document intitulé « *Acquisition des actifs et entreprises d'Abattoir Colbex inc [sic], de Produits de Viande Levinoff Ltée., [sic] et de Boucherie Levinoff inc., par la Fédération des producteurs de bovins du Québec (FPBQ) – Chronologie des événements* ».

⁴⁸ Idem.

⁴⁹ Document d'IQ intitulé « *Recommandation et autorisation d'intervention financière* » daté du 31 août 2005.

- Compte tenu des ententes de confidentialité signées entre [REDACTED] et la FPBQ, il appert que les divers documents légaux relatifs à la transaction d'Acquisition n'auraient pas tous été remis aux membres du comité interministériel tel que souligné lors des entrevues avec des membres de celui-ci.
- Nonobstant ce qui est présenté ci-dessus, il appert que le comité interministériel aurait finalement eu accès le 1^{er} avril 2005⁵⁰ au protocole d'entente signé le 24 mars 2005 ainsi qu'aux états financiers des entités faisant l'objet de la transaction⁵¹.
- De plus, nous observons ce qui suit, selon une lettre de TRANSAQ adressée à M. [REDACTED]⁵², c.c. « membres du comité », datée du 18 avril 2005 :

« Après avoir pris connaissance de l'information disponible et non tenue confidentielle sous le seing de l'entente signée le 1^{er} avril 2005 par nos délégués, l'équipe des représentants des ministères et organismes, formée pour procéder à l'analyse de votre projet d'acquisition de Abattoir Colbex Inc. [sic], conclut que les seules informations actuellement disponibles ne suffisent pas à la présentation de votre dossier auprès des principaux décideurs gouvernementaux. »

De plus, il est indiqué à la page 2 de cette lettre que les informations qui seront éventuellement transmises par la FPBQ au MAPAQ seront également remises aux représentants des organismes suivants : MFE, SGF/Soquia, IQ, Financière Agricole du Québec, MDEIE, AAC et Développement économique Canada. Par conséquent, à la lumière de ce qui est présenté ci-dessous, nous présumons que le rapport de vérification diligente aurait été transmis aux représentants des organismes présentés ci-dessus puisque celui-ci fut transmis en mai 2005 à [REDACTED]⁵³, soit après le 18 avril 2005.

⁵⁰ Selon l'estampille de Transformation Alimentaire Québec, une division du MAPAQ, « TRANSAQ », une copie dudit protocole aurait été reçue le 7 avril 2005.

⁵¹ Document d'IQ intitulé « *Recommandation et autorisation d'intervention financière* » daté du 31 août 2005. Il est à noter qu'il n'est pas précisé dans ce document les années pour lesquelles les états financiers ont été fournis.

⁵² Président de la FPBQ au moment des négociations et de l'Acquisition.

⁵³ [REDACTED]

- En effet, selon une lettre de la FPBQ adressée à [REDACTED] ayant pour objet « *Dossier Levinoff/Colbex – complément d'information* » datée du 10 mai 2005, la FPBQ aurait transmis au MAPAQ le rapport de vérification diligente réalisée par [REDACTED] comprenant les sections présentées dans le tableau suivant.

Sections du rapport de vérification diligente de [REDACTED]

Section	Sujet
Section 1	États financiers vérifiés des cinq dernières années, incluant ceux de l'exercice terminé le 31 décembre 2004, i.e. 2000 à 2004, pour les trois entités visées par la transaction
Section 2 ⁵⁴	États financiers redressés de Levinoff pour les exercices terminés les 31 décembre 2002 à 2004, états des résultats redressés de Colbex pour les exercices terminés les 31 mai 2002 à 2004 ainsi que la période de 7 mois terminée le 31 décembre 2004, états financiers consolidés et redressés des entités pour l'exercice terminé le 31 décembre 2004 et états des résultats consolidés et redressés pour les exercices terminés les 31 décembre 2002 et 2003
Section 3	Rapport d'information sur les indicateurs critiques de performance et de vente pour l'année 2004 et le premier trimestre 2005 et analyse comparative ainsi qu'un tableau comparatif des résultats réels consolidés et redressés de 2004 avec les prévisions financières pour l'année 2006
Section 4	Description des annexes complétées à ce jour et mentionnées au protocole d'acquisition

À la section 4 du rapport de [REDACTED], il est indiqué que « *les documents suivants seront complétés au cours des prochaines semaines : convention d'aide gouvernementale, convention d'actionnaires, convention de crédit entre la FPBQ et la nouvelle SEC pour le prêt de [REDACTED], convention de gestion avec [REDACTED] et convention de crédit avec une institution bancaire pour le prêt de [REDACTED]* ».

À la lumière des informations reçues à ce jour, nous ne sommes pas en mesure de déterminer de façon précise si les informations restant à obtenir selon la section 4 du rapport de [REDACTED] ont été reçues avant le dépôt du mémoire par le comité interministériel.

- De plus, un plan d'affaires et d'autres informations de nature financière auraient également été communiqués aux membres du comité interministériel.
- Après le décret d'août 2005, nous avons été informés qu'IQ a pu revoir les divers contrats relatifs à la transaction d'Acquisition.
- Il semble qu'aucun programme des organismes réunis autour de la table ne pouvait répondre à la demande de la FPBQ, soit en raison du niveau élevé de risque de cette acquisition ou par le fait qu'elle n'était pas créatrice d'emplois ou qu'elle n'impliquerait pas d'augmentation de capacité d'abattage, de modernisation de l'usine, etc. En effet, il ne s'agissait que d'un changement de propriétaire.

⁵⁴ Cette section aurait été préparée à l'aide des états financiers vérifiés présentés à la section 1 du rapport de vérification diligente et des travaux conjoints avec la firme [REDACTED].

- Il appert qu'il y avait des divergences de points de vue entre les divers membres du comité interministériel, entre autres, sur la viabilité du projet, mais qu'il y avait un consensus à l'effet que c'était une transaction risquée et que le contexte économique devait être considéré pour fins d'analyse de la transaction proposée. À cet effet, il appert que le coût évité des futures compensations aux producteurs⁵⁵ était l'un des éléments pour justifier de recommander qu'un prêt d'IQ de [REDACTED] soit octroyé à la FPBQ par l'entremise d'un décret gouvernemental.
- Ainsi, nous comprenons que la recommandation présentée dans le mémoire était favorable au prêt par IQ puisque cela répondait à l'objectif de stabiliser à la fois le volume d'abattage des BR du Québec et le prix plancher versé aux producteurs. Cela permettait également de maintenir l'activité économique générée par Levinoff/Colbex, soit de s'assurer de maintenir les emplois de Levinoff/Colbex ainsi que ceux des producteurs de BR du Québec. Finalement, cette approche aurait permis d'éviter de futures compensations aux producteurs de BR⁵⁶.

6.2.3 Reddition de compte aux autorités gouvernementales

- À la lumière des documents revus et des entrevues réalisées, chaque rencontre du comité interministériel aurait fait l'objet d'un compte-rendu rédigé par un représentant du MAPAQ. Ledit compte-rendu aurait été remis à chacun des membres du comité.
- Suite aux diverses rencontres du comité, nous avons été informés que ses membres faisaient rapport de l'évolution de leurs travaux et de leurs observations à leur supérieur et que des notes ministérielles étaient rédigées. Finalement, il appert que les sous-ministres et les ministres du MAPAQ, MFE et du MDEIE étaient informés en temps opportun.
- Tel que présenté précédemment, nous n'avons pu éclaircir les aspects relatifs à la nature des informations transmises, ni le moment auquel elles ont été transmises avec l'ancienne ministre du MAPAQ⁵⁷ en raison de son devoir de réserve. Dans le même ordre d'idées, nous n'avons pu connaître la teneur des discussions au conseil des ministres relativement à l'Acquisition.
- Aucun des membres du comité que nous avons rencontrés n'a dit avoir subi de la pression d'un membre du gouvernement pour que la transaction soit recommandée. Certains membres nous ont souligné qu'ils comprenaient que la transaction devait aller de l'avant et qu'il fallait travailler afin de trouver le meilleur montage financier compte tenu des circonstances et de ce qui avait été négocié entre la FPBQ et [REDACTED].

⁵⁵ Tel que présenté à la **Sous-section 6.1.1.**

⁵⁶ Idem.

⁵⁷ [REDACTED]

6.3 Gestion post-acquisition de LC S.E.C.

La présente sous-section traite de nos constats relatifs à la Gestion post-acquisition de LC S.E.C., soit de janvier 2006 à mai 2012.

6.3.1 Option de rachat des parts correspondant à 20% de LC S.E.C.

- Tel que présenté ci-dessus, le rachat a eu lieu en avril 2006, soit un peu plus de trois mois après le début des opérations de la nouvelle entité, LC S.E.C.
- Toutes les personnes rencontrées ont affirmé, qu'avant la date de clôture de la transaction, soit le 24 novembre 2005, elles ignoraient que [REDACTED] allait exiger le rachat de sa participation de 20% dans LC S.E.C. via la convention d'option en avril 2006. Toutefois, une des personnes [REDACTED] nous a affirmé le contraire. De plus, un fichier Excel intitulé « *Fonds de développement de la mise en marché des bovins de réforme – Prévisions des entrées et des sorties de fonds – 2006 estimé* » préparé par la FPBQ et envoyé par courriel le 9 novembre 2005, soit 15 jours avant la date de clôture de la transaction d'Acquisition indiquait : 1. une entrée de fonds de 12,5 M\$ sous la rubrique « *Financement lg terme* [REDACTED] » et 2. une sortie de fonds sous la rubrique « *Achat Levinoff/Colbex* » de 12,5 M\$, le tout durant le mois d'avril 2006.
- À la lumière des entrevues réalisées, [REDACTED] aurait voulu garder une participation de 20% afin de pouvoir participer aux bénéfices réalisés durant la période où la frontière demeurait fermée. Toutefois, il aurait décidé de vendre cette participation de 20% lorsqu'il a constaté les éléments suivants qui préoccupaient [REDACTED] :
 - la reddition de compte à faire auprès du conseil d'administration de LC inc.;
 - le choc des cultures;
 - les nouvelles mesures de gestion financière à mettre en place; et
 - etc.

De plus, [REDACTED] aurait proposé à la FPBQ de mettre 100% des actions de LC inc. en bourse sous forme de fiducie de revenus. La FPBQ n'aurait pas voulu aller de l'avant avec cette avenue, car cela n'aurait pas été bien accueilli par ses membres.

- Nous avons noté des divergences d'opinions au sujet du rachat rapide des parts [REDACTED] après le début des opérations. En effet, certaines personnes nous ont souligné que les deux parties auraient été satisfaites du rachat rapide alors que d'autres personnes auraient dit [REDACTED] que cela constituait une erreur en raison de l'incitatif de performance⁵⁸ que créait cette participation dans l'entreprise et de l'impact sur les liquidités à court terme compte tenu que le prêt afférent à ce 12,5 M\$ devait être remboursé sur une période d'un an.
- Suite à l'exercice de cette option, une nouvelle convention de gestion fut conclue entre [REDACTED] et la FPBQ où il était, entre autres, stipulé que : « *la Société [LC S.E.C.] versera [REDACTED]⁵⁹ un salaire annuel global (le « salaire ») correspondant au total de : i) [REDACTED] par année, incluant les vacances [REDACTED] et ii) 8% du EBITDA⁶⁰ pour l'exercice financier de la Société terminé dans l'année, mais à la stricte condition que le EBITDA pour cet exercice financier soit supérieur à 21 250 000 \$.* » À cet égard, [REDACTED] a reçu, de 2006 à 2011 inclusivement, [REDACTED] par année compte tenu que le EBITDA n'a jamais été plus élevé que 21 250 000 \$.

⁵⁸ i.e. en étant actionnaire, ces personnes nous ont souligné que [REDACTED] aurait eu un intérêt encore plus marqué, en raison de sa participation de 20%, à offrir la meilleure performance qui soit afin de maximiser sa participation globale dans l'entreprise via une distribution des bénéfices aux détenteurs de parts de LC S.E.C.

⁵⁹ Salaire pour les [REDACTED] gestionnaires.

⁶⁰ Bénéfices avant impôts, intérêts et amortissement.

6.3.2 Style de gestion [REDACTED]

- Il a été demandé et rédigé de cette façon dans la convention de gestion aux articles 3.1 et 9.1 que [REDACTED] devait gérer LC S.E.C. comme il l'avait fait au cours des cinq dernières années. À titre illustratif, l'article 3.1 de la convention de gestion datée du 24 novembre 2005 stipule que : « À titre de gestionnaires, [REDACTED] [REDACTED] ont pour fonctions et responsabilité, qu'ils acceptent de prendre en charge et s'engagent à exercer, remplir et respecter, de voir à la gestion des activités de la Société, de la même façon et avec le même soin qu'ils ont géré les activités des Vendeurs au cours des 5 dernières années [...] ». C'est ce qu'ils ont fait selon eux et selon l'ensemble des personnes rencontrées.
- De façon plus spécifique, [REDACTED] aurait continué à gérer la société selon son style de gestion pré-Acquisition, soit de gérer de façon très serrée chaque aspect des opérations de LC S.E.C. et avec une documentation limitée et confidentielle, ainsi que des contrôles-clés principalement effectués par [REDACTED]. M. [REDACTED] se serait occupé principalement de l'approvisionnement et [REDACTED] du canal de distribution et des ventes. En ce qui a trait à [REDACTED], son rôle semblerait être plus flou. Il aurait aidé, au besoin, au niveau des achats, des ventes, des ressources humaines, lors de l'absence [REDACTED], etc. De plus, il nous a été souligné que pour que l'Acquisition ait lieu, [REDACTED] devaient faire partie de l'équipe de gestion de LC S.E.C.
- Il appert que les systèmes financiers et informatiques étaient rudimentaires, voire « archaïque » et que les contrôles internes étaient déficients en termes de nombre et en ce qui a trait à la documentation afférente. Ainsi, durant l'année 2006, la FPBQ a engagé un contrôleur financier afin d'améliorer la qualité de l'information financière et les contrôles internes.
- Malgré une certaine réticence initiale à fournir de l'information financière sur les opérations et à préparer des budgets, etc., il appert que [REDACTED] aurait bien collaboré avec les membres du conseil d'administration de LC S.E.C. et que la reddition de compte était adéquate. Toutes les personnes rencontrées ont souligné l'excellente gestion [REDACTED]. D'ailleurs, la salle de découpe aurait été reconnue par les gens interviewés comme ayant des taux d'efficacité hors pair. Toutefois, il appert que cela aurait impliqué des frais de CSST importants.
- Néanmoins, certains d'entre eux ont exprimé une réserve quant à la volonté [REDACTED] à trouver des solutions innovatrices afin de palier à la situation financière précaire des années précédant la faillite et aux changements observés dans l'industrie de la viande, ce que [REDACTED] réfute compte tenu des recommandations proactives qu'ils auraient fait au conseil d'administration de LC S.E.C.
- Il y a divergence d'opinions quand à la performance [REDACTED] concernant la solution mise de l'avant consistant à abattre des bouvillons afin de combler le manque de volume de BR qui est expliqué plus amplement ci-après. Le contrat conclu avec la société japonaise [REDACTED], acheteur de certaines parties des bouvillons se serait avéré une bonne solution. Nous avons été informés que les autres parties devaient être écoulées sur le marché par [REDACTED]. Toutefois, [REDACTED] aurait essuyé des pertes avec ce contrat et par conséquent, lui aurait mis fin.
- Finalement, à la question suivante : « Est-ce que [REDACTED] se sont acquittés de leurs tâches en personnes raisonnables, diligentes, honnêtes et loyales? », tous les gens rencontrés ont répondu par l'affirmative.

6.3.3 Salaire octroyé [REDACTED]

- Tel que présenté à l'article 5.1 de la convention de gestion, le salaire minimal assuré par année pour [REDACTED]
- Selon la majorité des personnes rencontrées, il n'y aurait pas eu d'analyse de marché réalisée pour établir le salaire de [REDACTED], puisque ce montant était celui demandé par [REDACTED] lors des négociations en décembre 2004. Toutefois, l'un des principaux intervenants [REDACTED]

██████████ nous a souligné qu'une étude de marché aurait été réalisée à la demande de la FPBQ et que, selon cette étude, le coût pour un gestionnaire était compris entre ██████████⁶¹. Ainsi, le coût total pour ██████████ se serait donc situé entre ██████████ et ██████████.

- Finalement, il y a divergence d'opinions à savoir si une partie de ce salaire était considérée comme étant une forme de compensation additionnelle du prix de vente total de Levinoff/Colbex (i.e. faisant partie d'un tout lors de la négociation du prix de vente) ou seulement un salaire ██████████ à titre de gestionnaires de LC S.E.C.

6.3.4 Boni octroyé ██████████

- Un boni ██████████ a été versé en 2007 en lien avec les résultats financiers de 2006 alors que :
 1. la convention d'option de rachat stipulait que : « [...] ni ██████████, ni aucun de ses membres, n'aura droit de partager dans les profits de la Société ou du Commandité, en tant qu'associé ou actionnaire, selon le cas, rétroactivement à compter du 1^{er} janvier 2006 [...] »;
 2. la nouvelle convention de gestion ne prévoyait aucun boni à titre de gestionnaire; et
 3. le montant de 21 250 000 \$ d'EBITDA n'a pas été atteint en 2006.
- Selon les entrevues réalisées, ██████████ n'avait effectivement pas droit à un boni en vertu de ce qui est présenté ci-dessus, mais compte tenu que LC S.E.C. avait fait des profits en 2006, ██████████ aurait demandé d'avoir un boni et les membres du conseil d'administration de LC inc. lui auraient dit qu'ils allaient y réfléchir. Le conseil d'administration lui aurait donc finalement versé ledit boni en lui indiquant clairement que cela ne créait pas un précédent.

6.3.5 ██████████

- Dans le protocole d'entente, il était indiqué à l'article 5.13 que : « *Il est entendu et convenu que [...] une société détenue par ██████████ (« ██████████ ») assurera, fournira et gérera, à ses seuls frais et à l'entière exonération de la Société [LC S.E.C.], toute la promotion, la publicité et la représentation des affaires, activités et entreprises de la Société, suivant les standards propres au type d'entreprise exploitée par la Société. À cette fin, la Société accordera à ██████████ un montant annuel discrétionnaire de 400 000 \$ [...], étant entendu que la Société ne devra supporter aucun autre frais à ce titre, de quelque nature qu'il soit et pour qui que ce soit, y compris, pour plus de précisions, pour l'un quelconque de ces employés, dirigeants, officiers ou administrateurs [sic].* » [Emphase mise par KPMG.]
- À la lumière des entrevues réalisées, il appert que ██████████ avait établi qu'une somme annuelle de 400 000 \$ était requise pour couvrir les frais de promotion et de publicité. Étant donné que la FPBQ aurait été perçue comme étant une « agence gouvernementale », nous avons été informés que ██████████ aurait proposé que cette dépense soit versée sans que le détail de la nature desdites dépenses ne soit ventilé ce qui expliquerait l'inclusion de l'article 5.13 dans le protocole d'entente.
- Ainsi, la nature exacte de ce montant accordé à ██████████ ne semble pas avoir été connue par l'ensemble des personnes rencontrées et aucune pièce justificative n'a été fournie, ni demandée, en lien avec ce déboursé compte tenu qu'il était prévu au protocole d'entente et ce, jusqu'en 2011 tel que présenté ci-dessus. Certaines personnes allèguent que cela servait à effectuer de la représentation auprès de clients, alors que d'autres prétendent que cette somme aurait servi à faire des « cadeaux » aux clients de longue date (ou à leur responsable de l'approvisionnement afin de maintenir de bonnes relations d'affaires) ou à titre de contribution à la communauté juive. Il appert que ██████████ aurait considéré cette somme comme faisant partie de sa rémunération globale en sus de sa rémunération annuelle de ██████████.

⁶¹ Cette étude de marché ne nous a pas été fournie.

- En décembre 2010, le conseil d'administration de LC inc. a indiqué [REDACTED] que ce montant discrétionnaire ne serait plus accordé dans le futur et que des pièces justificatives devaient être fournies afin que les montants puissent être payés. Des pièces justificatives auraient donc été fournies.
- Dans les faits, il appert que les montants versés en vertu de l'article 5.13 au cours des années 2006 à 2011 sont ceux présentés dans le tableau ci-dessous :

Montants versés en vertu de l'article 5.13 du protocole d'entente⁶² :

Année	Montant (\$)
2006	456 950
2007	455 800
2008	451 500
2009	451 500
2010	294 012
2011	304 136

6.3.5.1 Salaire et dépenses d'un employé [REDACTED] pour LC S.E.C.

- Certaines dépenses [REDACTED] ont été remboursées à un employé de LC S.E.C malgré ce qui est stipulé dans le protocole d'entente présenté ci-dessus. Ces dépenses auraient été autorisées par [REDACTED] et les chèques relatifs auxdits remboursements auraient été cosignés par [REDACTED] et un représentant de la FPBQ. En effet, il nous a été indiqué que cet individu aurait été responsable [REDACTED] » et aurait agit à titre [REDACTED]. Selon le registre des salaires de 2007 à 2009⁶³, il appert que le salaire de [REDACTED] aurait correspondu aux montants présentés dans le tableau ci-dessous. Il aurait également reçu [REDACTED]⁶⁴ pour la période de 2006 à 2009 pour fins de remboursement de dépenses.

⁶² Source : Selon le Registre informatique des déboursés obtenu.

⁶³ Le registre des salaires que nous avons obtenu était relatif seulement à ces trois années.

⁶⁴ Source : Journal des déboursés obtenu.

Salaire versé à un employé [REDACTED] pour LC S.E.C.⁶⁵:

Année	Montant (\$)
2007	[REDACTED]
2008	[REDACTED]
2009	[REDACTED]

- Selon une personne rencontrée à qui nous avons posé la question, le salaire [REDACTED] aurait dû être payé via [REDACTED]. Toutefois, selon une autre personne rencontrée, des discussions auraient eu lieu entre [REDACTED] et le conseil d'administration de LC inc. et il aurait été convenu après divergence de points de vue à ce sujet que LC S.E.C. et non [REDACTED] devait assumer ladite dépense.
- À titre indicatif, si nous combinons le salaire (incluant les dépenses remboursées) de l'employé ayant effectué de la représentation pour le compte de LC S.E.C. avec le déboursé annuel effectué relatif à [REDACTED], le montant annuel déboursé de 2006 à 2011 a été de :

Montant annuel de représentation et de promotion considérant [REDACTED] et le salaire⁶⁶ [REDACTED] de LC S.E.C.

Année	[REDACTED] (\$)	Salaire [REDACTED] ^{67 et 68} (\$)	Montant total déboursé (\$)
2006	456 950	[REDACTED]	[REDACTED]
2007	455 800	[REDACTED]	[REDACTED]
2008	451 500	[REDACTED]	[REDACTED]
2009	451 500	[REDACTED]	[REDACTED]
2010	294 012	[REDACTED]	[REDACTED]
2011	304 136	[REDACTED]	[REDACTED]
Total	2 413 898	[REDACTED]	[REDACTED]

Rappelons que le montant annuel de [REDACTED] prévu à l'article 5.13 du protocole d'entente était de 400 000 \$ tel que présenté précédemment.

⁶⁵ Source : Registre des salaires disponible relatif aux employés de LC S.E.C.

⁶⁶ Incluant les dépenses remboursées.

⁶⁷ Idem.

⁶⁸ 2006 : [REDACTED]

6.3.6 Montants versés à [REDACTED] Québec inc.

- Selon notre revue des déboursés, à l'aide du journal des déboursés obtenu, nous avons identifié les paiements annuels effectués à la compagnie à numéro [REDACTED] Québec inc. Ceux-ci sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ainsi, le montant total versé a été de 1 114 428 \$. Ces paiements étaient effectués sur base régulière et étaient de l'ordre d'environ 7 300 \$ et ce, jusqu'en mai 2011 où ce montant a été réduit à environ 4 600 \$.

Montants versés à la société [REDACTED] QUEBEC inc.

Année	Montant (\$)
2006	190 714
2007	182 320
2008	195 117
2009	180 600
2010	195 048
2011	138 499
2012	32 130
Total	1 114 428

- Selon le Registraire des entreprises du Québec, cette société appartient à [REDACTED]⁶⁹. Il s'agirait d'une compagnie de gestion. Il nous a été rapporté par tous les individus questionnés à ce sujet que [REDACTED] aurait travaillé pour LC S.E.C. en échange des sommes présentées ci-dessus. Il nous a également été rapporté qu'il aurait agi à titre de classificateur et d'acheteur de BR dans des encans du Québec (hors-REQ)⁷⁰ et de l'Ontario ainsi que directement auprès de producteurs pour le compte de LC S.E.C. Il nous a de plus été précisé qu'il remplaçait 10 à 12 fois par an le représentant de LC S.E.C. qui s'occupait d'acheter des BR à l'encan d'Ottawa.
- De plus, ces montants auraient été versés suite à une entente verbale intervenue entre MM. [REDACTED] et [REDACTED]. Ce dernier aurait fourni des factures à titre de pièces justificatives pour fins de paiements.
- Il nous en a remis une à titre d'exemple. Il s'agit effectivement d'une facture de la société [REDACTED] Québec inc. adressée à l'attention de LC S.E.C. Il y est indiqué un coût fixe de 2 000 \$ par semaine qui porte la description suivante « *Supervision et classement – Encans : REQ* ». Le montant de cette facture est pour deux semaines, soit 4 000 \$ auquel des taxes de 599 \$ sont ajoutées pour un grand total de 4 599 \$. Ce montant correspond au montant périodique retracé à compter du mois de mai 2011⁷¹. Il nous a été indiqué que cette facture était relative à des travaux de classement dans les encans de REQ. Il nous a également été précisé que lorsque les travaux de [REDACTED] étaient

⁶⁹Source:

⁷⁰ i.e. encans mensuels ou spéciaux ayant lieu au Québec dont celui ayant lieu le 1^{er} mercredi du mois et ce, tout au long de l'année.

⁷¹ Nous n'avons pu retracer le déboursé relatif à la présente facture, car le dernier déboursé mis à notre disposition est celui du 16 mars 2012 et que ladite facture correspond à une date plus récente.

effectués dans d'autres encans, le libellé demeurait « *Encans : REQ* ». Il ne nous a pas été souligné la raison pour laquelle on souhaitait indiquer que les travaux étaient pour REQ sur la facture alors qu'ils auraient été pour un autre encan.

- Finalement, il nous a été confirmé que [REDACTED] a été mis au courant de cette entente, mais il n'aurait pas été partie prenante de l'entente.

6.3.7 Travail effectué pour le compte de LC S.E.C. par [REDACTED]

- Selon le PV du conseil d'administration du [REDACTED] de LC inc., il est indiqué ce qui suit : « *SUR MOTION DÛMENT PROPOSÉE PAR M. [REDACTED], appuyée par [REDACTED], il est unanimement résolu que [...] la rémunération du président du conseil qui sera de 800 \$ par semaine* ». Ainsi, suite à cette résolution, le président du conseil de l'époque, [REDACTED] a été considéré comme un employé de LC S.E.C. et a reçu une rémunération de [REDACTED] par année en [REDACTED] et de [REDACTED] en [REDACTED]⁷².
- Aucune description de tâches ne semble avoir été rédigée à cet effet, mais selon toutes les personnes questionnées à ce sujet, [REDACTED] aurait été présent de façon fréquente chez LC S.E.C. afin de revoir les opérations et les informations financières et ainsi, faire le lien entre la société et la FPBQ. Il appert que son travail semble avoir été utile tant pour [REDACTED] que pour le conseil d'administration afin de bien expliquer les raisons justifiant les demandes d'informations financières requises pour les besoins du conseil d'administration de LC S.E.C.
- Toutefois, il semble que le rôle de [REDACTED] n'aurait pas été connu du comité exécutif de la FPBQ. En effet, selon le PV d'une réunion du comité exécutif de la FPBQ tenue le [REDACTED], il est indiqué que [REDACTED] était le président de LC S.E.C.⁷³ depuis le [REDACTED] et que « *Certains membres du comité indiquent que l'occupation du titre de président de la compagnie par [REDACTED] leur était inconnue. Ils font donc connaître leur mécontentement et souhaitent qu'à l'avenir, ce genre d'information leur soit fourni.* »

6.3.8 Problématique d'approvisionnement – volume manquant de BR abattus par LC S.E.C.

- L'un des problèmes reconnus de tous au niveau des opérations de LC S.E.C. fut le faible volume de BR à abattre suite à l'Acquisition. En effet, le volume s'est retrouvé en-deçà du volume prévu selon le plan d'affaires préparé en mai 2005, à la demande de la FPBQ, où le volume d'approvisionnement anticipé était de 4 000 têtes par semaine. À la **Sous-section 3.4**, un tableau présente le nombre de BR abattus en moyenne chez LC S.E.C. (et avant l'Acquisition, chez Levinoff/Colbex) de 2000 à 2012 ainsi que le seuil de rentabilité requis en terme de volume de BR à abattre.
- Le non respect du canal unique d'approvisionnement en BR⁷⁴, la présence d'un réseau de mise en marché parallèle de BR⁷⁵ et la compétition subie par LC S.E.C.⁷⁶ expliquent principalement cette problématique de faibles volumes d'approvisionnement tel que plus amplement expliqué ci-dessous. De plus, la hausse des quotas de production de lait, faisant en sorte que le délai était plus long avant que la vache ne soit réformée, et la baisse de productivité laitière causée par une alimentation de moindre qualité, qui fut observée au cours des dernières années d'opérations de LC S.E.C., constitueraient aussi des facteurs pouvant expliquer cette situation⁷⁷.

⁷² Source : Registre des salaires disponible relatif aux employés de LC S.E.C.

⁷³ Et non du conseil d'administration.

⁷⁴ Voir la **Sous-section 6.3.9**.

⁷⁵ Voir la **Sous-section 6.3.10**.

⁷⁶ Voir la **Sous-section 6.3.11**.

⁷⁷ Source : Document intitulé « *RSM Richter Inc. – Note de Service* » ayant pour objet « *Levinoff-Colbex S.E.C.* » et daté du 23 octobre 2009, p. 4.

6.3.9 Canal unique d'approvisionnement en BR

- Selon le PV de la 22^{ième} assemblée générale annuelle du plan conjoint des producteurs de bovins du Québec daté d'avril 2004, il est, entre autres, indiqué que : « *Considérant que la survie d'une telle entreprise dépend entièrement de l'utilisation d'un canal unique de mise en marché des bovins de réforme par tous les producteurs québécois.* » [Emphase mise par KPMG.] De plus, l'une des hypothèses-clés des projections financières présentées dans le plan d'affaires était que les producteurs de BR québécois, devenant maintenant propriétaires de LC S.E.C., allaient vendre la très grande majorité de leurs BR à LC S.E.C., i.e. au moins 80% du volume de BR du Québec, ce qui ne fut pas le cas.
- Nonobstant ce qui est présenté au point ci-dessus, il nous a été souligné qu'en pratique, un producteur de BR a toujours été libre de choisir où il souhaitait vendre son BR. Tel que souligné à la **Sous-section 3.4**, le prix de chaque BR vendu au Québec doit être conforme à la grille de prix et ce, depuis l'entrée en vigueur de cette grille de prix en 2006. Le prix offert aux producteurs selon la grille de prix du Québec s'est retrouvé inférieur à celui offert en Ontario⁷⁸ selon le **Tableau 1**⁷⁹ et ainsi, certains producteurs ont décidé de vendre leurs BR en Ontario au lieu de les vendre à LC S.E.C. Toutefois, lorsque le prix du Québec était uniquement comparé aux quatre encans de l'Est ontarien, il pouvait être plus élevé⁸⁰.
- Selon l'ensemble des personnes rencontrées, le responsable de l'encan situé à [REDACTED] aurait utilisé ce poste de rassemblement des BR pour par la suite, les envoyer à son encan de [REDACTED], situé en Ontario. Ce poste de rassemblement aurait été exclu à partir du 30 septembre 2009 de la liste des postes ayant le droit de tenir des encans afin que les BR restent au Québec⁸¹. Toutefois, plusieurs BR du Québec auraient continué à être vendus à [REDACTED] compte tenu de la proximité de cet encan et des prix favorables de l'Ontario.
- Plusieurs personnes rencontrées nous ont souligné le manque de loyauté et de solidarité des producteurs québécois envers LC S.E.C., en ne vendant pas exclusivement leurs BR à la société dont ils étaient maintenant propriétaires et que cela aurait contribué aux difficultés financières de LC S.E.C.

6.3.10 Non-respect de la grille de prix et réseau de mise en marché parallèle

- Les diverses situations présentées ci-dessous auraient perduré pendant plusieurs années malgré, entre autres, certaines plaintes de producteurs auprès de la RMAAQ et du président du CMMBR auprès de LC S.E.C. Selon des représentants de la FPBQ, cette dernière aurait manqué de vigilance à ce niveau en n'émettant pas systématiquement de correspondance formelle⁸², ni de pénalité, ni autre mesure corrective via la RMAAQ.
- Selon une lettre de la FPBQ datée du 8 mars 2008 ayant pour objet : « *Avis aux personnes impliquées dans la mise en marché de bovins de réforme* », un rappel aurait été fait aux producteurs et aux responsables des encans de l'obligation de respecter le canal unique.
- À la lumière des entrevues réalisées, il semble que des erreurs de classement à l'avantage du producteur auraient été observées par LC S.E.C. en ce qui a trait aux BR classifiés dans les encans tant au Québec qu'en Ontario faisant en sorte que la société se retrouvait à payer plus cher qu'elle ne le devait pour le rendement réellement obtenu de l'animal.
- De plus, il appert que des commerçants auraient offert des prix avantageux en argent comptant aux producteurs, prix qui ne respecteraient pas la grille de prix, pour inciter des producteurs à leur vendre

⁷⁸ Il appert toutefois que le prix de l'Est de l'Ontario, moins les frais de transport entre le Québec et l'Ontario, aurait été relativement similaire dépendamment toutefois de l'endroit où l'on se situe au Québec.

⁷⁹ Ce prix est un prix canadien sur base carcasse en \$/100 lbs.

⁸⁰ Source : Document de la FPBQ intitulé « *Mise en marché des bovins de réforme et Levinoff-Colbex S.E.C.* » daté du 27 septembre 2006, p.4.

⁸¹ Source : PV du conseil d'administration de LC inc. daté du 5 octobre 2009.

⁸² Selon certains PV [REDACTED] et du conseil d'administration de LC inc., certains avis écrits auraient été émis en 2008 à LC S.E.C. et/ou à l'entreprise identifiée comme étant en infraction.

leurs BR. Il est important de souligner, tel qu'indiqué précédemment à la **Sous-section 3.4** qu'il est interdit pour un producteur de vendre un BR à un commerçant. En effet, nous avons été informé qu'il n'a le droit que de vendre son BR à REQ, à un encan indépendant ou directement chez LC S.E.C. Suite à l'acquisition du BR, les commerçants seraient allés offrir les BR à LC S.E.C. en indiquant clairement que si la société ne voulait pas payer le prix qu'ils exigeaient, ils iraient les vendre en Ontario et LC S.E.C. devrait déboursier des frais de transport pour aller récupérer ces BR en Ontario. Cette pratique des commerçants aurait toujours existé selon les personnes rencontrées à qui nous avons posé la question.

- Compte tenu de la problématique du volume de BR exposée ci-dessus, LC S.E.C. aurait agi de deux façons vis-à-vis ces commerçants, soit :
 1. Offrir un prix supérieur à la grille pour les classes des meilleurs BR afin de pouvoir obtenir ceux offrant le meilleur rendement et un prix inférieur à la grille, pour les BR de moins grande qualité de façon à ce que le prix moyen de la grille soit respecté.
 2. Offrir un prix fixe pour l'ensemble du chargement qui aurait été supérieur à celui de la meilleure classe de BR selon le prix figurant sur la grille de prix cette semaine là.
- Ces façons de faire auraient permis à LC S.E.C. d'obtenir un plus grand volume de BR provenant du Québec et d'éviter d'aller chercher ces BR vendus aux encans ontariens en payant le prix ontarien et les frais de transport y afférents.

6.3.10.1 Réseau de mise en marché parallèle

- De plus, un réseau de mise en marché des BR aurait été développé en parallèle au canal unique de mise en marché et par conséquent, des BR auraient également été vendus en contravention avec la grille de prix établie par l'agence de vente.
- Une société portant le nom de « [REDACTED] »⁸³ aurait été identifiée comme ayant été impliquée dans ledit réseau. À cet égard, les registres d'entreprises publics ontariens, ne permettent pas d'identifier le nom des actionnaires de la société [REDACTED], seul celui des administrateurs est disponible. De plus, à l'aide de la revue de la documentation, outre certains courriels, il n'est pas possible de connaître le nom des actionnaires de ladite société.
- À la lumière de la documentation revue et des entrevues réalisées, il semble que la façon de procéder via la société [REDACTED] aurait été la suivante :
 1. Un commerçant/représentant d'[REDACTED] achetait le BR du producteur québécois et ce dernier recevait un chèque d'[REDACTED].
 2. Le commerçant/représentant transportait le BR chez LC S.E.C. (le BR ne se rendait donc jamais en Ontario) et recevait une compensation d'[REDACTED].
 3. LC S.E.C. envoyait son paiement pour le BR acquis du commerçant/représentant à REQ.
 4. REQ payait à son tour [REDACTED] tout en prélevant les frais prévus de gestion de REQ.
- Notre compréhension de cette façon de faire est illustrée à l'**Annexe D** du présent rapport.
- Le prix payé aurait été établi sur une base hebdomadaire entre l'un des administrateurs d'[REDACTED] et un représentant de la REQ. Ce prix aurait été similaire au prix ontarien⁸⁴, donc supérieur à la grille de prix, sans que le BR n'ait quitté le Québec et sans que ni le commerçant, ni LC S.E.C. n'ait défrayé de frais de transport entre le Québec et l'Ontario.

⁸³ Cette société serait située en Ontario.

⁸⁴ Ou légèrement inférieur.

- Nous avons revu un échantillon de neuf copies de factures de REQ pour lesquelles nous avons également reçu une copie de chacun des documents suivants :
 1. un document produit par l'abattoir et envoyé à REQ intitulé « *LC S.E.C. – Liste des abattages selon les numéros des boucles d'oreilles officielles du système d'identification pour les animaux* »;
 2. le chèque et le talon du chèque y afférent;
 3. le rapport des dépôts directs incluant le paiement en question; et
 4. le rapport de la banque indiquant le retrait des dépôts directs du compte bancaire de REQ.
- Selon ces documents, le prix payé aurait été fixe peu importe la classe de BR, à l'exception de certains BR étant principalement de classe 9 ou 10 où le prix donné fut moindre, et ce prix aurait été supérieur à celui offert selon le prix prévu en fonction de la grille de prix établie pour la semaine en question. Le **Tableau 3** présente les prix payés par lb par LC S.E.C. à REQ (Colonne 3) et ceux payés par ce dernier à [REDACTED] pour chacun des BR (Colonne 4) en comparaison avec le prix en vigueur selon la grille de prix du Québec en fonction de la classe et du poids du BR (Colonne 5) cette journée-là. De plus, nous y présentons l'écart de prix total (Colonne 8) suite au calcul du coût d'acquisition du BR, i.e. poids (Colonne 7) multiplié par l'écart en \$/lb (Colonne 6).
- À titre d'exemple, selon la ligne 7 du **Tableau 3**, il est indiqué qu'un BR a été facturé à REQ le 17 janvier 2012 (Colonne 1) et qu'il était de classe 5 (Colonne 2). Le prix facturé à la fois par REQ à LC S.E.C. et payé à [REDACTED] était de 1,40 \$/lb (Colonnes 3 et 4). Le prix de la grille en vigueur le 17 janvier 2012 pour la classe 5 était de 1,20 \$/lb (Colonne 5) ce qui crée un écart de 0,20 \$/lb (Colonne 6). Considérant le poids de ce BR tel que présenté sur la facture (i.e. 534,50 lbs) (Colonne 7), l'écart payé en dollars pour ce BR par rapport à la grille de prix en vigueur est de 106,90 \$.
- En somme, il appert, selon l'échantillon analysé, qu'un écart de 0,15 \$/lb moyen a été observé entre le prix payé et le prix selon la grille de prix en vigueur pour un écart total moyen de par BR de 74,15 \$.
- Selon l'extrait d'un document du MAPAQ, il appert que : « [REDACTED]⁸⁵ a découvert qu'il existait une entente convenue entre les anciens gestionnaires de l'entreprise et une entreprise du nom de [REDACTED] [sic] et qui visait essentiellement à garder les vaches au Québec des vaches vendues à un acheteur de l'Ontario; [...], ces vaches étaient payées plus cher que le prix payé via le réseau des encans. » Ainsi, il appert que le MAPAQ a été mis au courant de ce réseau de mise en marché parallèle. À ce sujet, [REDACTED] nous a indiqué ne pas connaître qui détenait la société [REDACTED], mais tel que présenté ci-dessus, reconnaît que dans certaines situations, le prix payé pour des BR fut fixe et supérieur à la grille de prix à utiliser au Québec.
- Selon le PV d'une réunion d'urgence du conseil d'administration de LC inc. du 8 mars 2012, les administrateurs présents, incluant le président de la FPBQ de l'époque, ont été mis au fait de cette situation. De plus, des courriels à ce sujet indiquent que des mesures avaient été entreprises pour mettre un terme à cette pratique lors de la découverte de celle-ci par [REDACTED]. Suite à cette découverte, il appert que certaines personnes ont demandé qu'une enquête à ce sujet ait lieu. Toutefois, aucune enquête n'aurait été menée en ce sens par le conseil d'administration de LC S.E.C. ou par la FPBQ, entre autres, en raison des enjeux causés par le risque imminent de faillite de LC S.E.C. à cette époque ainsi qu'en raison de l'absence de preuves concrètes de ce réseau parallèle et des coûts à assumer pour mener une telle enquête.
- Nous avons également été informés que des sociétés portant le nom de « [REDACTED] » et « [REDACTED] » auraient procédé de la même façon qu'[REDACTED], i.e. sans envoyer les BR du Québec en Ontario. Toutefois, ces sociétés auraient été payées par LC S.E.C. directement et non par REQ.

⁸⁵ Précision de KPMG : Il s'agit du directeur général ayant remplacé [REDACTED] suite à la fin de son contrat de gestion par la FPBQ.

- Suite aux entrevues réalisées et à notre revue de la documentation obtenue, nous ne connaissons pas l'ampleur exacte de cette situation compte tenu que certaines personnes rencontrées ont souligné qu'il ne s'agit pas de sommes importantes alors qu'un document que nous avons revu indique que l'ampleur totale pourrait être de l'ordre de 3 M\$ à 4M\$ sur une période estimée à environ 4 ans. Cependant, la personne ayant préparé ledit document nous a informés qu'elle ne voulait pas nous rencontrer pour expliquer ses calculs.
- En lien avec le point ci-dessus, REQ nous a remis deux documents intitulés respectivement « Réseau Encans Québec – [REDACTED] – Sommaire des ventes du 2008-10-01 au 2013-10-22 – [REDACTED] » et « Réseau Encans Québec – [REDACTED] – Sommaire des ventes du 2008-10-01 au 2013-10-22 – [REDACTED] ». Selon ces documents, la première transaction avec [REDACTED] aurait été effectuée le 19 avril 2011 et la dernière, le 6 mars 2012. Ces transactions correspondent à 4 086 BR pour un montant total payé de 3 102 741 \$. Nous n'avons toutefois pas calculé l'écart entre le prix payé à [REDACTED] et le prix en vigueur selon la grille de prix pour ces 4 086 BR et laissons le soin au MFE de déterminer s'il souhaite effectuer cette analyse.

6.3.11 Compétition subie par LC S.E.C.

- En 2006, LC S.E.C. abattait 50% des BR de l'Ontario et 94% des BR du Québec selon un document de la FPBQ intitulé « Mise en marché des bovins de réforme et Levinoff-Colbex S.E.C. » daté du 27 septembre 2006.
- Compte tenu de la baisse de volume d'approvisionnement de bouvillons, nous avons été informés par certaines personnes rencontrées que Cargill a décidé, dans les dernières années précédant la fermeture de LC S.E.C., d'abattre à la fois des bouvillons et des BR. En effet, suite à la réouverture de la frontière, il était maintenant permis d'abattre les deux types d'animaux dans un même abattoir.

Cargill a acheté deux des clients principaux de LC S.E.C. dont Caravelle Foods⁸⁶ en septembre 2004 dont elle a fermé l'usine située en Ontario. Elle a aussi acquis Better Beef Ltd en 2005, qui est située à Guelph en Ontario, et qui ne faisait que de l'abattage de bouvillons. Grâce à l'achat de Better Beef, Cargill a décidé de commencer à abattre du BR puisque le volume de bouvillons était en baisse et que la viande hachée requise par les chaînes de restauration rapide doit être maigre, donc de la viande de BR et non celle provenant de bouvillons. Finalement, en abattant des BR, cela permettait à Cargill de compléter sa ligne de production et ainsi, mieux couvrir ses frais fixes.

Cette situation a fait en sorte que Cargill, grande multinationale qui abattait le volume hebdomadaire de BR de LC S.E.C. en une seule journée, s'est retrouvé à faire compétition à LC S.E.C. pour le volume de BR disponible pour fins d'abattage. Selon les personnes rencontrées et questionnées à ce sujet, Cargill aurait mis de la pression sur les prix d'achat de BR et se serait appropriée une partie du volume de BR disponible ce qui aurait nuit à la rentabilité de LC S.E.C.

- Finalement, Gencor aurait rouvert son usine en Ontario ce qui aurait également contribué à la baisse de volume disponible pour LC S.E.C. sans compter aussi l'effet non négligeable de la surcapacité d'abattage des abattoirs américains pour qui le marché du BR du Québec et de l'Ontario étaient des sources d'approvisionnement complémentaires.

⁸⁶ Nous avons été informés que cette société était le fournisseur de bœuf, entre autres, de [REDACTED] au Canada.

6.3.12 Impact des nouvelles mesures de l'Agence d'inspection des aliments du Canada relativement aux matières à risque spécifiées (« MRS ») sur la compétitivité, la rentabilité et les liquidités de LC S.E.C.

- Suite à la fermeture des frontières, de nouvelles mesures de l'Agence d'inspection des aliments du Canada sont entrées en vigueur en juillet 2007 relativement aux MRS⁸⁷. À la lumière des entrevues réalisées, l'impact financier et opérationnel des MRS serait l'une sinon la plus importante cause de la faillite de LC S.E.C.
- La réglementation canadienne concernant les exigences relatives aux MRS a été mise en application le 12 juillet 2007 alors que celle des États-Unis aurait été connue seulement en octobre 2009.
- LC S.E.C. aurait été l'abattoir le plus affecté au Canada, car c'était le seul dont sa production aurait été dédiée à 100% à du BR. En effet, il appert que tous les autres abattaient à la fois des BR et des bouvillons.
- Selon les entrevues réalisées, la nouvelle réglementation américaine entrée en vigueur par la suite était beaucoup moins sévère concernant les MRS que celle mise en place au Canada ce qui rendait LC S.E.C. moins compétitive sur le marché nord-américain. En effet, il nous a été souligné qu'avec la réglementation canadienne, 88 lbs à 125 lbs de MRS devaient être enlevées au Canada contre 11 lbs à 20 lbs de MRS aux États-Unis ce qui aurait créé une perte de compétitivité chez LC S.E.C. de 40 \$/BR à 42 \$/BR par rapport aux États-Unis tout particulièrement au cours des premières années suivant la mise en place de ces mesures.
- Il nous a également été précisé que la réglementation aurait fait en sorte que LC S.E.C. a dû acheter des équipements ayant un coût de 2,5 M\$ à 3 M\$. En plus de ces coûts en immobilisations, il nous a été souligné que de huit à dix employés additionnels ont dû être embauchés, que des frais de formation et d'ajouts de protocoles ont dû être encourus, sans compter les frais de disposition des MRS et d'eaux usées, ce qui aurait impliqué plusieurs milliers de dollars de dépenses additionnelles par semaine.
- Il nous a aussi été mentionné que l'une des forces concurrentielles de Levinoff/Colbex (i.e. ils auraient été les meilleurs en Amérique du Nord à ce niveau) était l'exploitation du 5ième quartier, soit les sous-produits tels que les abats à titre d'exemple. Le tout était exporté principalement en Hongrie et en Asie. La force de Levinoff/Colbex aurait consisté à s'adapter aux demandes spécifiques de ses clients pour leur offrir exactement ce dont ils avaient besoin. En raison des nouvelles mesures concernant les MRS, la frontière ne serait toujours pas ouverte à ce jour pour ces sous-produits. Ainsi, LC S.E.C. a été privée de ces revenus et en plus, elle a dû payer pour les disposer. Il appert toutefois que cette situation a évolué à travers le temps et que lors des dernières années d'opération, ces frais auraient été presque nuls, voire même transformés en faible revenu compte tenu de l'utilisation subséquente que leur fournisseur a pu faire de ces sous-produits.
- À titre indicatif, il nous a été communiqué que les coûts additionnels imputables uniquement aux MRS auraient été de l'ordre de 4 M\$ à 6 M\$ par année. Un document obtenu du MAPAQ présente un impact d'une ampleur similaire, puisque dans le document intitulé « *Analyse des états financiers projets de LC S.E.C. pour l'exercice terminé le 31 décembre 2011* », il est indiqué que « la perte d'exploitation de 9 M\$ peut-être [sic] expliqué [sic] en partie (environ 50%) par la problématique des MRS [...] ». ».
- Durant l'année 2010 et ce, pour seulement une année, LC S.E.C. a reçu une subvention d'AAC de 4 649 266 \$ en lien avec les MRS tel que présenté dans les états financiers vérifiés de LC S.E.C. de

⁸⁷ Chez les bovins infectés, l'ESB se concentre dans certains tissus connus sous le nom de MRS. Ils sont définis comme suit : le crâne, la cervelle, les ganglions trigéminals, les yeux, les amygdales, la moelle épinière et les ganglions de la racine dorsale des BR âgés de 30 mois ou plus et l'iléon distal des bovins de tous âges. Source : <http://www.inspection.gc.ca/animaux/animaux-terrestres/maladies/declaration-obligatoire/esb/mrs/fra/1299870250278/1334278201780>

l'exercice terminé le 31 décembre 2011. Ainsi, cela a fait en sorte que, suite à l'exercice 2006, le seul exercice où un bénéfice net a été réalisé (i.e. 744 249 \$) chez LC S.E.C. correspond à celui de l'année où cette subvention a été reçue.

6.3.13 Impact du taux de change sur la compétitivité, la rentabilité et les liquidités de LC S.E.C.

- Pour plusieurs personnes rencontrées, le taux de change (« tdc ») défavorable qui n'était pas prévu lors de l'Acquisition est l'un des facteurs importants de la faillite de LC S.E.C. À ce sujet, tel que présenté de façon détaillée à l'**Annexe E**, le taux de change⁸⁸ aux 1^{er} (ou la journée suivante ouvrable) janvier de 2004 à 2012 est présenté dans le tableau suivant.

Année	tdc (1 \$CDN = x \$USD)
2004	0,78
2005	0,82
2006	0,86
2007	0,86
2008	1,01
2009	0,83
2010	0,96
2011	1,00
2012	0,99

6.3.14 Impact des coûts importants de main d'œuvre sur la compétitivité, la rentabilité et les liquidités de LC S.E.C.

- Il nous a été souligné que les employés de LC S.E.C. étaient syndiqués tant ceux travaillant à l'abattoir qu'à la salle de découpe. Ainsi, la problématique des faibles volumes d'approvisionnement, qui est survenue au cours des années et qui s'est aggravée au cours des dernières années précédant la faillite, a fait en sorte que ces employés devaient être payés peu importe le volume à abattre/découper. Cela constituait des frais fixes importants pour LC S.E.C. ce qui créait une pression sur la rentabilité ainsi que sur les liquidités de la société. À ce sujet, certaines mesures de rationalisation auraient été mises en œuvre, notamment au niveau du nombre d'effectifs.
- Confrontés à cette situation, les gestionnaires de la salle de découpe et ceux responsables de l'abattoir auraient tenté de négocier avec les employés afin de réduire ces coûts fixes importants en modifiant certains aspects de leur rémunération. Il appert que les employés de l'abattoir auraient accepté certaines concessions alors que du côté de la salle de découpe, les employés auraient refusé ce qui était proposé.
- Il a été affirmé par tous les intervenants avec qui nous avons discuté du sujet que la consolidation des activités de l'abattoir et de la salle de découpe à St-Cyrille-de-Wendover aurait généré des économies d'opération significatives ainsi que des gains de productivité. Toutefois, ce projet aurait été retardé, entre autres, lors de la période de 18 mois⁸⁹ pendant la quelle LC S.E.C. aurait collaboré avec le

⁸⁸ Les montants qui sont présentés représentent en dollar américain l'équivalent à cette date d'un dollar canadien.

⁸⁹ De 2010 à 2012.

gouvernement du Québec et [REDACTED] afin de concrétiser un plan de restructuration.⁹⁰ Ce projet aurait également été retardé en raison de la difficulté à conclure une entente avec les employés syndiqués de la salle de découpe tel que présenté au point ci-dessus.

- Finalement, il nous a été rapporté, à maintes reprises, que les salaires payés aux employés de LC S.E.C. n'étaient pas compétitifs par rapport à ceux offerts par les abattoirs américains à leurs employés. En effet, il nous a été rapporté qu'aux États-Unis la main d'œuvre est moins onéreuse en l'absence de convention collective, de frais de CSST, etc.

En somme, nous avons présenté ci-dessus aux **sous-sections 6.3.12 à 6.3.14** les différences entre les réglementations canadienne et américaine concernant les MRS, le tdc défavorable et les écarts de coûts de main d'œuvre entre le Canada et les États-Unis qui ont fait en sorte, comme nous l'ont illustré certaines personnes rencontrées, qu'après l'ouverture de la frontière, LC S.E.C. « jouait sur une patinoire nord-américaine » où les règles du jeu étaient différentes pour LC S.E.C. de celles des sociétés américaines.

6.3.15 Impact des frais fixes importants sur la rentabilité et les liquidités de LC S.E.C.

- En lien avec certains points présentés ci-dessus et les seuils de rentabilités requis présentés à la **Sous-section 3.4**, l'entente négociée et le montage financier convenu ont fait en sorte que les frais fixes à couvrir chez LC S.E.C. étaient très importants. Ces frais fixes étaient composés, entre autres :
 1. du salaire [REDACTED] (**Sous-section 6.3.3.**);
 2. des sommes relatives à [REDACTED] (**Sous-section 6.3.5**);
 3. des salaires des employés (**Sous-section 6.3.14**); et
 4. des frais financiers importants plus amplement discuté dans la présente sous-section.
- Compte tenu que la mise de fonds initiale des producteurs n'était que de 6 M\$ et que la balance du coût d'acquisition totale de 62,5 M\$ était financée via des emprunts auprès de la [REDACTED] et d'IQ, les coûts financiers étaient significatifs ce qui rendait la rentabilité plus difficile à atteindre.
- De plus, il était prévu à la convention de prêt de [REDACTED] que celle-ci serait remboursée au plus tard trois mois après le début des opérations, soit au plus tard le 31 mars 2006⁹¹ ce qui constituait une somme non négligeable à sortir de l'encaisse dès les premiers mois d'opération.
- Ainsi, le conseil d'administration de LC S.E.C. ayant constaté des problèmes importants d'endettement, de difficultés pour la société à rencontrer ses obligations financières et du manque de liquidité, aurait considéré que le niveau d'endettement devait être réduit. Donc, la FPBQ a préparé un document intitulé « *Financer Levinoff-Colbex sur des bases solides – Information et consultation des producteurs de bovins de réforme* » daté de mars 2008.
- Ce document avait, entre autres, pour objectif de présenter aux producteurs de BR le diagnostic financier effectué, diverses recommandations, les principaux enjeux pour les producteurs et le plan d'action.
- Les principaux constats relatifs à l'endettement étaient les suivants selon ce document :
 - LC S.E.C. est trop endettée, puisque l'acquisition a été réalisée par un endettement massif;
 - Le remboursement sur 1 an du 12,5 M\$ relatif au rachat [REDACTED] a créé un fardeau additionnel;
 - Les frais financiers et le remboursement de la dette correspondent à plusieurs millions de dollars, soit 8,5 M\$ pour l'année financière 2006 et 8,8 M\$ pour celle de 2007; et
 - La [REDACTED] exigeait une mise de fonds importante pour redresser la situation financière de LC S.E.C.

⁹⁰ [REDACTED] aurait finalement décidé de ne pas aller de l'avant, car après étude de la situation, elle aurait jugé le projet trop risqué.

⁹¹ Voir la **Sous-section 3.2** à ce sujet.

- Suite aux constats présentés ci-dessus, il aurait été demandé aux producteurs de BR de contribuer à la recapitalisation de l'abattoir pour un montant additionnel de 30 M\$. Ce montant correspondait à une somme prélevée de 53,86 \$/BR. Les producteurs de BR auraient accepté et le prélevé aurait débuté en 2008. Avec cette somme, la FPBQ aurait eu pour objectif d'emprunter 32 M\$⁹² garanti par les prélèvements échelonnés sur 5 ans.
- Finalement, avec la somme obtenue, l'objectif de la FPBQ aurait été de diminuer la dette à long terme de 12,4 M\$, réduire à zéro la marge de crédit et le découvert bancaire (i.e. une réduction de 8,6 M\$) et injecter un montant de 9 M\$ dans l'encaisse. Concernant ce dernier point, il appert que [REDACTED] n'aurait finalement pas décaissé ce 9 M\$ afin qu'il soit conservé dans l'encaisse compte tenu de la détérioration des ratios financiers de LC S.E.C.
- En lien avec ce dernier aspect concernant l'encaisse, un montant de 10 M\$ devait être maintenu chez LC S.E.C. à titre de fdr pour assurer la bonne conduite des opérations⁹³ ce qui n'a pas eu lieu. Il appert donc que, sans ce montant d'encaisse de 9 M\$, prévu dans le plan de refinancement, des problèmes de liquidités étaient à prévoir.

6.3.16 Autres raisons expliquant les problèmes de rentabilité et de liquidités de LC S.E.C.

- Selon certaines personnes rencontrées, la FPBQ et son président se seraient trouvés en position de conflit d'intérêts en étant à la fois responsables :
 1. de faire en sorte que LC S.E.C. demeure en bonne santé financière;
 2. d'accorder aux producteurs de BR du Québec un prix juste et équitable pour leurs BR;
 3. de s'assurer de faire respecter le plan conjoint des producteurs de bovin du Québec, le règlement sur la production et la mise en marché des BR et veaux laitiers du Québec et la convention de mise en marché des BR afin d'assurer le respect des règles mises en place et l'approvisionnement approprié de LC S.E.C.; et
 4. de bien administrer REQ étant propriétaire à 50% de cette société.
- En effet, pour certaines personnes rencontrées, ces rôles auraient été incompatibles tout particulièrement pour le président de la FPBQ qui siégeait sur les conseils d'administration de LC S.E.C. et de REQ, qui était « employé » de LC S.E.C., afin de veiller à la bonne gestion [REDACTED], et finalement, qui via les comités de la FPBQ, devait s'assurer du respect des points 2 et 3 présentés ci-dessus.
- Il a également été porté à notre attention une préoccupation à l'effet que, si la FPBQ avait soumis une demande d'exemption de l'application des articles 60 et 128 de la Loi sur la mise en marché des produits agricoles, alimentaires et de la pêche en présentant un projet d'acquisition de Levinoff/Colbex où la FPBQ aurait été propriétaire à 100%, la RMAAQ aurait refusé sa demande. À ce sujet, toutes les personnes rencontrées, à qui nous avons posé la question, nous ont indiqué que la décision de la RMAAQ n'aurait pas été différente, que la FPBQ détienne 80% ou 100% des parts de LC S.E.C. À cet égard, certaines personnes ont de plus ajouté que la FPBQ était déjà majoritaire ce qui justifie leur propos.
- Tel que mentionné à la **Sous-section 3.4**, le seuil de rentabilité était de 37 ¢/lb entre le prix vendant et le prix coûtant. Ainsi, il aurait été impératif de ne pas augmenter le prix donné aux producteurs de façon importante afin de préserver ce seuil de rentabilité. En effet, il avait été établi dans le plan d'affaires que pour chaque 1 ¢/lb d'augmentation du prix coûtant, cela diminuait de 1,1 M\$ le profit annuel de LC S.E.C. Plusieurs personnes rencontrées ont souligné qu'il aurait été important que les producteurs

⁹² Dont 30 M\$ qui aurait été investi dans LC S.E.C. et 2 M\$ qui aurait servi à acquitter des frais d'emprunt et des frais de perception initiaux.

⁹³ Voir la **Sous-section 3.2** à ce sujet.

obtiennent un prix moindre que celui qui leur a été octroyé afin de maintenir une bonne santé financière de l'abattoir en conservant une partie des fonds dans l'encaisse de LC S.E.C.

- Selon l'entente conclue le 2 décembre 2004, il appert que les producteurs de BR auraient obtenu un prix élevé durant l'année 2005 par rapport au marché en comparaison au montant de 6 M\$ qu'ils ont investi initialement dans LC S.E.C. En effet, selon le document intitulé « *Financer Levinoff-Colbex sur des bases solides – Information et consultation des producteurs de bovins de réforme* » daté de mars 2008 présenté à la **Sous-section 6.3.15**, il était prévu que la progression du prix par palier aurait représenté 11,7 M\$ et la compensation de ce prix par le gouvernement permettant aux producteurs d'atteindre le 42 ¢/lb aurait été de 19 M\$ pour un total additionnel versé aux producteurs de 30,7 M\$ en 2005. Selon la FPBQ, ces deux ententes auraient été respectées et ainsi, les producteurs auraient reçu un montant équivalent à ce qui était prévu ci-dessus.
- En lien avec le point ci-dessus, il est indiqué dans un document de la FPBQ intitulé « *Levinoff-Colbex – État de la situation et précisions* » que : « *Le prix des BR a augmenté de 47% entre 2010 et 2012, alors que le prix du bœuf désossé n'a augmenté que de 33 %. L'écart à combler était de 14%! Il en coûtait donc plus cher à l'entreprise pour acheter ses intrants (les BR), alors que son extrant (le bœuf désossé) ne connaissait pas la même progression.* »

6.3.17 Autre élément lié à la gestion de LC S.E.C. de 2006 à 2012

- Compte tenu de l'entente de confidentialité qui avait été signée entre les parties lors de la transaction d'Acquisition, la FPBQ n'aurait fait connaître le coût d'acquisition de l'Abattoir qu'au printemps 2008 lors de la présentation du document intitulé « *Financer Levinoff-Colbex sur des bases solides – Information et consultation des producteurs de bovins de réforme* » daté de mars 2008 plus amplement présenté ci-dessus. Certaines personnes rencontrées ont donc souligné leur insatisfaction quant au niveau de transparence à ce sujet.

6.4 JVM⁹⁴ de LC S.E.C. au 1^{er} janvier 2006

- Tel que mentionné précédemment à la **Section 1.0 « Mandat »**, nous devons établir la JVM de LC S.E.C. en date du 1^{er} janvier 2006, soit la date du début des opérations de cette société. Nous avons donc retenu les services de notre groupe d'évaluation d'entreprises qui est spécialisé dans ce domaine.
- Selon leur rapport intitulé « *Opinion sur la juste valeur marchande des entreprises, incluant la majorité des actifs de Abattoir Colbex inc., Les Produits de viande Levinoff Itée et Boucherie Levinoff inc. au 1^{er} janvier 2006* » présenté à l'**Annexe F**⁹⁵, il appert que ladite JVM était, à la date d'évaluation, comprise entre **50 M\$ à 67 M\$**, pour une **valeur médiane de 58 M\$**.
- Afin d'en arriver à la fourchette de valeurs présentée ci-dessus, notre groupe d'évaluation d'entreprises a effectué certains ajustements, basés sur son expérience et expertise, aux résultats financiers, notamment sur le salaire [REDACTED] dans le but de refléter la JVM pour ce type de services rendus qu'un acheteur notionnel serait prêt à payer. À cet égard, notre groupe d'évaluation d'entreprises a estimé que la JVM du salaire versé [REDACTED] serait plutôt de l'ordre de [REDACTED] par année (vs. le salaire de [REDACTED] qui lui a été versé) compte tenu de la nature des services rendus.
- Il est important de noter que le prix est différent de la JVM pour diverses raisons telles que : les connaissances de l'acheteur et du vendeur, les habiletés de négociation de chacune des parties, les considérations émotionnelles, etc.
- Or, le prix payé pour 100% des parts dans LC S.E.C. par la FPBQ suite au rachat de la part de 20% [REDACTED] en avril 2006 s'élevait à **62,5 M\$**. Toutefois, nous devons ajouter à ce prix l'excédent payé pour la rémunération des gestionnaires sur cinq ans [REDACTED], versus la JVM pour ce type de rémunération [REDACTED] tel qu'expliqué ci-dessus et présenté à l'**Annexe F**. Ainsi, nous devons ajouter une somme actualisée de 4,5 M\$, pour un prix total de **67 M\$**.
- Il appert donc que le prix total payé pour l'Abattoir se retrouve à la limite supérieure de la JVM au 1^{er} janvier 2006, telle qu'établie par notre service spécialisé en évaluation d'entreprises.

⁹⁴ Tel que mentionné précédemment, la JVM se définit par le prix comptant le plus élevé qu'on peut obtenir, compte tenu des conditions générales de marché, lors de la vente d'un bien conclue entre des parties prudentes, bien informées, libres de toute contrainte et sans lien de dépendance. Source : Document intitulé « *Vocabulaire essentiel de l'évaluation d'entreprise* », publié par le Comité de terminologie française de l'Ordre des comptables agréés du Québec avec la collaboration des Services linguistiques de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, édition 1993, p. 31.

⁹⁵ Annexe caviardée.

7.0 Conclusion

Sur la base du travail effectué, des informations obtenues telles que présentées à la **Section 4.0** et compte tenu des hypothèses présentées à la **Section 5.0** ainsi que de nos limites et restrictions décrites à la **Section 2.0**, nos principaux constats sont les suivants concernant les quatre volets à traiter dans le cadre du présent mandat :

Volet #1 – Le contexte économique et financier lors de l'Acquisition en était un de crise dans l'industrie du BR et ainsi, malgré que la transaction s'avérait risquée pour le gouvernement du Québec, le décret #805-2005, daté du 31 août 2005, aurait principalement été autorisé en raison dudit contexte économique et financier de cette industrie. Cette solution aurait également été priorisée par le gouvernement compte tenu de l'incertitude quand à la date de réouverture de la frontière canado-américaine. Finalement, la FPBQ aurait évalué d'autres options et aurait conclu que l'Acquisition correspondait à la meilleure option à mettre en place.

Volet #2 – Les paramètres de l'entente de principe conclue le 2 décembre 2004 ayant été déterminés avant que le comité interministériel ne soit chargé de l'étude de la transaction d'Acquisition, les membres de ce comité n'ont pu modifier lesdits paramètres. Ainsi, à l'aide de certaines informations financières fournies telles que le plan d'affaires et le rapport de vérification diligente préparés à la demande de la FPBQ, le comité interministériel avait pour mandat de déterminer un montage financier qui pourrait convenir à l'Acquisition et non de modifier cette entente intervenue entre la FPBQ et [REDACTED].

Dans le cadre de leurs travaux, les membres du comité auraient communiqué avec leur supérieur respectif de sorte que l'information aurait été transmise en temps opportun aux sous-ministres et ministres impliqués. Finalement, certains membres nous ont souligné qu'ils comprenaient que la transaction devait aller de l'avant et qu'il fallait travailler afin de trouver le meilleur montage financier compte tenu des circonstances et de ce qui avait été négocié.

Volet #3 – À la question suivante : « *Est-ce que [REDACTED] se sont acquittés de leurs tâches en personnes raisonnables, diligentes, honnêtes et loyales?* » Tous les gens rencontrés ont répondu par l'affirmative. [REDACTED] aurait géré de façon efficace comme ils l'avaient fait lorsqu'ils étaient propriétaires de Levinoff/Colbex ce qui a toutefois impliqué que la reddition de compte à laquelle [REDACTED] n'était pas habitué s'est avérée difficile à certains égards et a fait en sorte que l'information fournie était limitée.

[REDACTED] a reçu un salaire de [REDACTED] par an tel que prévu ainsi qu'un boni qui n'aurait pas été initialement convenu⁹⁶, mais qui aurait été autorisé par le conseil d'administration de LC S.E.C. par la suite. De plus, il appert que [REDACTED] aurait reçu une somme supérieure à 400 000 \$ de 2006 à 2009⁹⁷, montant qui devait lui être octroyé pour fins de promotion et de représentation en vertu de l'article 5.13 du protocole d'entente signé. Selon l'article 5.13 en question, aucune autre dépense de promotion ni de représentation ne devait être assumée par LC S.E.C. Toutefois, un salaire et des dépenses d'un employé de LC S.E.C.⁹⁸, responsable de faire [REDACTED] pour la société, auraient été assumés par LC S.E.C. suite à des négociations entre [REDACTED] et les membres du conseil d'administration de LC S.E.C. qui auraient finalement accepté que LC S.E.C. assume directement ces dépenses de [REDACTED].

⁹⁶ En vertu des documents légaux de l'Acquisition.

⁹⁷ Montants variant de 451 500 \$ à 456 950 \$.

⁹⁸ [REDACTED]

Les services du [REDACTED] auraient été retenus à titre de classificateur et d'acheteur pour le compte de LC S.E.C. via une compagnie à numéro⁹⁹.

M. [REDACTED] aurait travaillé durant les années [REDACTED] afin d'effectuer une revue périodique de la gestion des opérations de LC S.E.C. en contrepartie d'un salaire payé et autorisé par le conseil d'administration de LC S.E.C.¹⁰⁰

Une des raisons des difficultés financières de LC S.E.C. aurait été le faible volume de BR disponibles pour LC S.E.C. qui s'explique principalement par le non respect du canal unique d'approvisionnement, la problématique relative au respect de la grille de prix en vigueur au Québec, un réseau de mise en marché parallèle ainsi que la compétition provenant de d'autres abattoirs d'importance hors-Québec.

En raison de la nouvelle réglementation concernant les MRS, le taux de change défavorable ainsi que les coûts de main d'œuvre élevés, LC S.E.C. se serait retrouvée à ne pas être en mesure d'être compétitive par rapport aux abattoirs américains. Ces facteurs auraient également grandement contribué aux problèmes de rentabilité et de liquidités de LC S.E.C. tout comme ce fut le cas pour les frais fixes importants qu'elle devait assumer.

Volet #4 – La JVM de la transaction financière de l'Abattoir à la FPBQ était, à la date d'évaluation, soit le 1^{er} janvier 2006, comprise entre 50 M\$ à 67 M\$, pour une valeur médiane de 58 M\$. Il appert donc que le prix payé de 62,5 M\$, auquel nous devons ajouter une somme de 4,5 M\$ relative à un excédent sur la JVM de la rémunération [REDACTED] pour un total de **67 M\$**, correspond au haut de la fourchette établie pour la JVM.

⁹⁹ Pour un montant total de 1,1 M\$ de 2006 à 2012.

¹⁰⁰ Le registre des salaires mis à notre disposition ne correspondait qu'aux salaires de [REDACTED]. Ainsi, nous ne connaissons pas le salaire qui lui a été versé en 2006. Pour les années [REDACTED], son salaire fut de [REDACTED]

CLASSEMENT VIVANT DES BOVINS DE RÉFORME

CLASSE	DÉFINITION
2	Vache ou taure, peu grasse, avec très bonne musculature
3	Vache ou taure, grasse, avec bonne musculature
4	Vache ou taure, très peu grasse, avec bonne musculature
5	Vache ou taure, maigre, avec musculature moyenne
6A	Taureau de boucherie avec très bonne musculature pesant entre 1350 et 2200 livres
6B	Taureau de boucherie avec bonne musculature ou taureau de boucherie avec très bonne musculature pesant moins de 1350 livres ou plus de 2200 livres
7	Taureau laitier avec bonne musculature pesant entre 1100 livres et 2200 livres
7C	Taureau laitier avec musculature moyenne ou pesant moins de 1100 livres ou plus de 2200 livres
8	Vache ou taure, très grasse
9	Vache ou taure, maigre ou très maigre, avec faible musculature
10	Vache ou taure faible ou blessée, avec musculature moyenne, ou vache ou taure avec une musculature déficiente

GRILLE D'ÉCART DE PRIX – BOVINS DE RÉFORME

Ajustement selon le classement vivant*

Classe 6A	=	+ 0,19 \$/lb carcasse
Classe 6B	=	+ 0,10 \$/lb carcasse
Classe 7	=	+ 0,10 \$/lb carcasse
Classe 7C	=	0
Classe 2	=	+ 0,14 \$/lb carcasse
Classe 4	=	+ 0,10 \$/lb carcasse
Classe 5	=	0
Classe 3	=	- 0,07 \$/lb carcasse
Classe 8	=	- 0,20 \$/lb carcasse
Classe 9	=	- 0,10 \$/lb carcasse
Classe 10	=	- 0,20 \$/lb carcasse

Ajustement selon le poids carcasse*

650 livres et +	=	+ 0,02 \$/lb carcasse
500 à 649 livres	=	0
450 à 499 livres	=	- 0,05 \$/lb carcasse
400 à 449 livres	=	- 0,10 \$/lb carcasse
350 à 399 livres	=	- 0,15 \$/lb carcasse
300 à 349 livres	=	- 0,20 \$/lb carcasse
- de 300 livres	=	- 0,25 \$/lb carcasse

Ajustement spécial*

Classe 5 (550 livres carcasse et +) = + 0,10 \$/lb carcasse

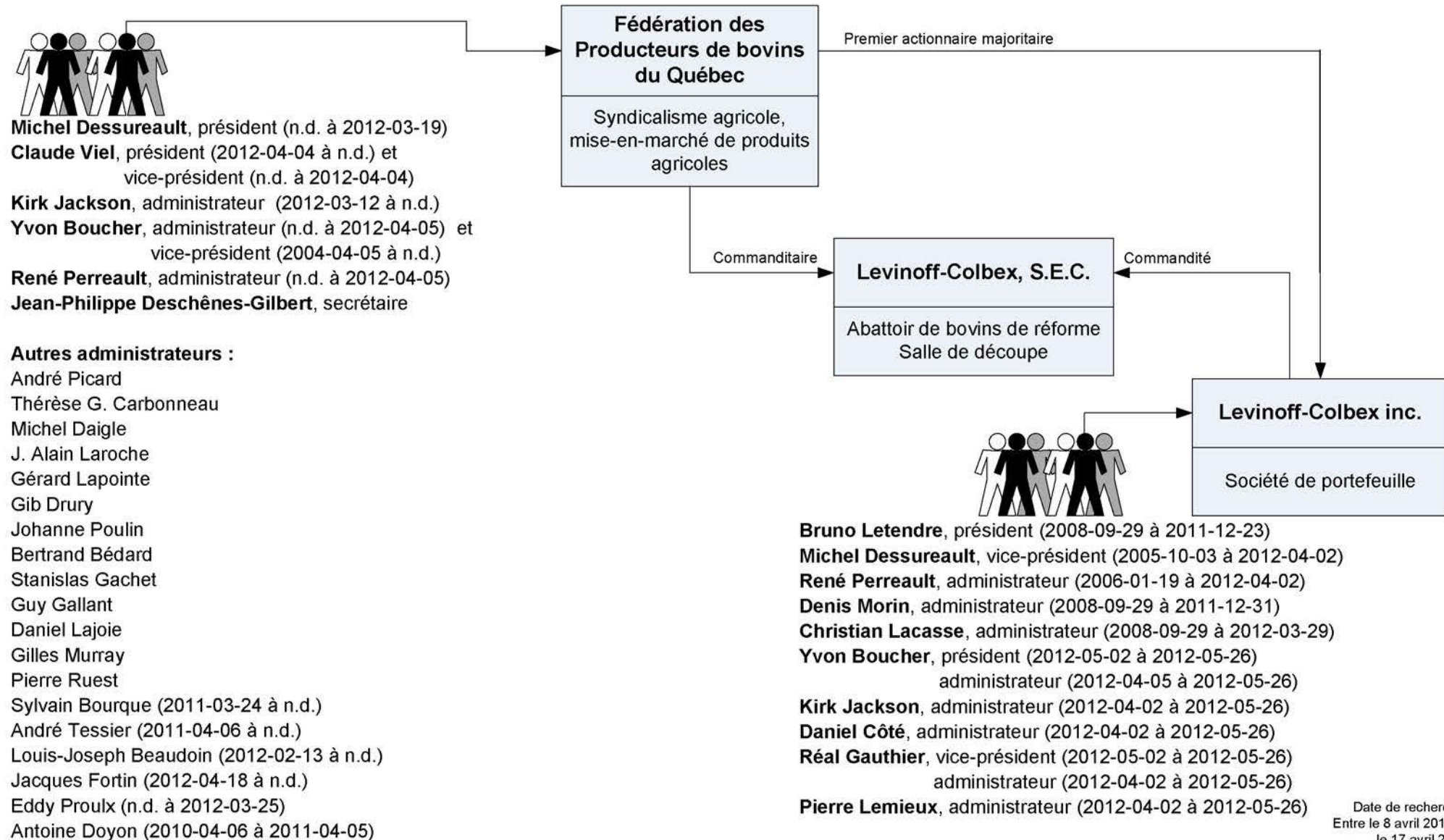
**Les ajustements sont effectués à partir du prix de base de la semaine*

En vigueur à compter du 2 août 2010

Nos observations sont fondées sur les renseignements et les noms de sociétés qui nous ont été fournis et sur nos recherches dans le Registre des Entreprise du Québec, une base de données publiques. Ces informations n'ont pas été examinées, ni par ailleurs vérifiées par nous quant à leur précision, exactitude ou exhaustivité.

Date de recherche:
Entre le 8 avril 2013 et
le 17 avril 2013

Nos observations sont fondées sur les renseignements et les noms de sociétés qui nous ont été fournis et sur nos recherches dans le Registre des Entreprises du Québec, une base de données publiques. Ces informations n'ont pas été examinées, ni par ailleurs vérifiées par nous quant à leur précision, exactitude ou exhaustivité.



ANNEXE C

Registres financiers de LC S.E.C. revus et périodes afférentes

Bases de données relatives aux ventes: Factures de ventes pour la période d'avril 2006 à mars 2012 et expéditions pour la période du 3 janvier 2006 au 16 mars 2012.
Bases de données relatives à l'encaisse: journal des déboursés pour la période du 14 novembre 2005 au 16 mars 2012 et journal des encaissements pour la période du 4 janvier 2006 au 16 mars 2012.
Bases de données relatives aux historiques: des comptes à payer du 1 ^{er} décembre 2005 au 16 mars 2012 et des comptes à recevoir du 1 ^{er} janvier 2004 au 16 mars 2012.
Bases de données relatives aux historiques: des comptes à payer du 1 ^{er} décembre 2005 au 16 mars 2012 et des comptes à recevoir du 1 ^{er} janvier 2004 au 16 mars 2012.
Bases de données relatives aux fichiers maîtres des: clients, fournisseurs et inventaires.
Bases de données relatives à des écritures comptables: écritures de clôture pour la période de novembre 2011 à mars 2012, écritures de grand livre pour la période de novembre 2010 à mars 2012 et autres écritures qui semblent correspondre à des écritures manuelles pour la période de janvier 2007 à mars 2012.

Liste des personnes rencontrées pour les fins du présent mandat

Nom	Date
[REDACTED]	28 février 2013
[REDACTED]	12 mars et 18 octobre 2013
[REDACTED]	15 mars 2013
[REDACTED]	22 mars 2013
[REDACTED]	2 mai 2013
[REDACTED]	25 juillet 2013
[REDACTED]	15 août 2013 ²
[REDACTED]	23 août 2013
[REDACTED]	26 août 2013

¹ [REDACTED] a assisté à cette rencontre par appel conférence.

² Par entrevue téléphonique.

Cette annexe fait partie intégrante de notre rapport daté d'octobre 2013 et par conséquent, doit être lue seulement de concert avec celui-ci.

[REDACTED]

ANNEXE C

Nom	Date
[REDACTED]	4 septembre 2013
[REDACTED]	4 septembre 2013
[REDACTED]	6 septembre 2013
[REDACTED]	10 septembre 2013
[REDACTED]	10 septembre 2013
[REDACTED]	10 septembre 2013
[REDACTED]	10 septembre 2013
[REDACTED]	10 septembre 2013
[REDACTED]	11 septembre 2013
[REDACTED]	16 septembre 2013
[REDACTED]	16 septembre 2013
[REDACTED]	20 septembre 2013
[REDACTED]	23 septembre 2013
[REDACTED]	23 septembre 2013
[REDACTED]	25 septembre 2013
[REDACTED]	25 septembre 2013 ⁵
[REDACTED]	26 septembre 2013
[REDACTED]	26 septembre 2013
[REDACTED]	27 septembre 2013
[REDACTED]	4 octobre 2013
[REDACTED]	4 octobre 2013
[REDACTED]	4 octobre 2013
[REDACTED]	7 et 11 ⁶ octobre 2013

³ Comité de négociation des BR.

⁴ À titre d'administrateur.

⁵ Par entrevue téléphonique.

⁶ Entrevue téléphonique avec [REDACTED].

Cette annexe fait partie intégrante de notre rapport daté d'octobre 2013 et par conséquent, doit être lue seulement de concert avec celui-ci.

[REDACTED]

ANNEXE C

Nom	Date
[REDACTED]	8 et 18 ⁷ octobre 2013
[REDACTED]	8 et 22 ⁸ octobre 2013
[REDACTED]	16 octobre et 24 octobre ⁹ 2013
[REDACTED]	18 octobre 2013 ¹⁰
[REDACTED]	21 octobre 2013 ¹²
[REDACTED]	23 octobre 2013

⁷ Par entrevue téléphonique.

⁸ Idem.

⁹ Par entrevue téléphonique.

¹⁰ Idem.

¹¹ Pour une certaine période.

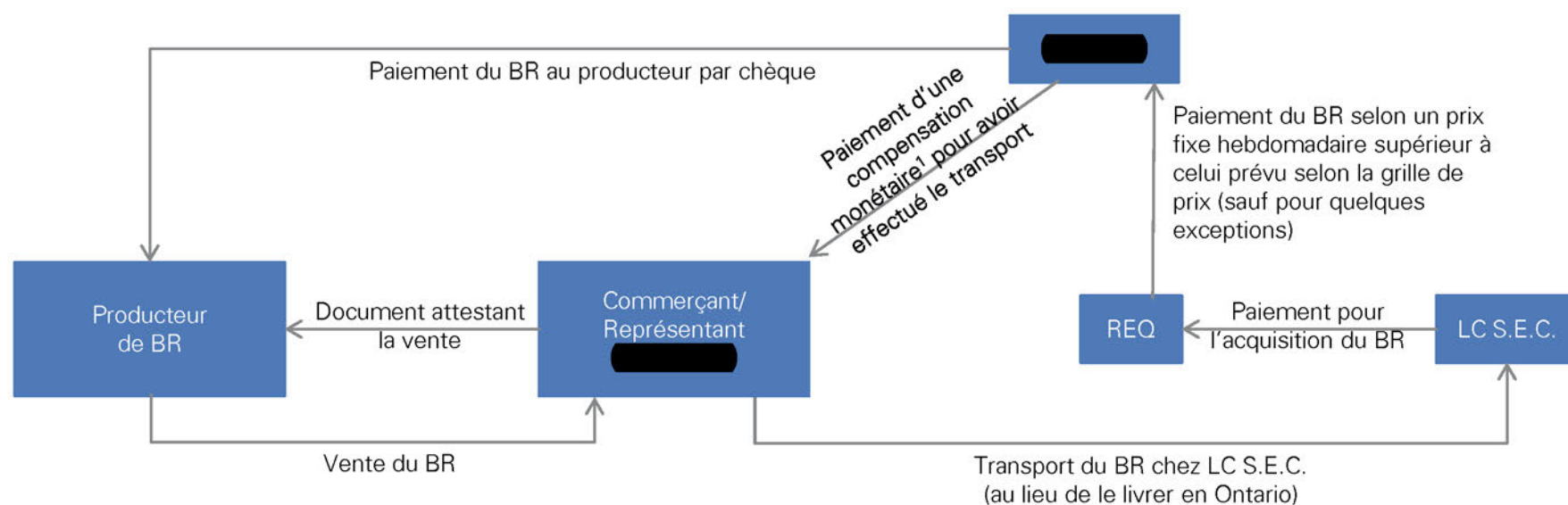
¹² Par entrevue téléphonique.

Cette annexe fait partie intégrante de notre rapport daté d'octobre 2013 et par conséquent, doit être lue seulement de concert avec celui-ci.

[REDACTED]

ANNEXE D

Illustration de notre compréhension du fonctionnement de l'acquisition de BR lorsque la société [REDACTED] était impliquée



¹ Hypothèse que nous avons posée, car cette information n'a pas été corroborée via une pièce documentaire ou lors d'une entrevue. En effet, nous ne sommes pas en mesure de déterminer si cette compensation monétaire représentait uniquement les frais de transport ou si ce montant était supérieur au coût du transport.

Cette annexe fait partie intégrante de notre rapport daté d'octobre 2013 et par conséquent, doit être lue seulement de concert avec celui-ci.