

Donner un élan à notre marché

Lettre aux actionnaires de Maple Leaf



Michael H. McCain,
Président et chef de la direction

L'élan est l'un des plus puissants moteurs du succès organisationnel. Il a été décrit comme représentant l'impulsion gagnée par le mouvement continu - l'élan peut donc travailler en faveur des ambitions des partenaires ou au détriment de celles-ci. Dans sa forme la plus puissante et positive, l'élan conduit une entreprise à faire de la réussite une habitude; son personnel travaille en prévision de ce succès et s'attend à la réussite.

Les Aliments Maple Leaf a terminé l'exercice 2001 dans un élan. Il y a eu plusieurs étapes dans l'évolution de la nouvelle Maple Leaf, et jamais auparavant n'avons-nous eu autant confiance en l'avenir qu'aujourd'hui, à l'aube de 2002. Qu'est-ce qui alimente cet optimisme? Tout simplement le progrès que nous accomplissons face à nos trois piliers de la performance, soit le Dynamisme produit par L'avantage du leadership, la Discipline inspirée par Six Sigma et Le Sens de la direction imprimé par notre Stratégie en 7 principes stratégiques de base. En réalité, ils constituent l'essence même de la société. En 2002, Les Aliments Maple Leaf donnera cet élan au marché!

Nos résultats financiers ont été solides en 2001, démontrant d'excellents progrès, mais nous croyons qu'à l'avenir nous pouvons faire mieux.

- Le chiffre d'affaires s'est accru pour atteindre un appréciable 21 %, ou 4,8 milliards de dollars, dont une tranche de 55 % provient directement des activités existantes de la société et le solde, des acquisitions.
- Le bénéfice d'exploitation a augmenté de 75 % pour se chiffrer à 157,5 millions de dollars.
- Le bénéfice par action s'est accru de 62 % pour se situer à 0,55 \$.
- Les rentrées nettes liées à l'exploitation ont totalisé 226 millions de dollars, en hausse par rapport aux 32 millions de dollars obtenus à l'exercice précédent.
- Les capitaux propres ont augmenté de 46 % pour s'établir à 659,7 millions de dollars et le rendement de l'actif net utilisé a augmenté, se situant à 7,6 % pour l'exercice.
- L'usine de transformation du porc frais de Brandon a démontré une amélioration marquée au cours de l'exercice et, pour la première fois, a été dans une situation positive au quatrième trimestre.
- Deux acquisitions hautement stratégiques ont été complétées et contribueront au succès futur de la société : les installations de porc frais de Schneider Corporation à Winnipeg, au Manitoba et Multi-Marques, la plus grande entreprise de fabrication de pain frais au Québec.

- Les trois secteurs d'activité, soit les viandes, la boulangerie et l'agro-alimentaire ont constaté une croissance de leur bénéfice d'exploitation de 38,1 millions de dollars, 37,9 millions de dollars et 81,5 millions de dollars, respectivement.
- Le prix de l'action a augmenté de 33 % sur une base annuelle, par rapport à une augmentation de 8 % du prix des actions de nos pairs de l'industrie alimentaire nord-américaine.

Malgré ces résultats très positifs, l'exercice 2001 n'a pas été sans présenter des défis. Il pourrait être décrit comme l'exercice des chocs exogènes : l'éclosion de la fièvre aphteuse en Europe, la flambée des coûts de l'énergie, l'encéphalopathie bovine spongiforme (EBS ou maladie de la vache folle), les événements tragiques du 11 septembre et l'imposition de droits préventifs dans notre important marché japonais! Votre équipe de direction n'a pas manqué de problèmes d'influence externe pour la tenir sur le qui-vive. Nous sommes toutefois satisfaits d'avoir su naviguer habilement dans une traînée de turbulence, d'avoir obtenu de bons résultats et d'avoir démontré la robustesse de la société dans une période difficile.

Seul un faible troisième trimestre, largement attribuable aux circonstances menant à l'imposition de droits préventifs au Japon, a empêché une progression constante du bénéfice trimestriel au cours de l'exercice.

Porc Maple Leaf et l'usine de Brandon

L'accomplissement en 2000 avait été le démarrage de l'usine de transformation du porc frais de Brandon. L'objectif pour 2001 était d'atteindre le seuil de la rentabilité au cours de l'exercice. Grâce aux améliorations opérationnelles continues apportées à l'usine au cours de l'exercice, ainsi qu'au progrès des marchés du porc, cet objectif a été atteint et l'usine de Brandon a enregistré un léger profit au quatrième trimestre.

Avant tout, la division Porc Maple Leaf dans son ensemble a démontré une amélioration notable pour l'exercice. Chapeauté par une nouvelle équipe de gestion en poste depuis le début de l'exercice, cette division a fait des progrès considérables dans la gestion de la performance de la société. L'arrivée de nouveaux



Scott McCain



Tom Muir



Richard Lan

Notre vision pour la société est de devenir chef de file mondial dans les chaînes de valeur de porc et de volaille, ainsi que dans les produits de boulangerie.

cadres a permis de donner un nouveau souffle au leadership à tous les niveaux. L'acquisition de l'usine de transformation de porc frais de Schneider Corporation à Winnipeg, au Manitoba, constitue non seulement un gain d'actifs stratégiques, mais aussi l'ajout d'une équipe de gestion très compétente à notre effectif. Une stratégie commerciale conçue pour ajouter de la valeur à la gamme de produits bien au-delà des marchés de marchandises, a été élaborée et lancée. Des initiatives de commercialisation des produits de porc de marque Maple Leaf ont été mises sur pied pour 2002. L'effort de vente pour l'ensemble de l'entreprise a été renforcé; il a notamment été rehaussé par un effort plus marqué, de concert avec Les Aliments Maple Leaf International, visant à tirer le maximum des carcasses. Les systèmes financiers qui permettent de gérer cette entreprise ont été améliorés de façon significative.

Bien que le niveau de rendement n'atteigne pas celui de nos attentes, nous sommes très heureux du rythme d'amélioration que la nouvelle équipe de gestion a imprimé. Ces gestionnaires ont un but bien précis, soit d'accroître le rendement de l'entreprise en faisant de l'article de consommation qu'est le porc un produit de porc frais à valeur ajoutée ainsi qu'en étant à l'écoute du client.

Les réalisations au chapitre de l'exploitation permettent de dynamiser l'entreprise

Notre vision pour la société est de devenir chef de file mondial dans les chaînes de valeur de porc et de volaille, ainsi que dans les produits de boulangerie. La stratégie de coordination verticale des chaînes de valeur de porc et de volaille a été ancrée de façon plus marquée dans l'exploitation de nos entreprises. Cette stratégie commerciale de base vise à maximiser le rendement économique à long terme de la chaîne de valeur pour Maple Leaf, à gérer les risques systémiques tout en réduisant la volatilité et à instituer les meilleures pratiques dans la chaîne complète de sociétés. Le lancement du poulet *Maple Leaf Naturellement Prime* constitue l'un des exemples les plus notables

de notre effort de coordination de la chaîne de valeur. Des efforts semblables sont actuellement déployés pour les produits du porc. En outre, le groupe de coordination verticale a jeté les bases de l'amélioration du rendement des stratégies de génétique du porc et de commercialisation mondiale du porc, des systèmes de gestion du risque de la chaîne de valeur et de l'infrastructure et de l'approvisionnement de produits du porc.

Le Groupe des produits de la viande est redevenu rentable en 2001, en générant un bénéfice d'exploitation de 38,1 millions de dollars par rapport à une perte de 11,2 millions de dollars en 2000. Cette amélioration découle de l'obtention de meilleurs résultats par **Porc Maple Leaf** et de la hausse de la rentabilité des autres activités du groupe. **Les Aliments de consommation Maple Leaf** a compensé pour le coût plus élevé que prévu des matières premières avec des améliorations à la chaîne d'approvisionnement et aux paramètres de satisfaction de la clientèle et une croissance importante de ses activités aux États-Unis. **Hub Meat Packers Ltd.** et **Larsen Packers Limited**, toutes deux acquises en 2000, ont pour la première fois participé pour un exercice complet aux résultats de la société, alors que leurs systèmes administratifs ont été intégrés à l'infrastructure de Maple Leaf. Les résultats de **Les Volailles Maple Leaf** ont permis d'absorber les coûts de mise en route de fabrication et d'approvisionnement liés au lancement du poulet *Maple Leaf Naturellement Prime*; ces résultats ont également été influencés par de rigoureuses restrictions auxquelles l'industrie a dû faire face en fin d'exercice. **Les Aliments Maple Leaf International** a vu sa part du marché des exportations de porc au Japon augmenter, et cela en dépit de l'imposition imprévue de droits préventifs (principalement attribuables à la modification du rythme d'importation en raison de la crise de la fièvre aphteuse en Europe). Nous sommes d'avis que cette perturbation du marché a eu une incidence défavorable sur le bénéfice d'exploitation de Maple Leaf qui s'est chiffrée à plus de 10 millions de dollars. En réponse à cette perturbation temporaire, nous avons redoublé nos efforts quant à la diversification géographique et à l'élargissement du bassin de clients de Porc Maple Leaf, parti-

culièrement aux États-Unis, afin que nous ne soyons pas aussi vulnérables aux interruptions de marchés uniques.

Le Groupe des produits de boulangerie a vu son bénéfice d'exploitation croître pour se chiffrer à 37,9 millions de dollars, contre 20,4 millions de dollars. **Maple Leaf Bakery**, première société de fabrication de pain précuit aux États-Unis, a pu augmenter son chiffre d'affaires, générer un solide profit et contribuer aussi à l'amélioration du rendement de Pain Canada. Au cours de l'exercice, l'expansion de la boulangerie de Roanoke, en Virginie, a été complétée en temps opportun et en deçà du budget prévu, et sa mise en service s'est effectuée sans heurt.

Pain Canada a constaté une amélioration des résultats d'exploitation dans l'ensemble de ses activités. Un point saillant de l'exercice a été l'acquisition des actions restantes de Multi-Markques, ce qui permet à Pain Canada de compléter son réseau national de boulangeries. Nous sommes ravis d'accueillir l'équipe remarquable de Multi-Markques dans la famille Maple Leaf et de sa participation dans la culture dynamique de Maple Leaf. C'est un « Nouveau départ » pour Multi-Markques et Pain Canada. Finalement, dans le Groupe des produits de boulangerie, un investissement stratégique a été effectué dans le secteur de boulangerie de spécialité au Royaume-Uni avec l'acquisition par **Maple Leaf Bakery, U.K.** de l'usine de bagels de la prestigieuse marque du Royaume-Uni, New York Bagel Co. Limited. Bien qu'elle en soit encore à ses premiers balbutiements, cette entreprise offrira une occasion future de croissance à titre de point de départ pour l'expansion des produits de boulangerie de spécialité au Royaume-Uni.

Le Groupe agro-alimentaire a obtenu de solides résultats en 2001, son bénéfice d'exploitation s'étant accru de 1 % pour se chiffrer à 81,5 millions de dollars. L'entreprise **Rothsay** a été la plus touchée par la brusque hausse des coûts de l'énergie et des changements dans les marchés de marchandises, étant donné son incapacité relative à transférer ces coûts au moyen de sa tarification. En réponse à l'évolution des marchés de produits non comestibles, Rothsay investit dans de nouveaux débouchés et

dans les technologies de pointe. **Shur-Gain** et **Landmark** ont obtenu un rendement intéressant au cours de l'exercice, leur croissance s'étant surtout fait sentir dans l'Ouest canadien où leur production de bétail continue de s'améliorer. **Elite Swine** continue de croître rapidement et son cheptel de truies a atteint 93 000 têtes à la fin de l'exercice, soit une hausse de 33 %. Les questions environnementales constituent une question importante dans l'industrie du porc. Maple Leaf comprend que l'utilisation de pratiques d'exploitation environnementales saines est essentielle à l'assurance de la survie de notre entreprise à l'avenir. Nous sommes engagés à utiliser les meilleures pratiques et la technologie de pointe pour soutenir tous les aspects de nos activités. Vers la fin de 2001, Maple Leaf a annoncé la création d'un groupe commun de recherche agricole pour servir les intérêts de l'ensemble de ses unités. Au cours des années, Maple Leaf a pu acquérir une importante capacité de recherche. Grâce à la stratégie de coordination verticale de la chaîne de valeur, notre but est de former un groupe intégré de recherche scientifique visant non seulement le rendement biologique du bétail par le biais de la recherche en nutrition et en génétique, mais également la capacité d'améliorer les qualités recherchées par les consommateurs dans les produits de protéines.

Dynamisme, discipline, sens de la direction; Donner un élan

L'avantage compétitif par le leadership, la force d'un chef de file. Un engagement à retenir des gestionnaires extrêmement talentueux qui travaillent dans un milieu à haute performance imprégné de nos valeurs de base, voilà ce qui caractérise la société Les Aliments Maple Leaf. Nous continuons d'accomplir nos activités en appliquant les stratégies concrètes et précises prévues dans le programme *L'avantage du leadership*.

Le bien-fondé de nos processus de sélection de gestionnaires de haut niveau est devenu de plus en plus évident au fil de leur mise en application rigoureuse dans l'ensemble de la société sur une période de plusieurs années. Des employés au sein de



Elite Swine Inc.

Elite Swine

Engagée à accroître l'efficacité, à diversifier la production et à produire du porc de tout premier calibre, selon la méthode canadienne.



Vos maîtres boulangers
MULTI-MARQUES

Multi-Markques

L'un des plus importants exploitants et innovateurs de l'industrie canadienne de la boulangerie.

Nos 7 principes stratégiques de base continuent de servir de guide à l'élaboration de la stratégie chez Aliments Maple Leaf. Axés sur un engagement à former des leaders extraordinaires, à occuper la première place dans des marchés par la vente de produits de marque, à réduire les coûts de production, à accomplir les activités avec précision et à adopter une perspective mondiale, ces sept principes constituent les balises de l'activité quotidienne de l'ensemble de la société.

l'organisme ont vu leur carrière, leur potentiel et leur rendement exploser en constatant les avantages qui découlent de l'engagement de la société à assurer le perfectionnement de ses meilleurs candidats et à les retenir. Étant donné le fort degré d'interdépendance de nos unités d'exploitation, nous avons valorisé considérablement le travail d'équipe multientreprises et interentreprises dans l'ensemble de la société et nous en avons récolté une foule d'avantages. Nous avons demandé à notre personnel de chercher les avantages que revêt la standardisation des procédés opérationnels, sans égard à la provenance des idées ni à la résistance naturelle au changement qu'elle peut entraîner. Nous ne faisons que commencer à récolter les fruits que cet engagement peut donner à long terme.

En 2001, nous avons ajouté de nouveaux cours de base au programme d'études de l'Académie du Leadership d'Aliments Maple Leaf, fruit de notre association avec la Richard Ivey School of Business. Nous avons offert environ 4 600 jours-personnes de formation, tous cours confondus, y compris ceux du programme Six Sigma. Il est clair que chez Les Aliments Maple Leaf, nous avons une culture du rendement. Notre démarche s'accompagne d'un esprit de compétition très fort, mais celui-ci se manifeste dans le respect de l'individu et dans le souci de l'efficacité.

Le Dynamisme de l'avantage du leadership sera la force de notre élan en 2002!

Maple Leaf a continué de mettre en œuvre le programme **Six Sigma**, qui a été lancé officiellement dans trois unités d'exploitation supplémentaires, portant ainsi à cinq le nombre total d'unités d'exploitation participantes. Au cours des dix-huit prochains mois, ce programme aura été mis en œuvre dans toutes nos entreprises. Au total, 41 ceintures noires avaient été formées à la fin de l'exercice, et nous prévoyons en faire passer le nombre à 70 d'ici la fin de 2002. En 2001, 300 employés supplémentaires ont terminé la formation de catégorie ceinture verte.

Plus réjouissant encore, nous avons commencé à constater les avantages extraordinaires que procure la mise en application de notre programme Six Sigma. Au cours de l'exercice, nous avons

réalisé plus de 40 projets qui ont donné des résultats concrets. Voici quelques-unes de ces réalisations :

- Augmentation de 6 % de la production de bacon de première catégorie à l'usine de North Battleford et réduction de 2 % de la variation de la production grâce à l'analyse et au contrôle de l'interaction de onze variables de processus.
- Conception d'un nouveau processus de fabrication qui a permis à Les Volailles Maple Leaf de réaliser des bénéfices à l'exportation accrus.
- Élaboration de profils statistiques des poids en carcasse à l'usine de Lethbridge de Porc Maple Leaf; ces profils sont utilisés comme un outil de prévision de la répartition de la carcasse pour les coupes individuelles au cours de la journée, ce qui permet d'accroître l'efficacité de l'ordonnancement.
- Rationalisation du flux de documents internes au sein de la société Les Aliments Maple Leaf International, ce qui s'est traduit par d'importantes économies de temps et d'argent. Nous utilisons de plus en plus les outils du programme Six Sigma pour établir des schémas conceptuels des processus de base de la société et réaliser d'excellents rendements grâce à l'application de ces processus. À mesure que l'utilisation de ces outils se répand et se généralise, nous sommes persuadés que l'élan que donnera la Discipline découlant de Six Sigma nous permettra de croître de façon exponentielle.

Nos **7 principes stratégiques de base** continuent de servir de guide à l'élaboration de la stratégie chez Aliments Maple Leaf. Axés sur un engagement à former des leaders extraordinaires, à occuper la première place dans des marchés par la vente de produits de marque, à réduire les coûts de production, à accomplir les activités avec précision et à adopter une perspective mondiale, ces sept principes constituent les balises de l'activité quotidienne de l'ensemble de la société. En 2001, nous avons continué de mettre en œuvre la coordination verticale, un plan stratégique qui repose sur ces sept principes de base. Parmi les principales réalisations, signalons la mise en place de nouveaux programmes pour nos contrats d'approvisionnement

en porc de *Signature^{MC} Pork*, le soutien à l'expansion du système de production d'Elite Swine partout au Canada, la mise en œuvre de programmes pilotes à notre installation de Lethbridge, de taille plus modeste, la mise en place d'une structure et d'une stratégie consolidées visant la génétique des porcs, sous la direction d'experts mondiaux de la question, ainsi que l'élaboration de structures et de stratégies de gestion du risque qui couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur. Parmi les produits issus de notre stratégie de coordination verticale, le plus concret qui ait été produit en fonction du marché a été lancé au milieu de 2001 : il s'agit de la marque de poulet entièrement nouvelle et innovatrice *Maple Leaf Naturellement Prime*; ce poulet est nourri exclusivement d'aliments pour animaux d'élevage *Maple Leaf NutriPrime*, une moulée brevetée composée uniquement de légumes et qui ne contient aucun sous-produit d'origine animale. Pour répondre à la demande enthousiaste des consommateurs, notre équipe multientreprises a relevé les défis que posaient l'élaboration de protocoles rigoureux pour la certification des procédés d'alimentation, l'établissement des rations appropriées et l'organisation judicieuse de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement. L'équipe a accompli tout cela et, fidèle aux valeurs de leadership de la société, elle l'a fait en un temps record! En 2002, nous allons lancer au Canada une gamme similaire cette fois pour les produits de porc frais, sous la marque *Maple Leaf Naturellement Medallion*. Ce porc sera également nourri exclusivement de notre moulée spéciale *NutriMedallion* composée de légumes, de vitamines et de minéraux et de laquelle est exclu tout sous-produit d'origine animale. C'est grâce à la coordination verticale que nos équipes ont pu exploiter ce débouché dicté par le marché.

Nous avons réalisé avec succès le plan stratégique établi pour le secteur des boulangeries canadiennes en 2001 avec la conclusion de l'opération visant Multi-Marques. Maintenant qu'il possède une boulangerie d'envergure nationale, le Groupe des produits de boulangerie dispose de nouvelles sources de synergies qui l'aideront à atteindre l'objectif qui est de devenir le producteur

dont les coûts de production sont les plus bas. En outre, l'existence d'un réseau national augmente considérablement la rentabilité de nos investissements dans les marques et permet d'élargir notre bassin de clientèle. Cette opération simplifie grandement nos activités qui, auparavant se faisaient par l'entremise d'un ensemble désordonné de structures d'entreprise au Canada.

L'élan que fournit le Sens de la direction émanant de nos 7 principes stratégiques de base a pris et continuera de prendre de l'ampleur chez Aliments Maple Leaf.

Faire du marché notre priorité

Les réalisations de la « nouvelle » société Les Aliments Maple Leaf au cours des six dernières années ont exigé d'énormes investissements, tant en ressources humaines qu'en capitaux. L'évolution de la société a connu plusieurs phases, notamment la mise en place de l'infrastructure fondamentale, l'établissement de nouvelles assises et l'investissement dans des actifs de calibre international tels que l'usine de transformation du porc frais de Brandon, au Manitoba, la boulangerie de Roanoke et les provenderies de St. Mary's et de Souris. Les ingrédients essentiels, soit le Dynamisme, la Discipline et le Sens de la direction, ont donné un élan considérable à la société. L'équipe de direction de la société reconnaît toutefois qu'elle doit orienter ses efforts autour du marché si elle veut profiter pleinement de cet élan. À moins que nous puissions transformer les compétences d'un personnel extraordinaire, la discipline de Six Sigma et les fruits de l'application de nos 7 principes stratégiques de base en des produits à valeur ajoutée de qualité supérieure à proposer à nos clients et aux consommateurs, nous aurons failli à notre tâche. La raison d'être de la société, ce n'est pas sa direction ni son personnel, mais bien les produits qu'elle vend et les clients qui les achètent!

Qu'est-ce que cela signifie? Tout d'abord, Aliments Maple Leaf a innové sur le marché de consommation, mais ce travail d'innovation est loin d'être suffisant. Le personnel extraordinaire d'Aliments Maple Leaf a été mis au défi de mettre au point des



Maple Leaf Naturellement Medallion
Porc tendre, maigre et nutritif pour les familles canadiennes soucieuses de leur santé.



Maple Leaf Bakery
Produit des pains, des petits pains et des bagels précuits de tout premier ordre pour les comptoirs de boulangerie des épiceries et le secteur de la restauration aux États-Unis.

Il faut un personnel hors du commun pour agir efficacement sur le marché et il faut de la discipline et un sens de la direction cohérent pour accomplir ses activités en tant que meilleure organisme de sa catégorie.

produits innovateurs comme jamais auparavant. Des procédés de contrôle ont été mis en place pour faire en sorte que ces objectifs soient atteints. Les outils Six Sigma ont été intégrés au processus d'élaboration de produits innovateurs, l'objectif étant de lancer sur le marché des produits exigés par les consommateurs, de le faire de façon impeccable, et d'introduire des nouveaux produits à un rythme sans précédent. Nous avons demandé à toutes les composantes de la chaîne de valeur visée par la stratégie de coordination verticale de centrer leurs efforts de mise au point de nouveaux produits sur le « consommateur ultime ». Notre stratégie n'a pas changé et elle consiste à obtenir de meilleures marges en investissant dans les marques et à accroître le rayonnement des marques par l'innovation.

Ensuite, nous devons accroître notre présence sur les marchés autres que celui du commerce de détail. Nous n'avons pas exploité tout le potentiel de la société dans des secteurs tels que les services de restauration (soit les institutions qui sont les utilisateurs finaux), et pour y arriver nous devons faire valoir de nouvelles compétences. Les repas pris à l'extérieur de la maison et les ventes faites ailleurs que dans les épiceries traditionnelles connaissent un taux de croissance plus élevé que les ventes effectuées dans les circuits habituels.

Enfin, la société a pris des engagements très importants afin de développer les relations les plus étroites possibles, avec les clients en vue de satisfaire aux exigences élevées de chaque client individuel. L'objectif ultime est d'instaurer une espèce de « ligne directe » entre la société et ses partenaires commerciaux, de sorte que ces derniers s'adressent en premier lieu à Maple Leaf lorsqu'ils prennent connaissance de l'existence d'une possibilité d'affaires intéressante pour les deux parties. Pourquoi? Parce qu'Aliments Maple Leaf a à son crédit les meilleurs employés, les meilleures idées et les meilleurs actifs et parce qu'elle fournit le meilleur rendement en tout temps grâce à l'application des procédés Six Sigma. Aussi, parce qu'Aliments Maple Leaf ajoute de la valeur à son entreprise. Nous avons élaboré des processus détaillés qui vont dans ce sens et nous

continuerons de le faire, et nos mesures de développement du leadership comprennent des programmes qui renforcent les compétences requises.

Il faut un personnel hors du commun pour agir efficacement sur le marché et il faut de la discipline et un sens de la direction cohérent pour accomplir ses activités en tant que meilleure organisme de sa catégorie. Dans l'avenir, nous devons profiter de notre élan pour réaliser une meilleure performance sur le marché.

Assurer la santé financière afin de préparer l'avenir

Bien que non sans risque, le secteur de l'alimentation est fondamentalement stable. Cela étant dit, nous avons établi certains paramètres en matière de tolérance de la dette et de santé du bilan qui sont présentés dans une stratégie de gestion de la dette approuvée par le conseil d'administration. Au cours de 2001, la société a fait une émission de titres qui a ajouté 170 millions de dollars à ses capitaux permanents. Bien que nous reconnaissons que la dilution ne constitue pas toujours un choix intéressant pour tous les actionnaires, nous avons néanmoins procédé à cette émission pour trois raisons fondamentales. Tout d'abord, la société a investi plus de 600 millions de dollars au cours des trois dernières années dans les acquisitions d'entreprises et le démarrage de nouvelles usines. Il s'agissait d'investissements stratégiques qui étaient nécessaires à la réussite à long terme de la société, mais ils ont évidemment ajouté une dette à notre bilan. Ensuite, nous connaissons actuellement une période de resserrement du crédit. Et enfin, il y a le fait que chacun de nos secteurs d'activité a entrepris une série de regroupements. Nous devons continuer de participer à ce mouvement et à mesure que les marchés atteignent leur pleine maturité, nous nous attendons à ce qu'un plus grand nombre d'occasions d'investissement se présentent.

Outre l'augmentation des capitaux propres en 2001, nous prévoyons prendre des mesures afin de diversifier davantage nos sources de crédit à compter de 2002.

À la fin de l'exercice, le ratio endettement net/BAIIA de la société était de 2,25 fois, et le ratio de couverture des intérêts était de 4,15 fois pour l'exercice. Les dépenses en immobilisations de l'exercice se chiffraient à 86,8 millions de dollars. Pour l'avenir, nous nous attendons à ce que les dépenses en immobilisations se situent dans une fourchette de 100 millions à 120 millions de dollars par rapport à l'ensemble de nos actifs à court terme.

Pour certaines personnes, le « marché », c'est le marché financier; pour nous, ce sont « les clients et les consommateurs ». Si nous donnons un élan à ce marché, nous croyons que nos actionnaires seront bien récompensés sur le marché financier.

Une industrie en état d'alerte

L'industrie mondiale de la viande a été secouée par des épidémies régionales d'encéphalopathie bovine spongiforme, ou EBS, qui ont eu des effets négatifs temporaires sur la consommation régionale de viande de bœuf. Les Aliments Maple Leaf n'est pas un important transformateur de bœuf. L'industrie de la transformation du porc a dû, elle aussi, surmonter des difficultés importantes, mais nous croyons avoir géré la situation de façon satisfaisante. Trois grandes régions du monde ont connu une poussée de fièvre aphteuse au cours des dernières années. Bien que cette maladie n'ait pas d'incidence connue sur le produit ni sur la santé humaine, elle peut avoir un effet perturbateur sur la structure du commerce international du pays exportateur affecté. La société a pris des mesures pour encourager le gouvernement canadien à améliorer à la fois les mesures de prévention et les plans de préparation à l'intervention. Le gouvernement a encore du travail à faire afin d'être entièrement prêt à contrer une telle éventualité. La société a élaboré un plan d'urgence interne exhaustif, mais il n'est pas possible d'atténuer entièrement les risques à court terme, et nous continuerons d'inciter le gouvernement canadien à prêter une plus grande attention à cette question.

Donner un élan à notre marché

Nous sommes fiers d'être associés aux milliers de personnes talentueuses qui, chaque jour, propulsent la société vers l'avant et témoignent de l'avantage du leadership. La nouvelle recrue de l'équipe de haute direction en 2001 est monsieur Pat Ressa, qui a quitté ses fonctions au secteur de l'exploitation de Maple Leaf Bakery pour accepter la promotion au poste de chef du service de l'information. Monsieur Ressa s'assurera que les technologies et les systèmes d'information de la société soient des outils de gestion de calibre international qui lui donneront un avantage stratégique. L'énergie que dégagent ces milliers de personnes est incroyablement difficile à décrire mais tellement palpable que nous sommes persuadés que l'élan que nous donnerons au marché aura des répercussions favorables sur la société. Cet élan est le résultat d'une force dynamique, d'un processus discipliné et d'un sens de la direction cohérent; si nous profitons de cet élan pour réaliser d'excellentes performances sur le marché en innovant davantage et en entretenant des relations toujours plus étroites avec nos clients, cela aura des effets bénéfiques pour tous nos partenaires.

Notre engagement : comme propriétaires exploitants, nous promettons avec enthousiasme de rehausser la valeur des actions et ainsi, d'enrichir tous nos partenaires.



Michael H. McCain



Richard A. Lan



J. Scott McCain



Tom P. Muir



Les Aliments Maple Leaf International

Le plus important exportateur de produits alimentaires au Canada et l'une des plus grandes sociétés commerciales d'alimentation du monde.



Boulangerie Maison Dempster's

Des tranches épaisses de délicieux pain à l'ail sorties du four en seulement 15 minutes.