

Saputo

Pour savourer
chaque tranche de vie

Rapport annuel
2013



**Nourrir
le monde**

de nos produits sains



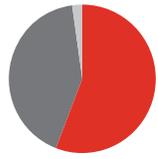


**c'est le défi
qui nous
rassemble
au quotidien.**

Nos produits laitiers

...

donnent du tonus

Secteur	Nombre d'usines	Nombre d'employés	% du revenu total*
Produits laitiers CEA	26	6 100	56%
Produits laitiers USA	26	5 200	42%
Produits d'épicerie	1	700	2%
Produits vendus dans plus de 40 pays	53 usines	12 000 employés	

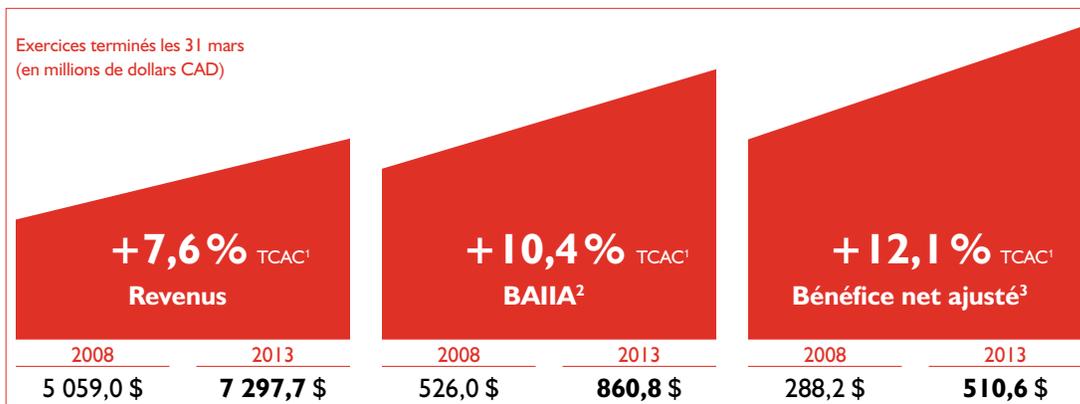
Saputo produit, met en marché et distribue une vaste gamme de produits de la meilleure qualité, notamment du fromage, du lait nature, des produits laitiers et de la crème ayant une durée de conservation prolongée, des produits de culture bactérienne et des ingrédients laitiers. Saputo est parmi les dix plus grands transformateurs laitiers au monde, le plus important au Canada, le troisième plus important en Argentine et parmi les trois plus grands producteurs de fromage aux États-Unis. Nos produits sont vendus dans plus de 40 pays sous des marques reconnues comme *Saputo*, *Alexis de Portneuf*, *Armstrong*, *Baxter*, *Dairyland*, *Dragone*, *DuVillage 1860*, *Friendship*, *Frigo Cheese Heads*, *Great Midwest*, *King's Choice*, *Kingsey*, *La Paulina*, *Lait's Go*, *Neilson*, *Nutrilait*, *Ricrem*, *Salemville*, *Stella* et *Treasure Cave*. Saputo inc. est une société publique dont les actions sont cotées à la Bourse de Toronto sous le symbole « SAP ».



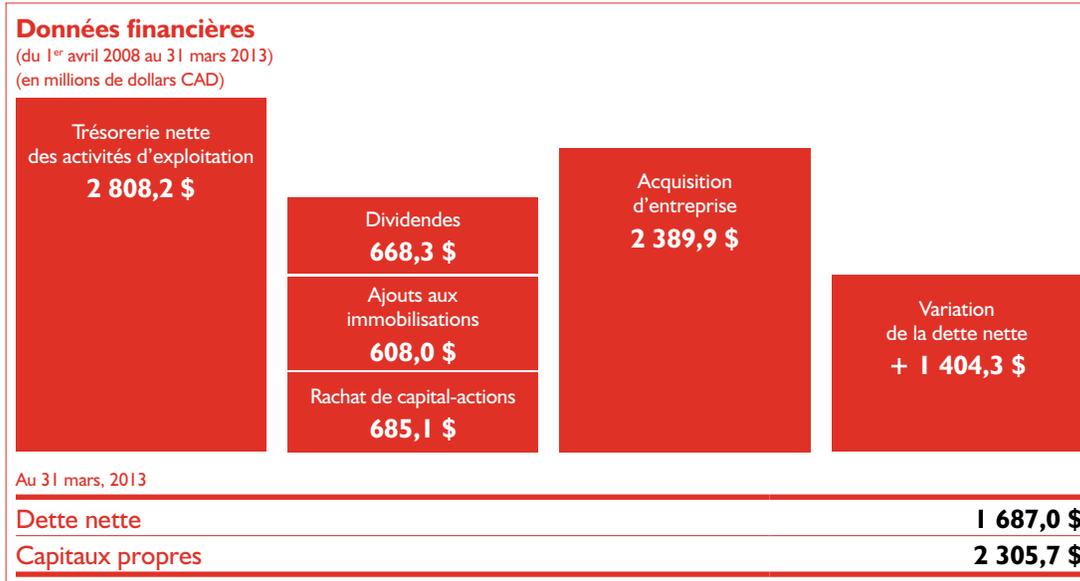
1. Flavio Emmanuel Bendezu Delgado, Production
2. Employés de l'usine de Mont-Laurier, Québec

* En tenant compte de l'acquisition de Morningstar, le pourcentage total des revenus par secteur sur une base annuelle *pro forma* aurait été de 47,8 % pour le Secteur Produits laitiers CEA, de 50,6 % pour le Secteur Produits laitiers USA et de 1,6 % pour le Secteur Produits d'épicerie.

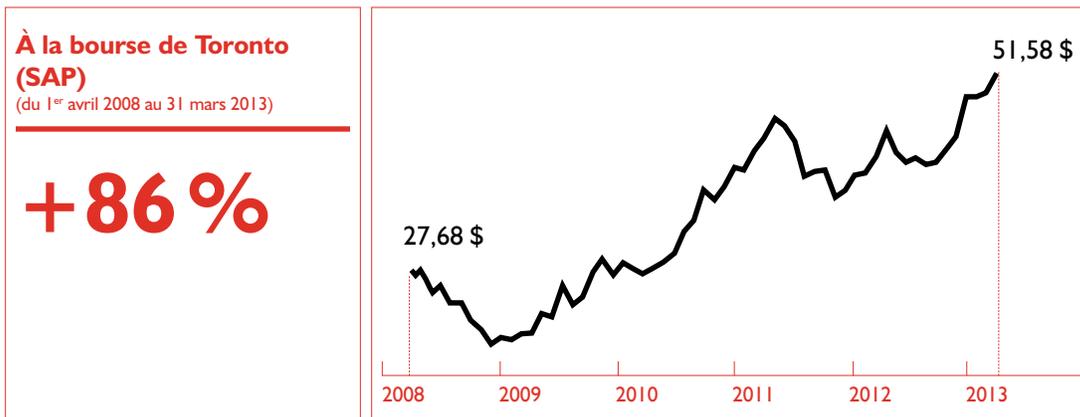
stimulent
la croissance



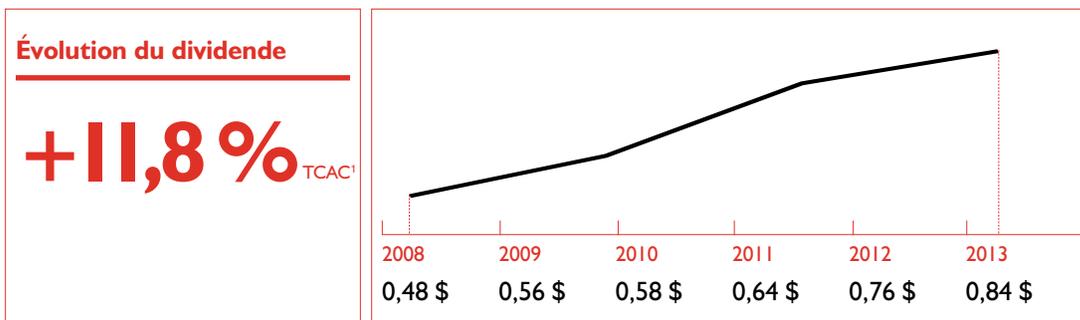
renforcent
l'organisme



donnent
de la
résistance



sont bons
à partager



- (1) TCAC, le taux de croissance annuel composé est défini comme le taux de croissance annuel moyen sur une période de temps déterminée.
- (2) BAIIA est défini comme le bénéfice avant intérêts, impôts sur les bénéfices, amortissement et coûts d'acquisition, de restructuration et de dépréciation.
- (3) Le bénéfice net ajusté est défini comme le bénéfice net avant l'inclusion des coûts d'acquisition, de restructuration et de dépréciation. Le bénéfice net ajusté est une mesure non définie par les IFRS.

Message du Président du conseil d'administration



Emanuele (Lino) Saputo, C.M., O.Q., D' h.c.
Président du conseil d'administration

J'ai le plaisir de vous annoncer une nouvelle année remplie de succès. Je note avec satisfaction que les valeurs et traditions familiales sur lesquelles repose notre Société demeurent un trait fondamental de notre culture. Nous sommes confiants que notre passion, notre dévouement et notre travail d'équipe facilitent notre adaptation à une industrie en constante évolution. Ces valeurs font partie intégrante de toutes nos activités, et nous continuerons à élargir notre gamme de produits, à améliorer notre rentabilité et à renforcer notre position.

Les nombreuses réalisations de notre Société s'expliquent par divers facteurs, le plus important étant nos employés. Notre équipe dévouée déploie les efforts nécessaires en vue de faire avancer notre entreprise. Ce sont nos employés à l'échelle mondiale qui ont forgé la multinationale laitière que nous sommes aujourd'hui.

Au fil des ans, nous avons toujours pu compter sur les membres de notre direction et de notre conseil d'administration pour assurer l'avenir de notre entreprise. Je les remercie d'avoir contribué à développer l'orientation stratégique de la Société et prôné une culture axée sur l'intégrité.

Le conseil compte 11 administrateurs, dont 9 indépendants. Le chef de la direction et vice-président du conseil, ainsi que moi-même, sommes des membres non indépendants. Deux nouveaux administrateurs se sont joints au conseil au cours de l'exercice 2013, soit M^{me} Annalisa King et M. Henry E. Demone, élus en juillet 2012.

M. Frank A. Dottori a annoncé son départ du conseil après y avoir siégé pendant dix ans. Nous tenons à le remercier de sa précieuse contribution. M^{me} Annette Verschuren sera proposée comme candidate au conseil au cours de notre prochaine assemblée générale annuelle en août. Nous estimons que son expérience et son parcours seront un complément à notre conseil d'administration.

Leur vaste expérience permet aux administrateurs de remplir leur mandat. Ils examinent ensemble les plans pour le prochain exercice présentés par les membres de la direction. Ils évaluent le cadre réglementaire et concurrentiel de l'industrie pour repérer les risques et les occasions à saisir et ils comparent les résultats et réalisations de la Société par rapport aux objectifs. Le conseil compte aussi deux comités composés exclusivement d'administrateurs indépendants : le comité de régie d'entreprise et des ressources humaines, et le comité d'audit. Je suis convaincu que notre conseil continuera d'assumer ses responsabilités, et j'anticipe avec plaisir de travailler à la réalisation des objectifs de la Société au cours de l'exercice 2014. Comme le mentionne la circulaire de sollicitation de procurations de la Société en date du 5 juin 2013, le conseil croit en l'importance de bonnes pratiques de gouvernance. Pour de plus amples renseignements sur les pratiques de gouvernance de la Société et sur les personnes proposées pour siéger au conseil, je vous invite à consulter ce document.

En gardant à l'esprit le meilleur intérêt de toutes les parties intéressées, je suis confiant que nous saurons assurer la croissance de notre Société.

**Nous sommes confiants
que notre passion,
notre dévouement et
notre travail d'équipe
facilitent notre adaptation
à une industrie en
constante évolution.**

Conseil d'administration



Lino A. Saputo, Jr.
Chef de la direction
et vice-président du
conseil d'administration
Saputo inc.



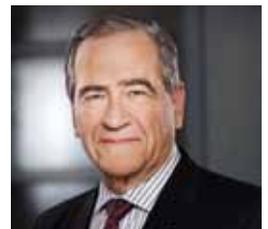
Lucien Bouchard
Associé principal
Davies Ward
Phillips & Vineberg s.r.l.



Pierre Bourgie
Président et chef de la direction
Société Financière Bourgie inc.
(1996) inc.



Henry E. Demone
Président et chef de la direction
Les aliments High Liner inc.



Frank A. Dottori
Président
FADCO Consulting inc.



Anthony M. Fata
Président
Produits alimentaires
Sager inc.



Annalisa King
Première vice-présidente
et chef des finances
Magasins Best Buy Canada Ltée



Tony Meti
Président
Services de conseil
G.D.N.P. inc.



Caterina Monticciolo, CPA, CA
Présidente
Julvest Capital inc.



Patricia Saputo, CPA, CA, ICD.D
Chef des finances
Placements Italcant inc.

Haute direction



De gauche à droite :

Kai Bockmann, Président et chef de l'exploitation, Division Produits laitiers (International)

Lorenzo Spinelli, Président et chef de l'exploitation, Division Produits laitiers (Canada)

Lionel Ettedgui, Président et chef de l'exploitation, Division Boulangerie

Dino Dello Sbarba, Président et chef de l'exploitation, Saputo inc.

Lino A. Saputo, Jr., Chef de la direction et vice-président du conseil d'administration

Louis-Philippe Carrière, Vice-président exécutif, Finances et administration

Gaétane Wagner, Vice-présidente exécutive, Ressources humaines

Kevin C. Yost, Président et chef de l'exploitation, Division Aliments laitiers (USA)

Terry Brockman, Président et chef de l'exploitation, Division Fromages (USA)

Nous nous sommes assis
avec la haute direction
pour leur poser
quelques questions sur
la performance de Saputo
lors du dernier exercice
et sur ce qui permettra
notre croissance future.

Entrevue

avec notre chef de la direction, Lino A. Saputo, Jr.

Afin de vous offrir chaque jour des produits laitiers de haute qualité, nous employons 12 000 personnes. Toutes nos actions visent à offrir au monde entier nos produits sains, nutritifs et de qualité. Nous comptons actuellement 53 usines au Canada, aux États-Unis et en Argentine pour répondre à vos besoins. Nous disposons des ressources nécessaires pour continuer à jouer un rôle de premier plan sur de nombreux marchés. Grâce à nos infrastructures bien réparties géographiquement, à l'excellente réputation de nos marques et à nos investissements constants en recherche et développement, et dans nos usines, nous sommes confiants d'être en mesure d'affronter l'avenir.

À la vue des résultats de l'exercice 2013, je me réjouis de nos réalisations. Notre nouvelle structure organisationnelle est en place depuis 12 mois et j'ai eu la chance de m'adapter à mes nouvelles fonctions. Ça m'a pris un certain temps pour m'habituer à ne plus être aussi impliqué dans les activités quotidiennes et à déléguer cette tâche à Dino Dello Sbarba, qui est devenu président et chef de l'exploitation en avril 2012. J'ai maintenant plus de temps pour évaluer les possibilités d'acquisition et les stratégies de croissance. Je peux me consacrer davantage aux relations-investisseurs dans leur ensemble et à des projets communautaires.

L'année a été marquée par des projets de planification stratégique. L'équipe de haute direction et moi-même avons concentré nos efforts sur la mise en place des prochaines étapes de notre stratégie. Un grand nombre de décisions importantes ont marqué l'exercice 2013, notamment le regroupement des activités de distribution dans la région du Grand Montréal, la fermeture prochaine de deux usines au Canada et notre retrait du marché européen.

L'acquisition de Morningstar Foods, LLC compte également parmi les moments forts de l'exercice. Cette nouvelle acquisition vient compléter notre gamme de produits aux États-Unis. Elle nous permettra de continuer à renforcer nos plateformes existantes et d'en créer d'autres.

Q Pourriez-vous nous en dire plus sur le projet de regroupement dans la grande région de Montréal ?

Nous avons pour objectif de trouver sans cesse des moyens d'améliorer notre efficacité globale. Dans le cadre de notre analyse systématique des activités, nous avons entrepris un projet visant à consolider nos activités de distribution de la région du Grand Montréal dans un seul centre situé à Saint-Laurent, au Québec. Ce nouveau centre de distribution regroupera les activités de distribution et de logistique des centres actuels de Saint-Laurent, Boucherville et Saint-Léonard, ainsi que certains bureaux administratifs de la Division canadienne. Les employés ont commencé progressivement à s'installer dans le nouvel établissement. Le projet devrait se terminer en mars 2014.

Q Quelles usines en particulier fermeront au Canada au cours de l'exercice 2014 ?

Au cours du dernier exercice, nous avons poursuivi nos efforts pour améliorer notre rentabilité et réduire nos coûts tout en renforçant notre présence sur le marché. Nous avons annoncé la fermeture de deux usines canadiennes, celles de Warwick au Québec et de Winkler au Manitoba. Ces fermetures surviendront en 2014 et leurs activités de production seront intégrées à celles d'autres usines canadiennes.

Q Pourquoi avez-vous décidé de vous retirer du marché européen pendant l'exercice ?

Depuis l'acquisition de deux usines, l'une au Royaume-Uni (en 2006) et l'autre en Allemagne (en 2007), nous avons tenté de percer le marché européen et de mieux comprendre sa réalité et sa dynamique. L'usine allemande fabriquait des fromages italiens de spécialité destinés au marché de détail tandis que l'usine britannique produisait principalement de la mozzarella pour le marché de la restauration.

L'expérience des dernières années a été enrichissante. Nos activités européennes ne disposaient pas d'une masse critique nécessaire à leur rentabilité et nous n'avons pas trouvé d'occasions à court ou moyen terme pour y assurer une telle rentabilité. Nous avons alors décidé de fermer les deux usines pour orienter nos efforts et nos ressources sur nos plateformes actuelles et sur d'autres marchés.



Q Avez-vous définitivement éliminé l'Europe de la liste de vos marchés potentiels ?

Pour le moment, nous préférons nous concentrer sur nos autres plateformes. Comme l'Europe est un marché très bien développé, nous savons que nous devons atteindre une masse critique suffisante sur le territoire pour être rentables. Nous continuerons toutefois à évaluer les occasions qui se présentent, même celles en Europe.

Q Pourquoi l'acquisition de Morningstar Foods, LLC est-elle de bon augure pour Saputo ?

Nous sommes ravis de cette acquisition, car Morningstar possède un grand réseau. L'entreprise est devenue la Division Aliments laitiers (USA) et vient compléter les activités de la Division Fromages (USA). Il s'agit d'une toute nouvelle division aux États-Unis, qui nous a permis d'accroître le nombre de produits susceptibles de répondre aux besoins des consommateurs et de suivre leurs tendances en constante évolution. Plus précisément, la Division Aliments laitiers fabrique toute une série de produits laitiers et non laitiers ayant une durée de conservation prolongée, notamment de la crème et de la crème à café, des mélanges à crème glacée, de la crème à fouetter, de la crème fouettée en aérosol, des cafés glacés, de la crème demi-grasse, des produits laitiers à valeur ajoutée, et des produits de culture bactérienne tels que le fromage cottage et la crème sure. Ces produits sont fabriqués sous nos diverses marques de commerce et sous les marques de clients, et sont vendus à l'échelle du pays par l'intermédiaire d'une équipe de vente interne et de représentants indépendants. La Division Aliments laitiers répond aux besoins de détaillants, de chaînes nationales de restauration à service rapide, des épicerie, des magasins grande surface et de distributeurs aux États-Unis.

Cette complémentarité apporte la stabilité et une valeur ajoutée. Nous souhaitons poursuivre notre expansion aux États-Unis. Nous sommes d'avis que cette nouvelle gamme de produits nous permettra de développer davantage nos plateformes aux États-Unis et dans d'autres pays.

Q L'acquisition de Morningstar a-t-elle retardé d'autres possibilités d'acquisition ?

Pas du tout! La Division Aliments laitiers (USA) représente une importante acquisition, mais nous disposons toujours des ressources humaines et financières nécessaires pour soutenir la croissance par le biais d'acquisitions. Nous souhaitons poursuivre notre croissance.

Q Comment Saputo compte-t-elle s'adapter en cas de changements dans les accords commerciaux entre le Canada et l'Union européenne et dans le Partenariat transpacifique ?

Notre sens de l'entrepreneuriat et notre flexibilité ont toujours facilité notre adaptation aux changements réglementaires. Je crois que nous avons la capacité de réagir rapidement et efficacement aux changements. Nous exerçons nos activités dans divers pays aux régimes réglementaires différents. Je crois qu'en cas de modification à un régime, nous disposons de l'infrastructure, des ressources en capital et des ressources humaines nécessaires pour nous adapter et saisir les occasions.

Q À quoi peut-on s'attendre de Saputo dans les prochaines années ?

Nous figurons parmi les dix plus grands transformateurs laitiers au monde. Nous avons acquis une vaste expérience et connaissance de l'industrie, et nombreuses sont les possibilités offertes.

Nous croyons qu'il est important d'avoir une perspective mondiale pour assurer une croissance à long terme. Nous sommes confiants d'être en mesure de développer de nouvelles plateformes et de nouveaux marchés principalement par le biais d'acquisitions. Nous cherchons toujours à accroître notre efficacité et adaptions sans cesse notre stratégie pour mieux saisir les occasions.

Q Quel est le secret de votre réussite ?

Nous disposons des ressources humaines et financières et nous sommes animés par la passion nécessaire pour atteindre nos objectifs de croissance. Sans notre équipe exceptionnelle, nos réalisations n'auraient pu voir le jour. Je tiens à exprimer ma reconnaissance envers nos employés qui déploient toute leur énergie et leur ingéniosité pour que la Société continue à atteindre un niveau et des normes élevés. Grâce à leur soutien, nous parvenons à apporter une valeur ajoutée et à progresser. Par ailleurs, je tiens à remercier sincèrement nos fidèles clients et fournisseurs pour leur engagement continu. Nous avons toujours apprécié la confiance que nos clients nous ont accordé, et nous sommes très reconnaissants des relations d'affaires que nous avons établies avec nos fournisseurs au fil des ans.

Entrevue

avec notre chef des finances, Louis-Philippe Carrière

C'est avec plaisir que je fais le point sur les résultats de la Société pour l'exercice terminé le 31 mars 2013, et que je donne un aperçu de notre structure et situation financière. Pour le dernier exercice, notre chiffre d'affaires a atteint 7,3 milliards de dollars, soit une hausse de 5,3 % par rapport à 2012. Notre bénéfice net ajusté s'est établi à 510,6 millions de dollars, contre 505,8 millions de dollars pour l'exercice précédent.

Nos résultats pour l'exercice sont satisfaisants en dépit des nombreuses difficultés découlant des prix mondiaux, des fluctuations du prix du bloc de fromage aux États-Unis et de la hausse des prix des matières premières. Ces particularités du marché ont eu des incidences sur notre entreprise, mais nous sommes tout de même parvenus à augmenter légèrement nos volumes de ventes et à développer nos activités, surtout grâce à notre récente acquisition de Morningstar.

Quoi de plus encourageant que de pouvoir financer de telles acquisitions notables et de gros projets d'investissement tout en récompensant nos actionnaires. Le fait d'y parvenir tout en investissant sans cesse dans l'amélioration des usines et la mise en œuvre de projets de dépenses en immobilisations prouve la grande capacité de notre Société à générer des fonds de trésorerie.

Les rentrées de fonds importantes nous permettent de continuer à réinvestir dans la Société et de retourner de la valeur aux actionnaires par le biais de dividendes accrus et des programmes de rachat d'actions.

Q Comment qualifieriez-vous votre toute dernière acquisition ?

L'acquisition de Morningstar Foods, LLC est une transaction stratégique qui offre d'importants revenus annuels. L'entreprise offre une gamme de produits laitiers que nous connaissons bien et vient compléter nos activités fromagères aux États-Unis. Elle nous donne une belle occasion d'accroître notre offre de produits laitiers à nos clients. Cette acquisition permet à la Société d'ajouter à son BAIIA environ 150 millions de dollars annuellement. Grâce à elle, nous avons pu utiliser environ 250 millions de dollars de liquidités disponibles et accroître de 1,2 milliard de dollars notre niveau de dette au bilan. Notre dette nette totale s'élève à environ 1,7 milliard de dollars, avec un ratio dette nette portant intérêt/capitaux propres de 0,73. Avec un faible niveau de dette nous disposons d'une grande souplesse financière.

Nous avons complété la transaction en début janvier, et cette dernière a contribué aux améliorations par rapport à l'exercice précédent.

Q Les faibles taux d'intérêt ont-ils pesé sur vos décisions d'acquisition ?

Les taux d'intérêt sont effectivement bas, ce qui est avantageux pour nous. Nous n'avons toutefois jamais acquis ni envisagé l'acquisition d'une entreprise en raison des faibles taux d'intérêt ou de la force de la devise. Si nous achetons une entreprise, c'est pour deux raisons principales : son aspect stratégique et sa valeur ajoutée pour nos activités.

Q Envisageriez-vous de faire d'autres acquisitions et d'ajouter d'autres dettes à votre bilan ?

Absolument! Les éléments fondamentaux de notre Société demeurent solides et notre bilan financier est excellent. Avec notre faible niveau d'endettement, le fait que nous n'avons presque pas d'arrangements hors bilan et prenant en considération la rentabilité des entreprises qui pourraient être acquises, nous pourrions, selon moi, ajouter environ 2,7 milliards de dollars de dette additionnelle tout en honorant nos engagements en cours. Grâce à nos rentrées de fonds importantes et à une solide assise financière, nous sommes en mesure de soutenir notre croissance.



Q De quelle façon investissez-vous les liquidités générées par vos activités ?

Nos opérations nous ont permis de générer des liquidités de 646 millions de dollars pour l'exercice.

Par souci de préserver et renforcer notre compétitivité à long terme, nous utilisons judicieusement les liquidités générées par nos activités pour investir dans des projets de dépenses en immobilisations, verser des dividendes, faire des acquisitions et racheter des actions (par la voie d'une offre publique de rachat dans le cours normal des activités).

Q Le versement des dividendes à vos actionnaires est-il un objectif prioritaire ?

Les dépenses en immobilisations ont priorité, mais les dividendes sont tout aussi importants sur le plan de l'allocation de nos liquidités. Nous revoyons chaque année, généralement en août, notre politique en matière de dividendes. Au cours des 13 dernières années, nous avons toujours augmenté les dividendes annuels par action. Nous visons un ratio de distribution équivalant à environ 30 % de notre bénéfice net ou bénéfice net ajusté.

Q Poursuivrez-vous le rachat de vos actions par la voie d'une offre publique d'achat dans le cours normal des activités ?

Oui. Nous avons renouvelé notre offre publique d'achat dans le cours normal des activités en novembre dernier. Nous pouvons ainsi racheter des actions à l'aide de nos liquidités disponibles, si l'on juge que c'est un investissement responsable. Depuis l'acquisition de Morningstar en janvier dernier, nous avons racheté environ 1,2 million d'actions pour près de 58,2 millions de dollars.

Q En quoi consiste votre approche financière ?

Nous avons toujours adopté une approche rigoureuse en matière de gestion financière, ce qui nous a bien réussi. Ces dernières années, la structure du capital avait peu de dette. Si l'on prend en compte notre toute dernière acquisition, nos dettes s'élèvent à seulement 1,7 milliard de dollars environ. Par comparaison, nos capitaux propres se situent à 2,3 milliards de dollars et notre BAIIA à près de 861 millions de dollars lors de l'exercice courant. Étant disciplinés, nous nous sommes engagés à rembourser environ 150 millions de dollars de dette annuellement. À l'avenir, nous comptons maintenir un certain niveau d'endettement et conserver au moins 1 milliard de dollars de dette sur notre bilan. Nous voulons continuer à financer notre croissance et à apporter une valeur ajoutée à nos partenaires.

Par expérience, nous savons que nous soutiendrons la croissance si nous continuons à faire preuve de rigueur et allions notre vaste connaissance de l'industrie, notre culture unique et notre quête de l'excellence.

Nous avons toujours voulu préserver la croissance et accroître la valeur de notre entreprise en assurant un équilibre entre le bénéfice, la rentabilité des capitaux et la stabilité financière.

Q Aimerez-vous ajouter quelque chose ?

Oui. Jusqu'au présent exercice, nous avons l'habitude de rapporter nos résultats financiers comme suit : Secteur Produits laitiers Canada, Europe et Argentine; Secteur Produits laitiers USA et Secteur Produits d'épicerie. Compte tenu de la nouvelle façon dont nous exerçons nos activités, nous avons revu notre structure. À partir de l'exercice 2014, nous allons rapporter nos résultats en fonction de trois nouveaux secteurs. Le Secteur Canada regroupera la Division Produits laitiers (Canada) et la Division Boulangerie. Le Secteur USA réunira la Division Fromages (USA) et la Division Aliments laitiers (USA). Le Secteur International rassemblera la Division Produits laitiers (Argentine) et la Division Ingrédients laitiers. La Division Ingrédients laitiers englobera les ventes nationales et d'exportation d'ingrédients, ainsi que l'exportation de fromages de nos divisions nord-américaines.

Entrevue

avec notre chef de l'exploitation, Dino Dello Sbarba

Q En quoi consistent vos fonctions ?

L'essentiel de mon rôle consiste à créer un milieu propice à l'échange d'idées et à la communication de pratiques exemplaires, où chacun est encouragé à apporter une contribution concrète à notre réussite.

Je veille donc au respect des directives internes tout en renforçant l'autonomie des divisions et leur esprit d'entrepreneuriat. Je collabore étroitement avec tous les secteurs pour fixer leurs objectifs à moyen ou long terme et orienter leurs activités. J'aide également à déterminer les investissements requis pour atteindre nos cibles et fais en sorte que nous disposons du soutien financier et des ressources nécessaires à la réalisation de nos objectifs.

Je m'assure que la culture de notre entreprise soit implantée au sein de toutes nos divisions et que chacune travaille étroitement avec le service des ressources humaines. Par ailleurs, je dois aider les divisions à mettre en place les différents processus et procédures dans les fonctions périphériques, telles que la vérification interne, la gestion des risques et les protocoles en matière de sécurité des aliments.

Q À quoi vos divisions se sont-elles consacrées en priorité pendant l'exercice ?

Au cours de l'exercice, chaque division s'est employée à adapter sa structure pour atteindre ses objectifs à long terme. En prévision de l'avenir, nous avons revu une partie de notre structure organisationnelle et divisionnaire. Nous avons également augmenté les responsabilités de certains de nos employés stratégiques dans les régions où nous exerçons nos activités et vendons nos produits. Comme nous souhaitons poursuivre notre croissance surtout par le biais d'acquisitions, nous devons nous préparer à accueillir et intégrer les nouvelles entreprises. Nous avons donc créé le poste de vice-président principal, Finances et administration des opérations qui se concentrera principalement sur les synergies et les meilleures pratiques. Il s'agira également d'harmoniser nos besoins en approvisionnement, en gestion des risques, en contrôles opérationnels et administratifs, en progiciel de gestion intégré, entre autres.

Q Est-ce une période difficile pour l'industrie laitière ?

Notre industrie est dynamique et prend de l'ampleur à l'échelle mondiale, mais elle reste très concurrentielle et les prix des matières premières peuvent être volatiles dans la plupart des pays. Il s'agit aussi d'une industrie sensible sur le plan politique. En outre, les besoins des consommateurs et des clients évoluent et sont de plus en plus exigeants. Nous avons déjà fait face à ces enjeux par le passé et j'estime que nous sommes en position favorable pour assurer notre croissance, compte tenu de notre réorientation sur la scène internationale et de notre récente acquisition de Morningstar.



Q Pourriez-vous faire le point sur l'intégration de Morningstar ?

L'intégration a débuté au quatrième trimestre de l'exercice. Nous avons adopté une stratégie très semblable à celle que nous avons utilisée lors de l'acquisition de Molino Hermanos en Argentine (en 2003) et de Stella Foods aux États-Unis (en 1997). Pour être plus précis, nous avons envoyé une équipe composée d'employés du siège social et de la Division Produits laitiers (USA) pour démarrer l'intégration dans des domaines de convergence, comme certaines fonctions liées à l'administration et à l'approvisionnement. Notre équipe Technologie de l'information a immédiatement collaboré avec l'entreprise récemment acquise pour l'aider à remplacer leur progiciel de gestion intégré et à se préparer à la mise en place des procédures de Saputo, sans interrompre les activités courantes ni le service aux clients. Depuis lors, tous nos services ont commencé à travailler avec leur vis-à-vis pour instaurer les différents processus et déterminer les synergies possibles. Nos équipes des ventes ont entrepris la révision des profils de la clientèle pour nous permettre d'apporter encore une valeur ajoutée à nos clients existants et d'offrir de nouvelles gammes de produits ou solutions aux clients actuels et à venir.

Il est important de mentionner que l'entreprise récemment acquise est considérée comme une division appartenant au Secteur USA. L'intégration se poursuivra au cours de l'exercice 2014 dans la perspective d'uniformiser les pratiques actuelles à celles de Saputo.

Q Quelles mesures prenez-vous pour dépasser les attentes des consommateurs et des clients ?

Nous veillons toujours à la qualité supérieure de nos produits et accordons la plus grande importance à la sécurité des aliments. Ces dernières années, nous nous sommes employés à créer des produits laitiers novateurs qui répondent aux besoins nutritionnels des consommateurs en constante évolution. Les perspectives de croissance à long terme pour la demande en produits laitiers sont encourageantes. À vrai dire, la population des pays en développement, qui s'enrichit malgré la crise économique en Europe, commence progressivement à se tourner vers une alimentation plus riche en protéines, et l'industrie laitière devrait en être la principale bénéficiaire. En s'approvisionnant de lait à des prix concurrentiels à l'échelle mondiale et en adoptant des technologies de transformation novatrices, nous sommes en mesure de répondre aux besoins des consommateurs et des clients tout en assurant notre rentabilité.

Nous pensons disposer de moyens de production adéquats pour répondre à la demande actuelle et à court terme. Nous comptons poursuivre l'expansion et la modernisation de nos usines dans la mesure du possible en investissant dans l'équipement et les processus visant à améliorer notre efficacité.

Faits saillants financiers

Exercices terminés les 31 mars (en milliers de dollars CAD, sauf les données par action et ratios)	2013	2012	2011
REVENUS			
Secteur Produits laitiers			
CEA ¹	4 091 356	4 054 516	3 837 188
USA	3 069 179	2 741 813	2 024 455
	7 160 535	6 796 329	5 861 643
Secteur Produits d'épicerie	137 142	134 041	141 289
	7 297 677	6 930 370	6 002 932
BAIIA²			
Secteur Produits laitiers			
CEA	498 967	514 786	493 842
USA	347 859	303 405	281 888
	846 826	818 191	775 730
Secteur Produits d'épicerie	13 946	12 740	12 551
	860 772	830 931	788 281
Bénéfice net	481 921	380 840	450 051
Coûts d'acquisition (nets des impôts sur les bénéfices de 3 531 \$)	6 115	–	–
Coûts de restructuration (nets des impôts sur les bénéfices de 10 034 \$)	22 597	–	–
Dépréciation du goodwill	–	125 000	–
Dépréciation du placement de portefeuille (net des impôts sur les bénéfices de 2 000 \$)	–	–	11 600
Bénéfice net ajusté ³	510 633	505 840	461 651
Trésorerie nette générée par les activités d'exploitation	645 792	522 987	588 520
Fonds de roulement	285 909	497 023	348 792
Total de l'actif	5 193 640	3 599 120	3 578 331
Dette portant intérêts ⁴	1 686 988	402 369	471 578
Capitaux propres	2 305 672	2 105 686	2 072 635
PAR ACTION			
Bénéfice net ajusté ³			
De base	2,58	2,51	2,24
Dilué	2,55	2,47	2,21
Bénéfice net			
De base	2,44	1,89	2,18
Dilué	2,41	1,86	2,15
Dividendes déclarés ⁵	0,84	0,76	0,64
Valeur comptable	11,73	10,58	10,17
RATIOS FINANCIERS			
Dette portant intérêts / Capitaux propres	0,73	0,19	0,23
Rendement sur les capitaux propres moyens des actionnaires ⁶	23,2 %	24,2 %	22,4 %

(1) Secteur Produits laitiers Canada, Europe et Argentine.

(2) Bénéfice avant intérêts, impôts sur les bénéfices, amortissement et coûts d'acquisition, de restructuration et de dépréciation.

(3) Le bénéfice net ajusté est une mesure de calcul non conforme aux IFRS. Pour la définition de ce terme, se référer à la section « Mesure de calcul des résultats non conforme aux IFRS » à la page 7 du rapport de gestion de la Société.

(4) Nette des espèces et quasi-espèces.

(5) Aux fins de la Loi de l'impôt sur le revenu (Canada) et des autres législations provinciales similaires, tous les dividendes versés à compter du 1^{er} janvier 2007 constituent des dividendes déterminés, et ce, jusqu'à avis contraire.

(6) Le rendement sur les capitaux propres moyens des actionnaires est défini comme étant le bénéfice net ajusté divisé par les capitaux propres moyens.

Les ingrédients de notre performance

- 1** Un appétit pour les acquisitions
- 2** Une soif insatiable de se surpasser
- 3** La qualité en tête du menu du jour
- 4** Un penchant prononcé pour l'innovation
- 5** Une volonté de faire découvrir nos saveurs
- 6** Le souci du détail pour des recettes toujours réussies
- 7** Le goût d'en faire toujours plus



Un appétit pour les acquisitions



Notre approche

Les acquisitions ont fortement contribué à notre expansion, surtout dans les 15 dernières années. À chaque fois, nous portons une attention particulière à l'intégration et au renforcement des activités de l'entreprise acquise. Une fois cette intégration terminée, nos usines bénéficient d'un réseau accru de ressources internes à l'échelle mondiale.

Nous mettons un point d'honneur à faire preuve de patience et de rigueur dans notre démarche pour poursuivre notre croissance. Nous voulons continuer d'apporter une valeur ajoutée et faire en sorte que nos acquisitions soient stratégiques et judicieuses. Il est important de maintenir le cap sur nos objectifs. Nous avons une connaissance approfondie de l'industrie laitière, ce qui facilite l'évaluation des acquisitions ciblées dès que l'occasion se présente.

Faits saillants de l'exercice 2013

- En janvier 2013, nous avons complété l'acquisition de Morningstar Foods, LLC et nous sommes ravis d'avoir accueilli environ 2 000 nouveaux employés au sein de la Société.
- Cette transaction permet de proposer plus de produits aux consommateurs américains et d'élargir nos horizons en matière d'acquisition. Forts d'un réseau national de fabrication et de distribution, nous optimiserons le service partout aux États-Unis.
- Nous continuons à profiter des synergies et des occasions qui découlent des acquisitions précédentes. Nous renforçons également nos plateformes d'ingrédients laitiers et de fromages de spécialité.

Objectifs

Compte tenu de notre faible niveau d'endettement et de notre excellente situation financière, nous sommes en mesure d'assurer la croissance par le biais d'acquisitions. Notre stratégie continuera à être fondée sur un programme d'expansion rigoureux et sélectif. Nous sommes conscients de l'importance de développer de nouveaux marchés dans l'industrie laitière mondiale, surtout en Amérique latine et en Océanie. Aux États-Unis, le marché reste segmenté et offre d'autres occasions de consolidation.

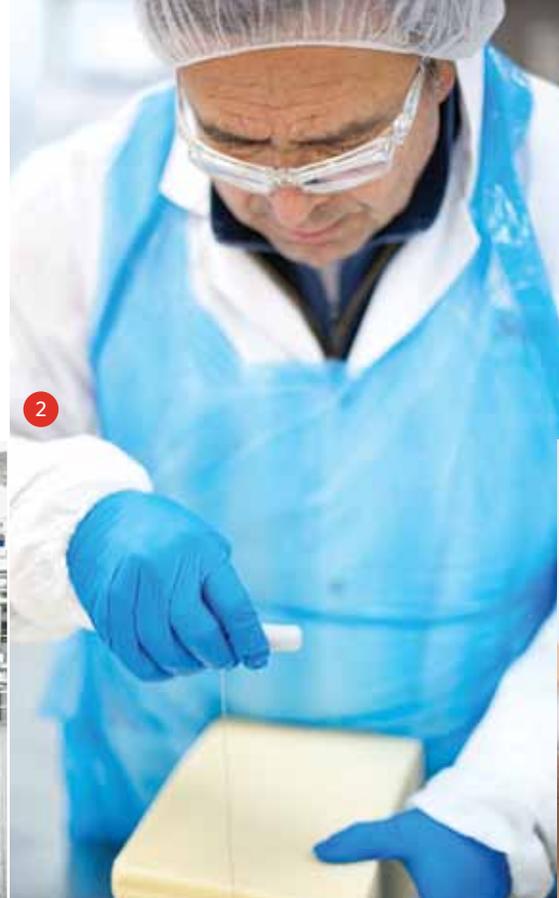
-
1. Hector Molfino, Approvisionnement du lait et Relations avec l'industrie et le gouvernement
 2. Rym Louda, Finances et administration
-





1

2



2



Une soif insatiable de se surpasser

Notre approche

Pour nous, la nourriture est une source de plaisir qu'il faut partager. Nous comptons sur 53 usines réparties dans trois pays pour répondre aux besoins des consommateurs et des clients. Cette année, nous avons transformé plus de six milliards de litres de lait en divers produits allant du fromage, du lait nature, des produits laitiers ayant une durée de conservation prolongée aux produits de culture bactérienne et aux ingrédients laitiers. Notre équipe déploie tous les efforts nécessaires afin de vous offrir ce que le lait a de mieux.

Faits saillants de l'exercice 2013

- Toujours soucieux d'offrir des produits de haute qualité à nos clients, nous continuons à investir dans nos équipements de transformation afin de maximiser l'utilisation de nos matières premières.
- Nous avons injecté des capitaux dans les chaînes d'emballage pour assurer l'efficacité, accroître le rendement et réduire les coûts.
- Nous récoltons les fruits des investissements des exercices précédents dans le matériel et les procédés de fabrication.
- Les fromages de spécialité affichent toujours une bonne croissance. Un nombre sans précédent de nos produits ont gagné de multiples prix, ce qui s'explique par l'attention portée à l'expérience du consommateur.

Objectifs

Nous nous employons à offrir des produits laitiers de haute qualité au juste prix et à répondre aux besoins nutritionnels des consommateurs. Nous encourageons les familles à manger sainement et commercialisons des produits riches en éléments nutritifs aux quatre coins du monde.

Tout en continuant de faire croître nos affaires, nous voulons préserver la réputation d'excellence de nos produits et services auprès des clients et des consommateurs. Il est donc important pour nous de rester fidèles à notre objectif qui est d'offrir des produits laitiers de haute qualité qui répondent aux besoins en constante évolution.

-
1. Maxime Alarie, Production
 2. Nelson Burgos, Production
 3. Daniel Saint-Laurent, Entretien
 4. Serge St-Amour, Laboratoire
 5. Frédérique Mignault et sa famille, Comptabilité et administration, Nicolas Proulx et sa famille, Production
-

La qualité en tête du menu du jour



3



4



5

Notre approche

Notre priorité absolue est d'assurer la sécurité et la haute qualité des produits que nous proposons aux consommateurs et aux clients. Tout le monde recherche des produits frais, sains et riches en éléments nutritifs pour composer ses repas. En plus d'offrir des produits sécuritaires et de haute qualité, le mariage d'ingrédients sains et riches en éléments nutritifs est primordial dans la préparation de repas familiaux.

Nous avons donc mis au point nos programmes de sécurité des aliments à partir d'une méthode fondée sur cinq piliers : le leadership, les connaissances, l'évaluation des risques, l'atténuation des risques et la vérification. Ces principes de base régissent le respect de normes élevées en matière de sécurité et de qualité des aliments, conformément aux pratiques exemplaires de l'industrie alimentaire. Nous mettons en œuvre des procédés sanitaires et veillons à ce qu'ils soient tout au moins conformes avec les normes de l'industrie. Par souci d'offrir des produits de haute qualité, nous choisissons attentivement nos ingrédients et prenons le temps d'écouter les clients et les consommateurs afin que nos produits soient meilleurs, pratiques et plus riches en éléments nutritifs.

Nous avons mis en place des équipes interfonctionnelles, notamment au sein de chaque division, pour optimiser l'utilisation des ressources et le développement des programmes. La sécurité et la qualité de nos produits s'expliquent par l'excellent travail des individus qui les fabriquent. Nous investissons constamment dans la formation de nos employés et collaborons avec eux et avec les équipes responsables de la sécurité des aliments dans chaque usine pour assurer l'efficacité et l'actualisation des procédés de fabrication.

Faits saillants de l'exercice 2013

- Dans chaque usine, les équipes responsables de la sécurité des aliments travaillent continuellement à intégrer les initiatives et projets d'améliorations proposés par l'équipe Assurance qualité et les employés des usines.
- Nous avons mobilisé des ressources supplémentaires dans plusieurs usines pour appuyer nos programmes fondés sur l'analyse et la maîtrise des points critiques (HACCP) conformément au *Global Food Safety Initiative* (GFSI).
- Les spécialistes de la microbiologie et de la sécurité des aliments procèdent constamment à l'évaluation des risques en usine et ont assuré la formation des membres de l'équipe responsable de la sécurité des aliments. Ils ont également participé activement à l'évaluation des usines et des programmes.

- Les usines canadiennes ont poursuivi le processus d'obtention de la certification de la *British Retail Consortium*. Nous avons également maintenu notre certification en qualité et sécurité des aliments (SQF) aux États-Unis. Ces deux certifications sont des programmes reconnus par la GFSI. En Argentine, nous avons poursuivi la mise en œuvre des normes de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et HACCP.

Objectifs

La méthode fondée sur cinq piliers est bien ancrée dans nos pratiques d'affaires et nous continuerons à la privilégier dans l'élaboration de programmes internes en matière de sécurité des aliments. Par souci d'étayer notre conception de la sécurité des aliments, nous élaborerons des outils et programmes de formation destinés à répondre aux besoins précis des entrepôts. Pour uniformiser, optimiser et parfaire notre approche à l'égard de l'assurance qualité dans nos usines, nous continuerons d'élaborer et d'améliorer nos programmes visant à encourager les meilleures pratiques.

3



Un penchant prononcé pour l'innovation

Notre approche

Une solide équipe de recherche et développement rime avec des produits de haute qualité. Nous savons que l'innovation contribue fortement à consolider notre position sur le marché. Notre équipe de recherche et développement soutient nos activités et vise la rentabilité grâce à des avancées technologiques, et ce, dans l'intérêt des consommateurs et par souci de répondre à leurs besoins selon leurs goûts et leurs habitudes de consommation. Notre équipe s'attarde également à concevoir des produits nutritifs, délicieux et pratiques — commercialisés aussi bien sous nos propres marques que celles de nos clients. Comme les clients et les consommateurs sont de plus en plus soucieux de leur nutrition et de leur alimentation, nous nous employons à mettre au point des recettes qui répondent à leurs besoins. Parmi celles-ci, citons les produits sans matières grasses et à teneur réduite en sucre ou en sel. Nous effectuons des investissements sur tous les plans pour tirer parti de l'évolution des tendances et respecter les différentes exigences des clients. Nous évaluons sans cesse de nouveaux produits et développons de nouveaux procédés. Comme nous voulons des usines et du matériel à la fine pointe de la technologie, nous évaluons constamment et modernisons notre équipement dans l'optique d'améliorer le rendement des produits.

Notre équipe de spécialistes en recherche et développement poursuit son expansion. Au cours de l'exercice, nous avons amélioré notre soutien technique à l'échelle régionale pour accélérer la mise en œuvre de nouvelles technologies. Nous transmettons les enseignements tirés de ces projets à l'échelle de l'entreprise, puis les appliquons localement dans le cadre du cycle d'amélioration continue.

Faits saillants de l'exercice 2013

- Pour que nos opérations bénéficient de la toute dernière technologie, nous avons continué à mettre en place du nouveau matériel visant à optimiser la qualité et le rendement des produits.
- Pendant l'exercice, nous avons mis au point plusieurs produits de type collation, faciles à préparer et dans un emballage pratique pour simplifier la tâche aux familles actives.
- Nous avons concocté de nouvelles recettes et proposé de nouveaux saveurs pour répondre aux critères « santé » des consommateurs. Par exemple, nous avons commercialisé au Canada le brie *Légère Brise du matin* qui ne contient que 15 % de matière grasse, nous avons ajouté à notre gamme de produits *Nikos* aux États-Unis des fêtas sans matières grasses et aromatisés, et nous avons commercialisé en Argentine un tout nouveau fromage italien râpé *La Paulina Léger*, un mélange de quatre fromages.

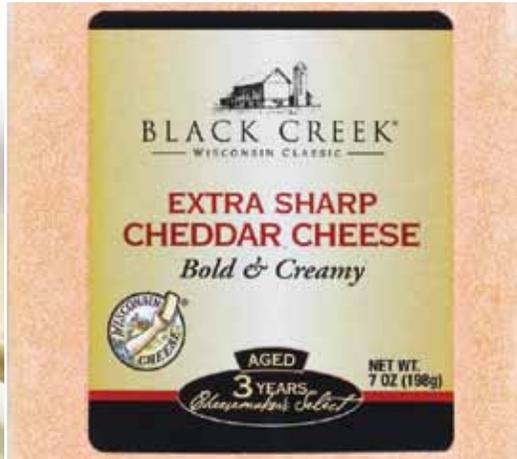
Objectifs

Nous poursuivrons nos activités de recherche et développement pour développer des technologies novatrices et les intégrer à nos opérations. Notre équipe de spécialistes en recherche et développement appuiera la mise en place de procédés et de nouvelles installations de grande envergure dans nos usines. Nous continuerons à améliorer nos procédés et à renforcer les différents aspects de nos activités liés à la technologie, la qualité et la sécurité des aliments. Nous chercherons encore à optimiser l'utilisation des matières premières, surtout pour les produits à base de lactosérum, en favorisant la diversité des produits et en élargissant les gammes de produits, comme ceux qui ont une valeur ajoutée.

1. Georges Pelletier, Production



4



1

Une volonté de faire découvrir nos saveurs

5

Notre approche

Les produits laitiers sont un incontournable pour une alimentation équilibrée et s'intègrent facilement à chaque repas de la journée. Au cours de l'exercice, nos fromages ont reçu un nombre record de prix prestigieux de l'industrie. Voilà qui prouve la valeur de nos marques et leur capacité à répondre aux besoins variés des consommateurs tout au long de la journée.

Les bâtonnets de fromage et les portions individuelles sont des collations rapides et santé; le lait au chocolat est une excellente boisson qui permet de récupérer après un entraînement physique et; les tranches de fromage naturel dans un emballage refermable sont toujours bien pratiques aux yeux des consommateurs.

Nous innovons sans cesse pour satisfaire les besoins des consommateurs et des clients. Il nous importe de leur offrir une gamme de produits adaptés à leurs besoins tout en continuant de leur proposer leurs articles préférés. Nous nous employons à mieux faire connaître les marques à l'aide d'activités de promotion originales et attrayantes en magasin, par le biais de campagnes de relations publiques et des réseaux sociaux. Aussi nous élaborons des produits et des marques qui profitent de l'héritage, de la réputation de qualité

et des traditions sur lesquels repose notre entreprise. Nous utilisons tous les outils de communication à notre disposition pour toucher les consommateurs et les clients. Comme toujours, nous étudions les habitudes d'achat, cherchons à améliorer l'expérience du consommateur et mettons au point du matériel d'étalage plus attrayant pour le segment de vente au détail. Nous préférons initier le dialogue avec les consommateurs et les clients, les informer des nouveaux produits et solliciter leur réaction afin de tenir compte de leurs expériences dans l'élaboration de nouveaux produits et recettes.

Grâce à notre expertise en marketing interne, nous continuons à consolider nos marques reconnues et veillons à actualiser nos stratégies.



Faits saillants de l'exercice 2013

- Nous avons remporté 53 prix de l'industrie pour 33 de nos fromages de spécialité fabriqués au Canada et aux États-Unis.
- Grâce à nos nouvelles stratégies de marque, nous avons continué à mettre en évidence les atouts de la Société, en particulier l'héritage, la tradition, l'art de faire du fromage et les produits de première qualité.
- Nous ne cessons de renforcer notre position dans la catégorie des produits à valeur ajoutée et assurons de plus en plus la promotion des marques *Saputo*, *Lait's Go* et *Oh! Lait* au Canada, *Black Creek* aux États-Unis et *La Paulina* en Argentine.
- Nous avons investi dans l'élaboration, sur plusieurs réseaux sociaux, de campagnes de marketing visant à solliciter la réaction des consommateurs et à améliorer leur perception des marques, par l'intermédiaire de concours sur Facebook et des vidéos de démonstration sur YouTube, entre autres.

Objectifs

Nous continuerons à déployer les efforts nécessaires afin de renforcer l'historique et l'image de nos grandes marques et élargir nos gammes de produits. De nouveau, nous continuerons de favoriser l'intérêt pour la catégorie de produits à valeur ajoutée et mettrons l'accent sur notre sélection de produits santé. Nous continuerons d'élaborer des produits novateurs à l'intention de nos clients du domaine de la restauration à service rapide et d'offrir, dans les écoles, des produits laitiers sains. Par ailleurs, nous mettons un point d'honneur à renouveler notre aide aux futurs chefs et aux acteurs principaux de la restauration en nouant des partenariats avec des associations culinaires et de grands chefs.

-
1. Diane Couture, Ventes
 2. David Couture, Marketing
-



Le souci du détail pour des recettes toujours réussies

Notre approche

Par souci de proposer à nos clients des produits de haute qualité au juste prix, nous avons harmonisé nos méthodes de travail à l'interne. La livraison de la bonne quantité de produits, au moment voulu et à l'endroit indiqué, fait partie de notre engagement envers nos clients. Nous avons mis en place un système rigoureux pour garantir la livraison rapide, efficace et au juste prix de nos produits laitiers tout en préservant l'intégrité de nos produits.

Nous investissons sans cesse dans le matériel et la formation afin de mieux gérer l'offre et la demande, ce qui se traduit par une amélioration dans la gestion des stocks et à tous les niveaux de service. Grâce à une formation accrue des employés, nous parvenons à répondre, de façon proactive, aux besoins toujours grandissants de nos clients.

Nous continuerons à offrir un bon service à nos clients et à accroître notre efficacité au sein de la chaîne d'approvisionnement.



3



4



Faits saillants de l'exercice 2013

- Nous avons poursuivi nos investissements dans les ressources nécessaires afin d'offrir à nos clients une planification en amont des campagnes promotionnelles, de diminuer les coûts d'exécution de leurs commandes et de leur procurer une meilleure satisfaction globale. Nous sommes parvenus à renforcer nos relations avec nos clients tout en gérant les interactions quotidiennes.
- Nous avons déployé de nombreux efforts pour regrouper certains de nos réseaux de distribution en un seul, ce qui a permis d'harmoniser les trois segments de marché (détail, restauration et industriel) et nos activités de produits de spécialité. Dans ce contexte, les principaux centres logistiques s'occupant des diverses catégories de produits ont adopté un système commun de gestion des stocks, les opérations ont gagné en efficacité et la complicité des services d'expédition s'est accrue.
- Nous avons mis en place un nouveau logiciel destiné à harmoniser nos méthodes de planification opérationnelle et utilisons une nouvelle structure de base de données pour gérer plus efficacement nos stocks.
- Nous avons continué d'investir dans les projets portant sur la sécurité des aliments. Nous avons ainsi commencé à implanter un système de géolocalisation et un logiciel de suivi des produits réfrigérés dans certaines sections de notre réseau de distribution.

Objectifs

Nous poursuivrons la mise en œuvre de solutions logicielles pour améliorer les capacités de remplissage et la gestion des stocks, ainsi que pour accélérer et faciliter la traçabilité tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Nous anticipons achever l'implantation de ces solutions au début de l'exercice 2014. Nous nous efforçons constamment d'investir dans la formation des employés et la technologie afin de mettre en place une chaîne d'approvisionnement à un moindre coût. Nous prévoyons augmenter notre rentabilité en perfectionnant nos méthodes de planification des ventes et des opérations. En améliorant nos capacités de prévision, nous utiliserons plus efficacement nos usines, notre chaîne de distribution et notre réseau de transport, ce qui diminuera les coûts et bonifiera le service.

-
1. Employés de l'usine de Saint-Léonard, Québec
 2. Luis Bustamante, Ventes
 3. Maria Fulvio, Importations
 4. Liviu Radu, Comptabilité et administration
-





1

Le goût d'en faire toujours plus



Notre approche

Nous cherchons constamment à accroître la valeur de notre gamme de produits. Nous ajoutons de nouvelles caractéristiques, modifions les recettes et élaborons de nouvelles variétés tout en veillant à offrir des produits de haute qualité au juste prix.

Les produits à valeur ajoutée, qui riment souvent avec innovation et commodité, connaissent la plus forte croissance. Nos priorités d'investissement dans cette catégorie sont orientées vers la création de nouveaux produits et les acquisitions éventuelles.

Nous continuons à profiter de la consommation de café de plus en plus fréquente en dehors du domicile, ce qui nous ouvre des perspectives de croissance intéressantes. Nous poursuivons nos investissements dans notre catégorie de produits à valeur ajoutée, comme la crème à café ayant une durée de conservation prolongée, les préparations pour cafés glacés et les additifs aromatisés pour le café, lesquels sont des ingrédients importants dans la période actuelle d'engouement pour le café.

Faits saillants de l'exercice 2013

- Grâce à l'acquisition de Morningstar, nous disposons d'une nouvelle plateforme aux États-Unis qui nous a permis d'étendre notre gamme de produits.
- Nous avons amélioré les recettes de nos laits à valeur ajoutée, comme ceux sans lactose et les laits aromatisés, ainsi que ceux enrichis en acide docosahexaénoïque (ADH) — un acide gras oméga-3.
- Grâce à des campagnes ciblées, nous avons augmenté notre part de marché et fait mieux connaître nos produits à valeur ajoutée en Argentine, tels les fromages râpés et à tartiner de marque *La Paulina*.
- Nous avons en outre renforcé notre position de chef de file sur le marché dans la catégorie des colorants à café aromatisés grâce à *International Delight** au Canada.

Objectifs

L'ajout de la Division Aliments laitiers (USA) nous a permis d'offrir une nouvelle gamme de produits aux États-Unis. Cela dit, ces produits ne nous sont pas inconnus, car nous effectuons la transformation de produits similaires au Canada depuis des dizaines d'années. Puisqu'ils occupent un segment du marché de plus en plus vaste, nous continuerons d'élargir la catégorie des produits à valeur ajoutée, comme les laits enrichis de protéines et les boissons aromatisées.

1. Martin Archambault, Production

* Marque de commerce utilisée sous licence.

Acquisition de Morningstar



Environ
1,6 milliard \$ CAD
de revenus annuels

Environ
2 000
employés

Réseau de
10
usines de transformation

Acquisition complétée le
3 janvier 2013

Aujourd'hui connue sous le nom de Division Aliments laitiers (USA), cette entreprise récemment acquise exerce ses activités au sein de notre secteur américain, et est dirigée par son propre président et chef de l'exploitation.

Possédant des usines aux États-Unis, plus particulièrement dans les États d'Alabama, de Californie, du Connecticut, du Kentucky, du Maryland, du Minnesota, de New York et du Texas, cette entreprise jouit d'un rayonnement et d'un réseau de distribution à l'échelle du pays.

La Division Aliments laitiers (USA) fabrique toute une série de produits laitiers et non laitiers ayant une durée de conservation prolongée, notamment de la crème et de la crème à café, des mélanges à crème glacée, de la crème à fouetter, de la crème fouettée en aérosol, des cafés glacés, de la crème demi-grasse, des produits laitiers à valeur ajoutée, et des produits de culture bactérienne tels que le fromage cottage et la crème sure.

Ces produits sont fabriqués sous nos marques et sous les marques de clients, et sont vendus à l'échelle du pays par l'intermédiaire d'une équipe de vente interne et de représentants indépendants.

Grâce à cette division, nous souhaitons répondre aux besoins de détaillants, de chaînes nationales de restauration à service rapide, des épicerie, des magasins grande surface et de distributeurs aux États-Unis.

Cette plateforme nous permet d'accroître la diversité de nos futures acquisitions aux États-Unis et dans d'autres pays, et de continuer à tenir compte des différentes tendances sur le marché. La catégorie des produits à valeur ajoutée est en pleine expansion, surtout les cafés et les boissons ou desserts alléchants. Nous sommes confiants que nous saurons continuer à profiter de ces tendances et de renforcer nos activités.

Notre responsabilité sociale

-
1. Athlète Tara Whitten, cyclisme
 2. Programme V.I.V.R.E.
 3. Camp culinaire, Tablee des chefs
 4. Gino D'andrea et son fils, Ventes internationales
 5. Nathalie Bourdeau et Carole Thiffault, Production
 6. Piste Saputo, Club Ski Beauce, Québec
 7. Michelle Sicotte, Vérification interne, et Richard Fafard, Services techniques
 8. Coin famille Saputo, Stade Saputo, Montréal, Québec
 9. Employés du centre de distribution, Montréal, Québec
 10. Tournoi d'hockey Saputo
 11. Les athlètes Martine Dugrenier, lutte et Kathy Tremblay, triathlon avec Justine, fille de Sandy Vassiadis, Communications
 12. Jean-Laura Cangé, Centre de distribution
 13. Ethel Gaudet, Laboratoire, avec des employés et des bénévoles
 14. Somano Duy, Finances et administration
 15. Stade multisports de l'école polyvalente Saint-Joseph, Mont-Laurier, Québec
-



Environnement

Nous favorisons des pratiques d'affaires respectueuses de l'environnement dans toutes nos divisions. Ces dernières années, nous nous sommes lancés dans le défi *EnergyStar* de l'industrie, qui encourage les usines de fabrication à réduire leur intensité énergétique d'au moins 10 % sur une période de référence de cinq ans. Grâce à une sensibilisation accrue et à des initiatives constantes, 4 de nos usines de fabrication ont relevé le défi jusqu'à présent. Nous ne cessons d'améliorer nos opérations à force d'investissements et en encourageant nos usines à fabriquer des produits écoénergétiques. Cette année, nous avons réussi à réduire de 0,4 % notre intensité énergétique à l'échelle mondiale.

Au cours de l'exercice 2013, nous sommes parvenus à élargir notre stratégie de développement durable. Quant aux règlements visant à réduire les émissions de carbone, nous avons pris les mesures nécessaires pour comprendre en quoi et dans quelle mesure le nouveau dispositif de quotas d'émission cessibles en Californie aurait une incidence sur nos activités actuelles et à venir. Grâce à l'établissement de rapports d'indicateurs de développement durable, nous suivons régulièrement l'évolution de notre consommation d'énergie et de nos émissions dans chacune de nos usines. Nous continuerons à suivre les progrès et les modifications aux programmes de quotas émission cessibles et aux règlements liés au changement climatique dans nos territoires d'implantation afin de nous y conformer. Par ailleurs, nous progressons vers l'intégration complète des mesures de durabilité et du plan de gestion environnementale aux opérations de notre plus récente acquisition aux États-Unis.

Nous souhaitons aussi aider nos employés et les encourager à poser des gestes durables. Voilà pourquoi nous avons mis en place à l'échelle de notre entreprise un programme qui devrait permettre de mobiliser, motiver et aider nos employés à adopter des comportements durables. Le programme VIVRE (nos Valeurs par l'Innovation, la Vie, et le Respect de l'Environnement) permettra de mieux faire connaître aux employés les perspectives de développement durable et de récompenser leurs initiatives en la matière.

De plus, notre Société appuie la viabilité à long terme des systèmes d'élevage sur le plan social, environnemental et économique.

Nous favorisons le bien-être des animaux en partenariat avec l'industrie laitière grâce à l'intervention de multiples organismes privés et publics. Nous continuerons d'adopter une approche concertée avec les producteurs laitiers afin que la protection des animaux continue d'être une priorité importante de l'industrie laitière.

Employés et carrières

Tous les transformateurs laitiers ont accès à la même matière première, aux mêmes équipements et à la même technologie, ce qui nous distingue ce sont nos employés.

Nos employés étant notre atout le plus important, nous veillons donc attentivement à leur perfectionnement, à leur sécurité et à leur bien-être, et les encourageons à s'impliquer dans la Société.

Au cours de l'exercice, nous avons lancé, dans le cadre de notre programme destiné à favoriser un mode de vie sain, un projet encourageant tous les employés de nos usines à adopter un régime alimentaire équilibré (basé sur deux portions de produits laitiers et cinq portions de fruits et légumes) et à consacrer 30 minutes par jour à une activité physique ou liée au bien-être. La participation a été extraordinaire. À certains endroits nos employés se sont même surpassés : divers projets liés à la santé et au bien-être ont vu le jour, comme l'élaboration d'un jardin commun pour savourer des légumes frais.

Comme notre entreprise est en pleine expansion, il est parfois difficile de faire le suivi des dossiers de nos employés, de leur assiduité au travail et de leurs réalisations. Nous avons donc mis en place un système informatique global de gestion des ressources humaines pour automatiser nos principales méthodes de travail. Nous sommes désormais en mesure de gérer les différents postes à l'échelle mondiale, de surveiller ceux à combler et d'accorder une promotion à l'interne ou de recruter à l'externe, au besoin. Ce logiciel harmonise nos différentes méthodes avec nos besoins opérationnels, ce qui augmente notre efficacité et notre souplesse.

Approche communautaire

Comme notre culture d'entreprise est unique en son genre, nos programmes de formation des dirigeants sont conçus à l'interne pour tenir compte de nos valeurs fondamentales. En vue de répondre aux besoins de développement à l'échelle mondiale, nous comptons sur nos employés pour assurer la croissance. Nous veillons à ce qu'ils reçoivent la formation nécessaire pour améliorer leurs compétences à mesure qu'ils assument de nouvelles responsabilités et font face à de nouveaux défis. Nous avons également officialisé notre processus de planification de la relève propre aux postes de gestion, ce qui nous permet de repérer les lacunes sur le plan des compétences et d'élaborer des plans de perfectionnement personnalisés.

Nous tenons à établir un cadre de travail sécuritaire. Nous avons augmenté la fréquence des vérifications sur le plan de la santé et de la sécurité dans nos usines, nos centres de distribution et nos entrepôts. Nous avons également centralisé nos efforts à l'interne pour assurer l'utilisation des mêmes normes au sein de l'entreprise. Les pratiques exemplaires seront systématiquement communiquées à tous les établissements grâce à différents outils de communication et programmes de formation.

Il est primordial selon nous qu'une entreprise comme la nôtre joue un rôle important dans la société. Nous appuyons depuis de nombreuses années le bien-être et prônonons l'entraide. Selon nous, chaque personne quel que soit son âge peut bénéficier d'un mode de vie sain grâce à une bonne alimentation et à l'activité physique.

Au cours de l'exercice, nous avons réitéré notre engagement envers les collectivités où nous avons des installations en consentant des investissements non seulement pour améliorer les programmes, mais aussi pour moderniser les installations et équipements sportifs. Nous voulons en effet que Saputo laisse un héritage durable.

Il y a fort à faire au Canada, aux États-Unis et en Argentine pour améliorer les installations sportives, telles que les terrains, les patinoires et les pentes, y compris l'équipement de base. Nous avons investi pendant l'exercice dans de nombreux projets, notamment la rénovation du Club Ski Beauce au Québec (Canada) et l'installation d'un tableau d'affichage pour les matchs de basketball dans le district scolaire de Monticello au Wisconsin (États-Unis). Nous parviendrons à créer un avantage à long terme si nous créons des liens avec la population grâce à ces initiatives intéressantes à l'échelle locale.

Nous avons également renouvelé notre aide aux programmes communautaires pour aider les enfants à faire de l'exercice, à s'intéresser à l'activité physique et pour obtenir les outils nécessaires au contrôle de leur alimentation. Si les enfants s'intéressent aux habitudes de vie saines, leurs parents emboîteront le pas. Les membres d'une même famille seront ainsi encouragés à adopter ensemble un mode de vie sain. Parmi ces programmes, citons le Grand Défi Pierre Lavoie, Fillactive, *BC Agriculture in the Classroom* et La Tablée des Chefs au Canada, le *Club 9 de Julio* en Argentine, ainsi que des parrainages d'athlètes. Dévoués à leur sport, les athlètes que nous soutenons sont de véritables sources d'inspiration lorsqu'il s'agit d'adopter de saines habitudes de vie. Nous sommes fiers que trois d'entre elles aient représenté le Canada aux Jeux Olympiques de Londres en 2012. Il s'agit de Kathy Tremblay (triathlon), de Martine Dugrenier (lutte) et de Tara Whitten, qui a remporté une médaille de bronze en cyclisme sur piste.

Fidèles à notre mission, nous avons redonné environ 1 % de nos bénéfices avant impôts à nos collectivités sous forme d'aide financière pour certains projets, de dons de produits et par le biais du bénévolat par nos employés. Dans les années à venir, nous souhaitons poursuivre davantage nos efforts pour améliorer la bonne santé de la population en renouvelant notre association avec des organismes nationaux et en aidant les établissements sportifs à l'échelle locale.

Saputo

Siège social

Saputo inc.
6869, boul. Métropolitain Est
Saint-Léonard QC Canada H1P 1X8
Téléphone : 514-328-6662
Télécopieur : 514-328-3364
www.saputo.com

Assemblée annuelle des actionnaires

Le mardi 6 août 2013, à 9 h 30
Salon Laval, Hôtel Sheraton Laval
2440, autoroute des Laurentides
Laval, QC Canada H7T 1X5

Relations avec les investisseurs

Communications corporatives
Téléphone : 514-328-3347
Télécopieur : 514-328-3364
Courriel : investisseurs@saputo.com

Bourse

Toronto
Symbole : SAP

Agent de transfert

Société de fiducie Computershare
du Canada
1500, rue University, bureau 700
Montréal, QC Canada H3A 3S8
Téléphone : 514-982-7888

Vérificateurs externes

Deloitte s.e.n.c.r.l.,
Montréal QC, Canada

Politique en matière de dividendes

Saputo inc. verse des dividendes trimestriels en espèces sur les actions ordinaires s'élevant à 0,21 \$ par action, ce qui représente un dividende annuel de 0,84 \$ par action. Le solde du bénéfice réalisé par l'entreprise est réinvesti pour financer la croissance de ses activités.

Le conseil d'administration révisé à l'occasion et à son entière discrétion, au moins une fois à tous les ans, la politique de la Société en matière de dividendes en fonction de la situation financière, de la performance financière, des besoins de capitaux et de tout autre facteur que le conseil d'administration juge pertinent.

Saputo

www.saputo.com