

# COMMENTAIRES DE LA DIRECTION ET ANALYSE DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION ET DE LA SITUATION FINANCIÈRE

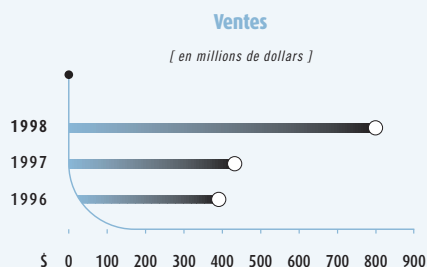
## Vue d'ensemble

Groupe Saputo Inc. a poursuivi avec succès ses objectifs de croissance durant l'exercice 1998 en cumulant un certain nombre de réalisations. Mentionnons parmi celles-ci l'acquisition de Crémierie des Trois-Rivières, le 31 juillet 1997 ; le premier appel public à l'épargne, le 15 octobre 1997 ; l'acquisition de Stella, le 5 décembre 1997 ; l'émission de bons de souscription spéciaux, le 10 décembre 1997 et, enfin, l'acquisition de Froma-Dar, le 30 janvier 1998.

Pour l'exercice terminé le 31 mars 1998, les états financiers de Groupe Saputo Inc. reflètent toutes les transactions mentionnées ci-haut, à leurs dates respectives. Les transactions complétées en 1998 ont permis à la Société de soutenir sa croissance en assurant une meilleure répartition de ses revenus, tant au point de vue géographique qu'entre les secteurs de marché, sans toutefois délaisser sa place prédominante sur le marché de la mozzarella. Les ventes ont presque doublé et le bénéfice net de Groupe Saputo Inc. a augmenté de 11,5 % par rapport aux résultats de l'exercice 1997.

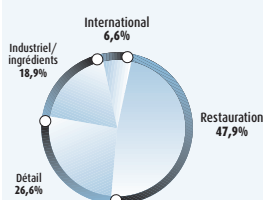
## Résultats

Les ventes de l'exercice terminé le 31 mars 1998 se sont élevées à 817,3 millions \$, en hausse de 81,4 % par rapport aux 450,5 millions \$ de 1997. Une tranche de 84,3 % de cette augmentation est attribuable aux acquisitions complétées au cours de l'exercice, plus particulièrement l'acquisition de Stella, qui a représenté des ventes additionnelles de 296,4 millions \$ pour une période de 16 semaines. Les ventes, excluant l'acquisition de Stella, ont augmenté de 57,5 millions \$, en hausse de 12,7 % par rapport à 1997. Cette croissance est attribuable à une intensification des activités de la division internationale et à une augmentation des ventes de fromages importés et d'autres produits non laitiers.

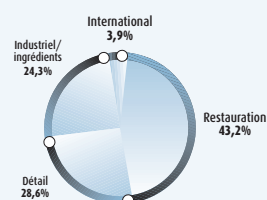


### Ventes par secteur de marché

[ exercice terminé le 31 mars 1998 ]

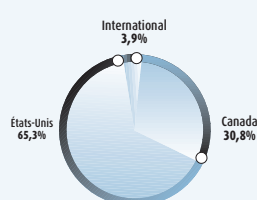


[ trimestre terminé le 31 mars 1998 ]

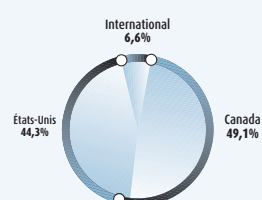


### Ventes par région

[ trimestre terminé le 31 mars 1998 ]



[ exercice terminé le 31 mars 1998 ]



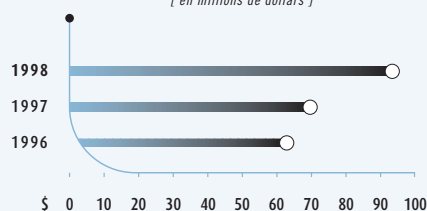
L'acquisition de Stella a considérablement modifié la répartition des ventes par secteur de marché et par région. La majorité des ventes de la Société provient maintenant des États-Unis et les fromages fins génèrent actuellement une plus grande part des revenus.

### Le bénéfice avant intérêts, impôts sur le revenu et amortissement

(BAIIA) a atteint 95,4 millions \$ en 1998, en hausse de 33,1 % par rapport au 71,7 millions \$ de 1997. En termes de pourcentages, la marge de BAIIA a représenté 11,7 % en 1998 comparativement à 15,9 % en 1997. Cette diminution s'explique en partie par les activités de Stella, qui ont exercé une pression à la baisse sur la marge bénéficiaire de Groupe Saputo Inc. Les activités canadiennes ont contribué une marge de BAIIA de 15,6 % en 1998, comparativement à 16,8 % en 1997. Bien qu'il y ait eu une augmentation de 17,5 % des ventes au Canada en 1998, la diminution de la marge bénéficiaire résulte des ventes de lait de consommation, des ventes internationales et des ventes d'autres produits non laitiers dont les marges bénéficiaires sont plus faibles.

### BAIIA

[ en millions de dollars ]

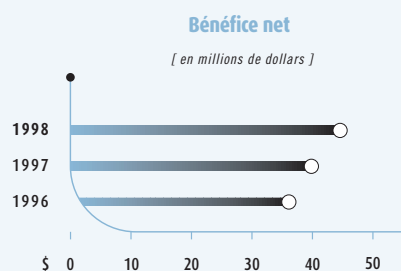


Aux États-Unis, la marge de BAIIA est passée de 10,6 % en 1997 à 6,7 % en 1998. Pour la période de 16 semaines suivant son acquisition le 5 décembre 1997, Stella a produit une marge de BAIIA de 5,8 %. Ces résultats correspondent à nos attentes. Les activités combinées de Jefferson Cheese et de Richmond Cheese ont quant à elles produit une marge BAIIA de 10,8 % en 1998, comparativement à 10,6 % en 1997, dû à l'amélioration de notre efficacité manufacturière.

**L'amortissement des immobilisations** a augmenté de 5,7 millions \$ à la suite d'acquisitions complétées pendant l'exercice. L'augmentation de 2,2 millions \$ de **l'amortissement de l'achalandage** en 1998 provient essentiellement de l'achalandage résultant de l'acquisition de Stella, lequel est amorti sur une période de 40 ans.

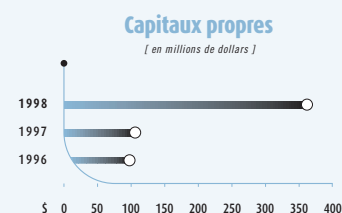
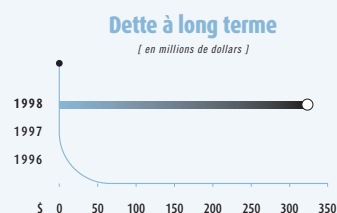
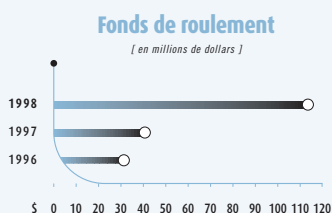
**Les frais d'intérêts** sont passés de 0,2 million \$ en 1997 à 8,9 millions \$ en 1998, principalement à cause du financement à long terme obtenu pour effectuer l'acquisition de Stella.

Le **bénéfice net** de l'exercice terminé le 31 mars 1998 a été de 45,7 millions \$, ce qui représente une hausse de 11,5 % par rapport aux 41 millions \$ de l'exercice 1997. Cette hausse du bénéfice net est surtout attribuable à un meilleur rendement des opérations canadiennes et des opérations de Jefferson et Richmond par rapport à 1997. Compte tenu du peu de temps qui s'est écoulé depuis l'acquisition de Stella, celle-ci a eu peu d'incidence sur le bénéfice net de l'exercice.



## Situation financière

Un certain nombre de réalisations ont eu un impact sur la situation financière de Groupe Saputo Inc. en 1998, tels le premier appel public à l'épargne, une acquisition importante, un second appel public à l'épargne et l'obtention de financement à long terme.



L'actif au 31 mars 1998 s'élève à 896,7 millions \$, comparativement aux 175,8 millions \$ de 1997. Le fonds de roulement s'est élevé à 115,9 millions \$ en 1998, comparativement aux 43,1 millions \$ de 1997. L'achalandage à la même date totalise 248,1 millions \$, en raison principalement de l'acquisition de Stella, acquise pour une contrepartie totale de 580 millions \$, dont 246,5 millions \$ représentaient de l'achalandage. L'obtention de financement à long terme pour l'acquisition de Stella se chiffrait à 355 millions \$ au 31 mars 1998. De plus, la Société a obtenu des facilités de crédit d'un montant de 150 millions \$, dont environ 22 millions \$ étaient utilisés au 31 mars 1998.

Les capitaux propres au 31 mars 1998 se chiffraient à 369,9 millions \$, comparativement aux 114,2 millions \$ en 1997, une augmentation provenant principalement des appels publics à l'épargne complétés au cours de l'exercice.

## Trésorerie et ressources financières

Les rentrées nettes de trésorerie provenant de l'exploitation, avant la variation nette des éléments hors caisse du fonds de roulement d'exploitation, s'est élevée à 64 millions \$ en 1998, en hausse par rapport aux 49,1 millions \$ de 1997. Cette augmentation est le résultat direct de l'accroissement du bénéfice avant intérêts, impôts sur le revenu et amortissement. Un montant de 22,3 millions \$ a été investi en ajouts aux immobilisations durant l'exercice. Au Canada, une somme de 12,7 millions \$ a été affectée à certains projets importants, dont l'acquisition d'un nouvel édifice situé à Saint-Laurent, dans la banlieue de Montréal, qui abrite présentement les installations de Fromages Caron et le service des ventes de Froma-Dar ; la modernisation

de la flotte de camions et de l'équipement de la division de production de lait de consommation à Trois-Rivières ; l'agrandissement de l'usine de Saint-Hyacinthe et diverses améliorations à l'usine de Saint-Léonard, dans la région de Montréal. Aux États-Unis, les activités de Stella ont exigé des ajouts aux immobilisations totalisant 6,8 millions \$ afin de terminer certains projets entrepris avant l'acquisition, et une somme de 2,8 millions \$ a été affectée à l'usine de Jefferson, au Maryland. En ce qui concerne l'exercice 1999, Groupe Saputo Inc. prévoit engager des dépenses en immobilisations de l'ordre de 17,9 millions \$, dont environ 6,7 millions \$ au Canada et 11,2 millions \$ aux États-Unis, dans le but d'accroître l'efficacité de ses usines.

Nous croyons que dans un avenir prochain, notre croissance interne, nos dépenses en immobilisations et les acquisitions futures seront financées au moyen de fonds provenant de l'exploitation et des facilités de crédit actuelles et additionnelles, au besoin.

### Perspectives

L'exercice 1998 ne reflète pas toute l'incidence de l'acquisition de Stella, puisque les états financiers consolidés n'incluent qu'une période de 16 semaines d'opérations conjointes. Il ne reflète pas non plus la synergie qui pourrait résulter de l'intégration de ses activités. Malgré le peu de temps qui s'est écoulé depuis l'acquisition, plusieurs analyses visant à accroître la rentabilité ont déjà été effectuées et sont maintenant terminées. Le résultat de ces analyses nous a amenés à regrouper toutes les activités d'administration de Stella au bureau de Lincolnshire, en Illinois, ce qui entraînera la fermeture du bureau de Green Bay, au Wisconsin, à la fin de l'automne 1998. Le regroupement de toutes les activités administratives sous un même toit, combiné à l'intégration des systèmes d'information de Stella, contribuera à améliorer l'efficacité de la Société. Cela est vrai aussi pour les analyses en cours portant sur les possibilités de rationalisation des usines et de l'amélioration des procédés de fabrication. Au Canada, nous entendons maintenir notre position de chef de file et tirer avantage de toute opportunité de croissance.

### Conformité à l'an 2000

Pour certaines entreprises, l'arrivée de l'an 2000 pourrait affecter certains programmes informatiques ainsi que la machinerie et l'équipement dotés de logiciels qui comprennent des calendriers. Des pannes de système ou des erreurs de calcul pourraient en résulter, provoquant une interruption des activités comme, notamment, l'incapacité temporaire de traiter les opérations, d'expédier des factures ou de poursuivre normalement des activités de même nature.

Afin d'évaluer les conséquences de l'arrivée de l'an 2000 sur ses activités, la Société a mis sur pied un programme au terme duquel elle a procédé à un inventaire des logiciels, de l'équipement et de la machinerie dont elle dispose et s'est informée auprès des fournisseurs de leur capacité de fonctionner après le passage de l'an 2000.

Selon l'évaluation globale actuelle des activités, l'arrivée du nouveau millénaire ne devrait pas avoir d'impact financier ou opérationnel important sur la Société ; les seules questions à traiter concernent la modification ou le remplacement de certains logiciels, équipements et machinerie secondaires. La Société fera appel à des ressources internes et externes pour modifier ou remplacer les programmes et tester ses logiciels, équipements et machinerie pour les rendre conformes à l'an 2000, et elle s'attend à ce que toutes les étapes du programme soient complétées avant le 31 mars 1999. La Société examine actuellement l'état de conformité de Avonmore et de Waterford, qui ont été acquises le 1<sup>er</sup> mai 1998.

La Société communique actuellement avec ses principaux fournisseurs et clients afin de déterminer jusqu'à quel point elle serait exposée aux conséquences de leur incapacité d'effectuer avec succès le passage à l'an 2000. Il n'existe aucune garantie que les systèmes d'autres entreprises dont dépendent les systèmes de la Société pourront être convertis à temps, ni que le défaut par une autre entreprise, ou une conversion incompatible avec les systèmes de la Société, n'aurait pas un effet défavorable important sur les affaires de la Société.

La Société prévoit encourir des frais inférieurs à 1 million \$ pour le projet de conformité de l'an 2000, montant qui sera amorti sur une période de trois ans. Les coûts et les échéanciers ont été établis selon l'évaluation récente de la direction.