



Priorité au texte prononcé

M. Martin Schwartz
Président et chef de la direction

Les Industries Dorel Inc.
Assemblée générale annuelle et extraordinaire des actionnaires 2009

Montréal
le 27 mai 2009

Nous avons maintenant le plaisir de vous donner un aperçu de la performance de Dorel en 2008 et au cours des premiers mois de 2009, ainsi que de vous donner un aperçu des facteurs qui nous permettent de croire que 2009 sera une année solide pour la société. Je prendrai aussi quelques minutes pour vous parler rapidement de notre très bon programme de développement de produits en vous présentant quelques-uns des produits que vous avez devant vous. Enfin, Jeffrey vous dressera un tableau de notre situation financière.

Avant de commencer, je voudrais attirer votre attention sur la mise en garde concernant les déclarations prospectives à l'écran. Précisons aussi que tous les chiffres qui seront cités aujourd'hui sont en dollars américains.

L'année 2008 a été pour Dorel la meilleure année de son histoire. Nous avons dégagé un bénéfice net et un chiffre d'affaires records malgré certaines difficultés qui se sont progressivement intensifiées tout au long de l'année pour atteindre leur paroxysme au quatrième trimestre. Au cours des neuf premiers mois, les divisions de Dorel ont réalisé de très bonnes performances par comparaison à l'état de l'économie et à d'autres industries. Nous avons géré efficacement la croissance rapide des coûts de nombreux produits de base et les prix plus élevés des produits achetés en Chine. Nous avons réussi à absorber l'essentiel des hausses en les répercutant sur les détaillants sans trop affaiblir la demande des produits Dorel dans les magasins.

La demande des produits Dorel par les consommateurs a continué, même dans un contexte général d'affaîssement des ventes au détail. Nous étions bien partis pour connaître une année encore meilleure, quand plusieurs événements négatifs nous ont affectés simultanément au quatrième trimestre. Le facteur le plus important a été la réaction des détaillants au ralentissement économique par une réduction de leurs stocks. Cela a eu pour effet de faire baisser notre chiffre d'affaires et notre bénéfice, de gonfler nos stocks et de réduire notre marge brute d'autofinancement, au quatrième trimestre.

Les réductions de stocks des détaillants n'étaient absolument pas stratégiques. Ils ont tout simplement fermé le robinet. Ils ont cessé d'acheter sans analyser ce qui se vendait encore dans leurs magasins, alors que les ventes des produits Dorel sont restées fermes. Si les ventes de nos produits de puériculture et de mobilier de maison aux détaillants ont baissé en raison de ces réductions, il était encourageant de noter que ces réductions ont largement dépassé ce qui se passait réellement dans les magasins. Les consommateurs ont continué d'acheter nos produits. En volume, les ventes de mobilier de maison de Dorel, nos futons et accessoires, ont baissé de 50 pour cent durant le trimestre, comparativement à 2007, mais les ventes enregistrées par les détaillants sont restées inchangées par rapport à l'exercice précédent.

La division Produits récréatifs a réussi à assurer une croissance interne des ventes malgré le contexte économique, mais celles-ci étaient quand même moins importantes que prévu. Les marges sur les stocks que nous avons vendus au quatrième trimestre ont été comprimées par la hausse du coût des intrants plus tôt dans l'année et parce que les volumes n'ont pas augmenté comme il aurait été normal pour atténuer cet effet. L'appréciation du dollar américain à la fin de l'année et nos contrats de change ont créé d'autres problèmes au quatrième trimestre.

Tout cela ne nous a pas empêchés, comme je l'ai dit, de terminer 2008 en battant tous les records. Le chiffre d'affaires a atteint 2,2 milliards de dollars et le bénéfice était de 113 millions de dollars.

L'amélioration des résultats séquentiels au premier trimestre de cette année souligne la popularité de nos produits. Au premier trimestre, le chiffre d'affaires a atteint 525 millions de dollars, comparativement à 480 millions au quatrième trimestre, et le bénéfice par action était de 0,84 \$ contre 0,57 \$ au quatrième trimestre de 2008. La baisse des ventes du premier trimestre 2009 par rapport au premier trimestre de 2008 n'était que de 5 %. Ce recul était attribuable en partie au choix de produits car nous avons instauré des critères de marge minimale, mais aussi, certainement, aux fluctuations du dollar. Le BPA du premier trimestre 2008 était de 1,05 \$.

Il est normal de comparer les résultats d'une année à l'autre lorsqu'on analyse des résultats trimestriels, mais la situation actuelle sort de l'ordinaire. Les choses ont radicalement changé au cours de la dernière année, où une récession profonde s'est solidement ancrée. Compte tenu de la crise financière, la haute direction a été très satisfaite de la solide performance de Dorel au premier trimestre. Quand je vois la performance des autres entreprises, je crois sincèrement que nous avons bien servi nos actionnaires pendant cette période d'incertitude générale. Cela ne veut pas dire que nous ne pouvons faire mieux à l'avenir et que nous ne le ferons pas.

Je voudrais souligner plusieurs points positifs au premier trimestre.

- Nous avons atteint et même dépassé plusieurs objectifs internes importants, notamment celui du bénéfice.
- Nous avons abaissé les niveaux de stocks élevés du quatrième trimestre de 90 millions de dollars au premier trimestre, ce qui est beaucoup. En mars, nous avons dit en présentant les résultats de fin d'exercice, que comme nos produits ne sont pas des produits saisonniers ou de mode, les stocks accumulés seraient écoulés durant l'année. C'est exactement ce qui s'est produit et cela se traduira par une amélioration de notre marge brute d'autofinancement. Nous visons d'ailleurs une marge brute d'autofinancement libre d'au moins 150 millions de dollars pour 2009.
- Nous avons réalisé de nouveaux progrès dans la division Mobilier de maison et nous espérons que la tendance que son bénéfice suit jusqu'à présent se poursuivra et s'améliorera. Nous y reviendrons dans quelques instants,
- Et nous avons été satisfaits des niveaux de vente chez tous nos grands clients nord-américains au premier trimestre, car les consommateurs continuent d'apprécier la qualité et la valeur de nombreux produits Dorel.

Qu'est-ce qui distingue Dorel des autres ?

Premièrement, nos facteurs fondamentaux, qui restent solides. Les produits Dorel résistent traditionnellement bien aux récessions. Nous avons observé au fil des années, que les consommateurs continuent d'acheter des produits de puériculture même quand l'économie va mal, et nos gammes de produits sont bien adaptées à leurs besoins. Du côté des produits récréatifs, nous vendons des bicyclettes dans toute la gamme de prix. L'industrie du vélo et des appareils de conditionnement physique, dans son ensemble, profite du changement d'attitude à l'égard de l'environnement et de la santé humaine. Il suffit de regarder ce qui se passe dans notre propre ville. Des millions ont été investis dans des pistes cyclables et on vient d'installer un peu partout des stations de location de bicyclettes. Cela va certainement accroître l'intérêt pour le vélo et stimuler les ventes. Par ailleurs, Dorel a toujours été présente sur le marché du mobilier domestique offrant un bon rapport qualité/prix. Les acheteurs cherchent des meubles plus abordables et se tournent de plus en plus vers nos produits prêts à assembler.

Nos prix sont adaptés à la conjoncture. Les détaillants ont changé de stratégie et offrent maintenant des produits à prix de début de gamme à la gamme moyenne, alors que les acheteurs de toutes les catégories se tournent de plus en plus vers les grands détaillants. Regardez ce qui se passe aujourd'hui chez Wal-Mart. On y voit des gens de tous les milieux, de tous les âges, même des gens qui, j'en suis sûr, ne fréquentaient pas souvent ces magasins ou n'y avaient même jamais mis les pieds avant l'an dernier. Dorel excelle dans les catégories de produits vendus dans ces gammes de prix où nous réalisons l'essentiel de notre chiffre d'affaires. Nous augmentons la surface d'étalage de nos produits même si cela peut comprimer les marges.

La liste des distributeurs de nos produits, que nous avons arrachés à nos concurrents, augmente également. Dans les périodes d'instabilité, les détaillants cherchent des fournisseurs solides et stables, qui ont prouvé leur fiabilité et qui seront sur le marché à long terme. Dorel répond parfaitement à tous ces critères. Notre solidité financière est aussi très rassurante.

Avec un chiffre d'affaires annuel de plus d'un milliard de dollars, la division Produits de puériculture demeure de loin notre division la plus importante. C'est un excellent créneau, rentable, car parents et grands-parents continuent d'accorder la priorité à la famille. Les marchés ont déjà repris en Amérique du Nord. Notre groupe américain de produits de puériculture a affiché des résultats particulièrement bons au premier trimestre. Son bénéfice a dépassé le plan et son carnet de commandes est bien rempli pour le deuxième trimestre. Il s'est assuré de nouveaux espaces d'étalage et les nouveaux produits qu'il lancera sur le marché devraient lui permettre de poursuivre l'année aussi bien qu'il l'a commencée. Au Canada, les taux de change posent problème, mais les perspectives commerciales sont plus positives pour l'avenir.

Actuellement, la situation est un peu différente en Europe. Le ralentissement économique a frappé cette région plus tard que l'Amérique du Nord, et la reprise devrait donc survenir plus tard qu'aux États-Unis. L'affaiblissement de l'euro face à un dollar américain plus fort est un autre grand facteur qui a dégradé les résultats réalisés en Europe cette année. Mais nous sommes quand même optimistes. Depuis que nous avons acquis des sociétés de produits de puériculture en Europe, en 2003, elles ont toujours été rentables. Nous avons utilisé cette assise solide pour nous implanter peu à peu dans de nombreux pays européens et conquérir des parts de marché grâce à nos excellents produits et à de solides équipes de direction.

Les nouveaux produits pour enfants continuent de soutenir la croissance de la division Produits de puériculture. Arrêtons-nous un moment pour voir comment nous avons rendu nos produits Quinny encore plus populaires en Europe en faisant appel à Henrik Vibskov, un créateur danois qui a dessiné une poussette haut de gamme, offerte en nombre très limité :

La poussette Quinny d'Henrik Vibskov n'est vendue que dans des magasins haut de gamme comme Harrods à London, Seven, à New York, et American Rag, à Los Angeles.

Je vous présenterai dans quelques instants un autre exemple d'innovation de produit. Nous ferons également une annonce importante au début du deuxième semestre qui dévoilera une percée révolutionnaire dans une de nos catégories de produit les plus importantes. Nous travaillons sur ce projet depuis un an et je suis sûr que vous serez aussi excités que nous le sommes aujourd'hui lorsque vous découvrirez cette nouveauté.

Nous avons modifié la structure de la direction supérieure l'an dernier, en plaçant un président à la tête de chacune de nos trois divisions; ce changement s'est révélé extrêmement profitable pour la société. En particulier pour les divisions Produits récréatifs et Mobilier de maison.

Nous avons beaucoup progressé dans le secteur des bicyclettes. Le mois dernier, nous avons annoncé un nouveau programme à volets multiples de centres d'excellence à l'échelle mondiale, dans le cadre de notre stratégie visant à devenir le chef de file mondial en matière d'innovation sur les marchés des produits récréatifs. Cinq centres d'excellence sont en cours de création à différents endroits dans le monde et chacun cherchera à devenir un chef de file sur un créneau du marché particulier ou dans un champ d'expertise spécifique.

Un des éléments clés de cette stratégie est l'expansion de Bethel, au Connecticut, qui devient un centre mondial d'innovation. Toutes les activités de développement de produits, de marketing et de gestion des affaires pour les produits Cannondale, Schwinn, GT et Mongoose vendus au réseau des concessionnaires indépendants de bicyclettes (*Independent Bicycle Dealer*) sont regroupées à Bethel. Le centre de développement de bicyclettes pour le marché de masse reste à Madison, au Wisconsin. Bâle, en Suisse, se centrera sur les bicyclettes haut de gamme, destinées aux mordus du cyclisme et commercialisées en Europe; Vancouver, où se trouve le siège social de SUGOI, sera le centre pour les vêtements et les chaussures de styles de vie actifs et urbains; enfin, le cinquième et dernier centre, Taichung, à Taïwan, coordonnera l'approvisionnement, les essais et le contrôle de la qualité des fournisseurs asiatiques.

L'unité Cannondale Sports Group a été renommée Cycling Sports Group (Groupe des Sports Cyclistes). Outre le siège social mondial, à Bethel, un des meilleurs laboratoires d'essais de bicyclettes au monde sera installé à Bedford, en Pennsylvanie, qui restera aussi le centre d'assemblage final. La fabrication des cadres de bicyclettes sera transférée à Taïwan vers la fin de l'an prochain.

Le marketing joue un rôle primordial pour maintenir nos marques bien en vue et il prend différentes formes : commandites d'équipes, promotion et publicité. Cannondale est fortement associée à de grands événements cyclistes comme le Tour de France et le Tour d'Italie (le fameux *Giro*), deux des trois grandes courses cycliques (la troisième, pour ceux que cela intéresse, ce sont les Championnats du monde de cyclisme).

GT, une autre de nos plus grandes marques a lancé un nouveau concept de marketing, le Golden Bike (Vélo d'or).

Les ventes réalisées par la division IBD (concessionnaires indépendants de bicyclettes) ont enregistré une croissance interne de 8 % au premier trimestre, ce qui est très bien étant donné que les consommateurs se sont tournés vers les bicyclettes moins chères des grands détaillants. Mais les achats de ces distributeurs ont été irréguliers. Ils ont été plus lents à reconstituer leurs stocks de bicyclettes que d'autres segments. Dans la conjoncture actuelle, nous comprimons nos coûts de toutes les manières possibles et nous réduisons les dépenses là où il le faut, mais pas dans le développement de produits. Nous avons d'ailleurs l'intention d'annoncer dans les prochains mois quelques nouveaux modèles Cannondale qui proposeront des caractéristiques vraiment exclusives. Nous travaillons avec un concepteur très en vue pour faire de Cannondale LA marque de bicyclettes que tout le monde veut.

L'an dernier, notre unité d'exploitation Pacific Cycle a acheté PTI Sports, grand concepteur et fabricant américain de pièces, de casques et d'autres accessoires pour les cyclistes. Cet achat s'est révélé vraiment un coup stratégique. Pacific permettait à

PTI d'utiliser, sous licence, nos marques Schwinn et Mongoose pour les casques ainsi que de nombreux autres articles. Nous avons décidé d'assumer la propriété de nos marques, sans compter que ce sont les pièces et accessoires qui rapportent les plus fortes marges. Tous les vendeurs de bicyclettes vous diront qu'ils dépendent des ventes de pièces et d'accessoires. Pour Dorel, cela veut dire aussi que nous offrons maintenant aux grandes chaînes la possibilité de faire des achats intégrés, à savoir les bicyclettes et les pièces. Nous sommes actuellement en pourparlers avec de grands détaillants pour qu'ils augmentent ce que nous appelons le facteur de fidélisation, c'est-à-dire les ventes complémentaires, en proposant des casques et d'autres accessoires aux acheteurs de vélos.

L'équipe de direction de la division Mobilier de maison a fait des progrès remarquables. Le premier trimestre 2009 est le meilleur depuis le quatrième trimestre de 2007, grâce aux fortes ventes de meubles prêts à assembler d'Ameriwood de fabrication canadienne. La demande des produits Ameriwood par les grands distributeurs et centres de rénovation découle de ses efforts pour se concentrer sur les articles de base, pour rétablir la confiance des consommateurs et pour accroître leur efficacité

L'expertise qui a permis de redresser Ameriwood est maintenant centrée sur Cosco Home & Office. Les activités et les produits sont davantage ciblés et la division a considérablement augmenté la surface d'étalage dans plusieurs magasins et a acquis plusieurs nouveaux grands détaillants. Bien que la division s'attende à d'autres pertes en 2009, elle est en bonne voie de renouer avec la rentabilité au prochain exercice.

Nous pensons que la division Mobilier de maison continuera de faire preuve de vigueur toute l'année. En plus des progrès que je viens de décrire, nous avons jusqu'à présent été avantagés par la vigueur du dollar américain puisque deux des usines de la division sont au Canada et que les acheteurs sont surtout situés aux États-Unis.

Dorel agit proactivement en faveur du développement durable sur plusieurs fronts. Cela comprend le développement de produits comme Scenera, le siège auto dans un sac,

l'an dernier, et la nouvelle collection Safety 1st ce mois-ci, spécialement conçue en pensant à l'environnement, que je vous montrerai dans un instant.

Le lancement de la collection Safety 1st est un prolongement logique des initiatives de protection de l'environnement de DJG. Par exemple, son programme *Tiny Footprint® tread lightly from birth™* encourage toutes les parties prenantes à intégrer le développement durable à long terme dans leurs processus de décision. Les activités en ce sens vont des mesures pour encourager les employés de la division DJG à pratiquer le recyclage à la conversion de l'usine de 1,2 million de pieds carrés de Columbus, en Indiana, en une installation sans déchets qui recycle plus de 99 % des plastiques et autres matériaux rejetés pendant la fabrication. Il n'existe qu'une autre d'installation de ce genre dans tout l'Indiana. Ce n'est qu'un exemple. Beaucoup de nos installations se sont dotées d'un programme d'économie d'énergie. Nos entrepôts sont équipés de détecteurs de mouvement ce qui évite d'éclairer inutilement des zones et notre usine de produits prêts à assembler recycle ses sous-produits depuis des années.

Pour vous en dire plus sur la collection spéciale Safety 1st et, à la demande générale, voici quelques-uns des produits innovateurs de cette année.