

FORD CANADA

AUX EMPLOYÉS, ACTIONNAIRES ET CONCESSIONNAIRES

UNE ÉQUIPE GAGNANTE!



L LA COMPAGNIE

Ford du Canada Limitée, dont le siège social est situé à Oakville (Ontario), est une société ouverte canadienne, filiale de Ford Motor Company de Dearborn (Michigan). La société américaine possède 94 % des actions de Ford Canada.

Ford construit des voitures et des camions à ses deux usines d'Oakville et à celle de St. Thomas (Ontario); la Compagnie produit aussi des moteurs à l'usine d'Essex, à Windsor (Ontario); elle moule des pièces de moteur en aluminium à son usine de coulée d'Essex et des pièces de fonte à sa fonderie de Windsor; enfin, elle fabrique du verre automobile à Niagara Falls (Ontario).

La Compagnie exploite un centre national à Brampton (Ontario) et six centres régionaux de distribution de pièces, ainsi que sept bureaux régionaux de ventes dans tout le Canada. Sa division des tracteurs et de l'équipement possède des bureaux régionaux à Calgary (Alberta) et à Brampton (Ontario), ainsi que des entrepôts à Regina (Saskatchewan) et à Brampton.

Son centre d'approvisionnement des marchés extérieurs, installé à Windsor, fournit à diverses compagnies affiliées et aux concessionnaires monteurs de Ford à travers le monde des véhicules complètement démontés, des ensembles et des pièces détachées.

La vente des voitures, des camions et des tracteurs de Ford Canada est assurée par un réseau national de 686 concessionnaires pour les voitures et camions, et de 194 concessionnaires pour les tracteurs.

La Compagnie possède, en propriété exclusive, des filiales en exploitation en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Les compagnies canadiennes affiliées à Ford Canada comprennent : Ensite Limited qui détient des participations dans les usines d'Essex et exploite à Windsor deux usines de moteurs et de pièces de moteurs; Crédit Ford Canada Limitée qui offre des moyens de financement en gros et au détail aux concessionnaires pour les voitures, camions et tracteurs Ford; Ford Electronics Manufacturing Corporation qui produit des pièces électroniques pour automobiles et camions à Markham (Ontario); et New Holland of Canada Ltd., de Brampton (Ontario), qui vend et commercialise du matériel de moisson et de fenaison.

Couverture

Trois circuits en 1987

Les véhicules les plus vendus au pays dans leur catégorie respective — la Ford Tempo chez les voitures et le pick-up série F chez les camionnettes, toutes deux construites à Oakville — sur le terrain du magnifique SkyDome, en construction à Toronto. Ford Canada est le seul constructeur automobile parmi les 20 entreprises associées au projet du SkyDome.

	1987	1986
Résultats d'exploitation (en millions)		
Ventes de voitures, de camions et de tracteurs (en milliers de véhicules)	982	1 064
Augmentation (diminution) par rapport à l'exercice précédent	(7,6)%	0,4 %
Ventes en dollars	13 977 \$	14 327 \$
Augmentation (diminution) par rapport à l'exercice précédent	(2,4)%	7,3 %
Bénéfice avant impôts et taxes	217 \$	204 \$
Augmentation (diminution) par rapport à l'exercice précédent	13	(191)
Bénéfice avant poste extraordinaire	124	101
Augmentation (diminution) par rapport à l'exercice précédent	23	(98)
Bénéfice net	84	101
Augmentation (diminution) par rapport à l'exercice précédent	(17)	(98)
Situation financière (en millions)		
Situation des liquidités	809 \$	873 \$
Dividendes	50	99
Avoir des actionnaires	1 145	1 074
Total de l'actif	3 622	3 115
Dépenses en immobilisations :		
Terrains et installations	322	262
Outillage spécial	260	164
Chiffres par action (en dollars)		
Bénéfice net	10,09 \$	12,19 \$
Dividendes	6,00	12,00
Avoir des actionnaires	138,05	129,46
Effectif		
Effectif moyen	27 200	27 500

La Ford Escort 1988½ repensée – La voiture la plus vendue au monde.



ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS, NOMINATIONS À DES POSTES DE DIRIGEANT

Conseil d'administration

(Le chiffre paraissant après chaque nom représente les années de service à titre d'administrateur de Ford Canada. Le nombre d'années de service est en moyenne de huit ans.)

Roy F. Bennett (21)

Président
Bennecon Limited
Toronto (Ontario)

Philip E. Benton, Jr. (5)

Président –
Secteur automobile Ford
Ford Motor Company
Dearborn (Michigan)

William G. Davis (3)

Avocat-conseil pour Tory, Tory,
DesLauriers and Binnington
Toronto (Ontario)

Kenneth W. Harrigan (8)

Président et chef de la direction
Ford du Canada Limitée
Oakville (Ontario)

George E. Mara (17)

Président du Conseil
Jannock Limited
Toronto (Ontario)

Albert E. Matthews, Jr. (4)

Vice-président –
Finances et administration
Ford du Canada Limitée
Oakville (Ontario)

Jean P.W. Ostiguy (18)

Président honoraire du Conseil
Richardson Greenshields
du Canada Limitée
Montréal (Québec)

Harold A. Poling (7)

Vice-président et
chef de l'exploitation
Ford Motor Company
Dearborn (Michigan)

Alfred Powis (6)

Président du Conseil et
chef de la direction
Noranda Inc.
Toronto (Ontario)

Robert L. Rewey

Vice-président –
Activités de ventes
Exploitation du secteur automobile
Ford nord-américain
Ford Motor Company
Dearborn (Michigan)

John A. Rhind (4)

Président du Conseil
La Confédération
Compagnie d'Assurance-Vie
Toronto (Ontario)

Louis R. Ross (3)

Vice-président directeur –
Exploitation du secteur automobile
Ford nord-américain
Ford Motor Company
Dearborn (Michigan)

Comité de vérification

William G. Davis

George E. Mara

Jean P.W. Ostiguy

Alfred Powis

John A. Rhind

Comité de direction

Kenneth W. Harrigan

Albert E. Matthews, Jr.

Louis R. Ross

Dirigeants

David B. Carter

Contrôleur

Robert W. Carter

Conseiller général et secrétaire

Jack G. Clissold

Vice-président –
Ventes et marketing

Anthony J. Fredo

Vice-président –
Affaires publiques

Kenneth W. Harrigan

Président et
chef de la direction

Udo Kaul

Vice-président – Ventes

Albert E. Matthews, Jr.

Vice-président –
Finances et administration

Donald J. McKenzie

Vice-président –
Relations industrielles

David G. Rehor

Vice-président et trésorier

William G. Wilson

Vice-président –
Ventes et distribution de pièces –
Canada

Secrétaire adjoint

Miles R. Merwin

Nominations à des postes de dirigeant en 1987

David B. Carter, contrôleur, a été nommé dirigeant de la Compagnie.

Anthony J. Fredo a été nommé vice-président – Affaires publiques, et dirigeant de la Compagnie.

David G. Rehor a été nommé vice-président et trésorier.

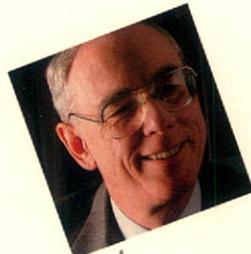
William G. Wilson a été nommé vice-président – Ventes et distribution de pièces – Canada.

En novembre 1987, Donald E. Petersen, président du conseil et chef de la direction, Ford Motor Company, a démissionné du conseil d'administration de Ford Canada. Il avait siégé au conseil d'administration depuis le 22 avril 1980. M. Petersen a été remplacé par Philip E. Benton Jr, président, Secteur automobile Ford, Ford Motor Company.

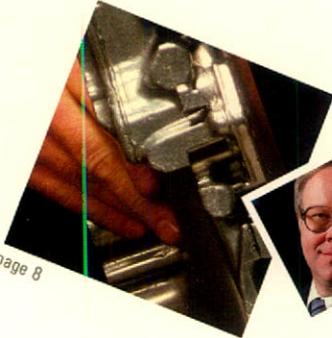
Le 29 février 1988, Louis E. Lataif, Vice-président – Activités de ventes, Exploitation du secteur automobile Ford nord-américain, a démissionné du Conseil d'administration de Ford Canada. M. Lataif a été remplacé par Robert L. Rewey.

TABLE DES MATIÈRES

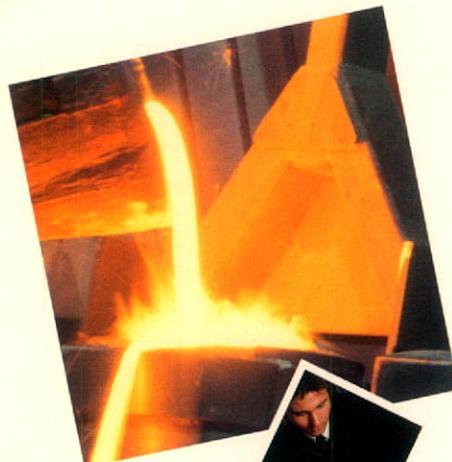
1	Faits saillants
2	Administrateurs et dirigeants, nominations à des postes de dirigeant
4	Une conversation avec Kenneth W. Harrigan, président et chef de la direction
8	L'usine de coulage d'aluminium d'Essex remporte le prix Q1
11	Nouvelle méthode de contrôle de la qualité à la fonderie de Windsor
12	Le confort prime à l'usine de montage de St. Thomas
15	L'harmonie avec l'ordinateur, ce n'est pas tout
16	Revue financière—tableaux
18	États consolidés des résultats et des bénéfices non répartis
19	Bilan consolidé
20	État consolidé de l'évolution de la situation financière, rapport des vérificateurs
21	Notes afférentes aux états financiers
24	Sommaire des dix derniers exercices et données afférentes
26	Bureaux et usines
28	Renseignements sur la Société



page 4



page 8



page 11

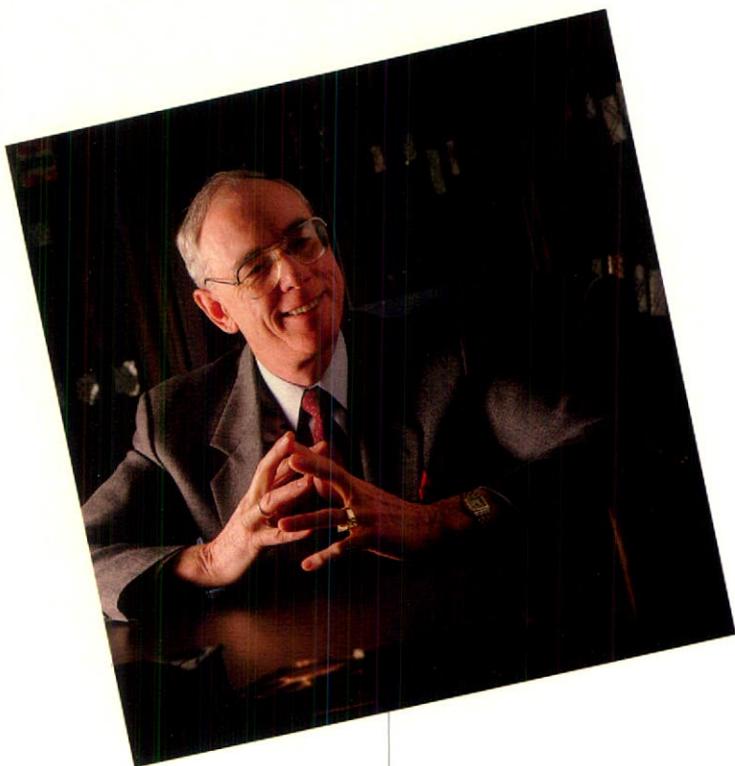


page 12



page 15

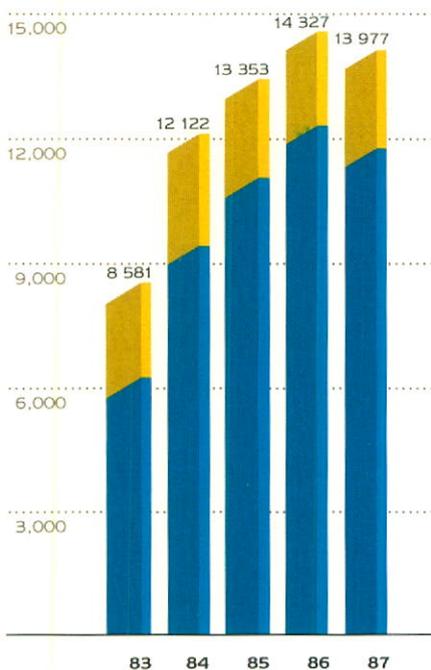




Ventes en dollars

(en millions)

■ Canada ■ Outre-mer



K en Harrigan,

président et chef de la direction, fait

le point sur les résultats de

l'exercice écoulé, le libre-échange, les

perspectives d'avenir et les objectifs

de Ford Canada.



Q : **L'an dernier, vous aviez prévu que la concurrence serait plus vive. Comment nous en sommes-nous tirés en 1987?**

R : Nos ventes au Canada ont été exceptionnelles. Alors que le total des ventes de voitures pour l'ensemble de l'industrie reculait de 2,8% (1 064 713 contre 1 095 676), les ventes de Ford Canada grimpaient de 2,2% (193 000 contre 188 800).

Résultat : notre part du marché a progressé de neuf dixièmes de point sur 1986 pour se chiffrer à 18,1%, niveau le plus élevé depuis 1979. De plus, un de nos modèles a mérité, pour la deuxième année de suite, le titre de meilleur vendeur au Canada : la Ford Tempo, construite au Canada, s'est en effet classée bonne première et a été accompagnée dans la liste des dix meilleurs vendeurs par la Ford Taurus (septième rang) et la Mercury Topaz (neuvième).

Par ailleurs, la Ford Mustang s'est révélée le modèle le plus vendu parmi les petites voitures spécialisées, éclipsant toutes ses concurrentes GM réunies. Pour leur part, la Ford Taurus et la Mercury Sable ont enregistré des ventes records, tandis que les voitures de grand luxe ont atteint un sommet inégalé depuis 1979.

Du côté des camions, les résultats sont encore plus percutants. Alors que les ventes dans l'ensemble de l'industrie progressaient de 10,5% pour établir un record de 463 671 unités, les ventes de camions de Ford Canada ont bondi de 14,3% et atteint le chiffre sans précédent de 142 438. Notre part du marché des camions s'est donc élevée à 30,7%, en hausse de un point; il faut remonter à 1979 pour observer un chiffre comparable. De son côté, la camionnette série F s'est avérée la marque la plus vendue au Canada, avec 59 676 unités; la Bronco a mérité le premier rang parmi les grands véhicules utilitaires, et les ventes de l'Aerostar ont atteint un niveau record pour l'année.

Q : Quelle est la clé de notre réussite? **Pouvons-nous continuer sur notre lancée?**

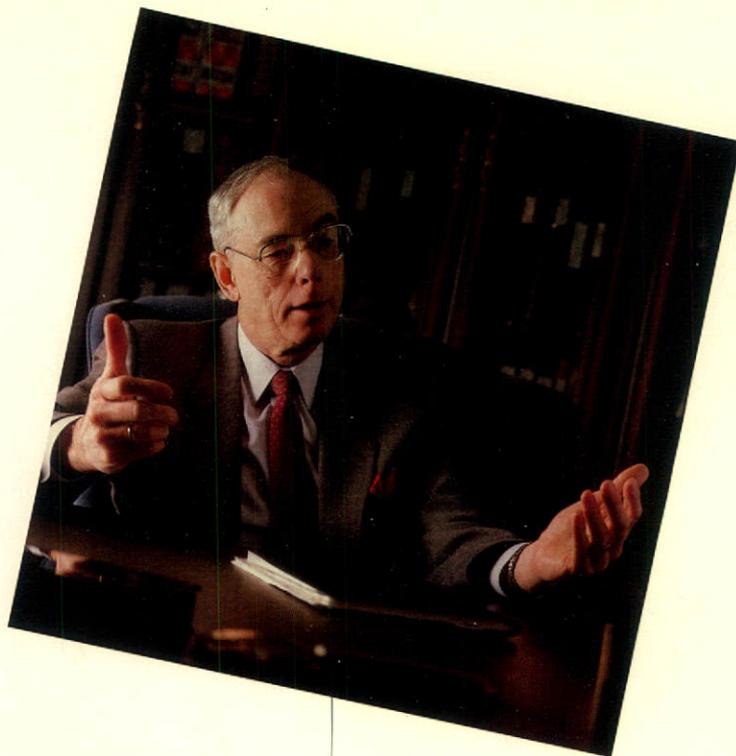
R : Il est incontestable que la reprise de nos ventes s'explique avant tout par un facteur : la qualité de nos produits. En effet, la qualité de nos modèles 1987 est plus de 60 % supérieure à celle des modèles 1980. Il nous faut néanmoins redoubler d'efforts en 1988, parce que nos concurrents ne se laissent pas faire.

Q : Vous disiez l'an dernier que l'amélioration de notre rentabilité passait par un plus grand souci d'économie. Y sommes-nous arrivés en 1987?

R : Si l'on ne tient pas compte d'une charge extraordinaire, le bénéfice de 1987 a totalisé 124 millions de dollars, soit 14,93 \$ l'action; par rapport à 1986, il s'agit d'une hausse de 23 millions de dollars, ou 2,74 \$ l'action. Le bénéfice net de 1987 s'est dégagé à 84 millions de dollars, compte tenu d'une charge extraordinaire de 40 millions de dollars occasionnée par la restructuration des activités de la Compagnie en Afrique du Sud. Établies à 14 milliards de dollars, les ventes consolidées ont baissé de 350 millions de dollars comparativement au niveau record enregistré en 1986.

Au Canada, le bénéfice de la Compagnie ressort à 85 millions de dollars pour 1987, en baisse de 19 millions de dollars par comparaison avec 1986. En effet, le raffermissement du dollar canadien et la hausse des ventes de véhicules aux concessionnaires n'ont réussi qu'à neutraliser partiellement le repli de la production découlant du temps mort associé à la conversion des usines et au lancement des modèles 1988, la montée des frais de commercialisation et la poussée des coûts de mise au point et de lancement de nouveaux produits.

Par contre, le bénéfice de la Division outre-mer a marqué une hausse de 42 millions de dollars par rapport à 1986 pour se situer à 39 millions de dollars. Les



améliorations réalisées à l'égard du recouvrement des coûts, de la part du marché et de la gamme des produits ont été compensées en partie par une baisse du volume dans l'industrie et l'augmentation des coûts des programmes relatifs aux produits en Australie.

Q : On parle beaucoup de surcapacité. Quelles sont les perspectives des usines de Ford Canada à court et à long terme?

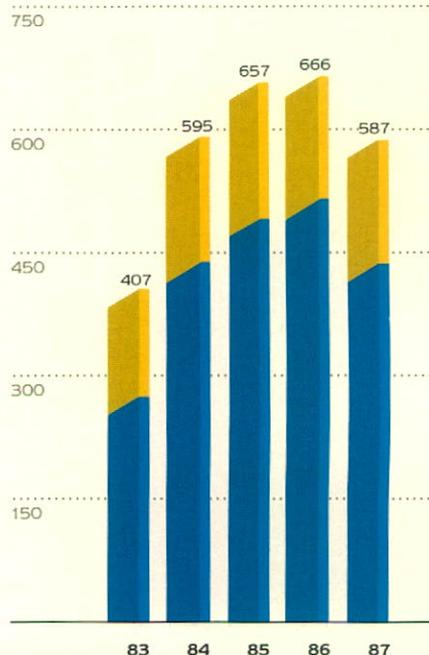
R : Il n'est pas facile de répondre à votre question, en raison de l'incertitude qui caractérise l'économie mondiale. Je peux cependant affirmer qu'en l'absence d'une récession d'envergure — et j'abonde dans le sens des économistes qui soutiennent qu'il n'y en aura pas — les perspectives à court terme semblent stables pour nos usines.

L'explication va de soi. Nous produisons des voitures, des camions, des moteurs, du verre automobile et des pièces détachées dont la qualité est irréprochable et dont la demande reste forte. Pour l'ensemble de l'industrie, les ventes de

Production canadienne de véhicules

(en milliers)

■ Voitures ■ Camions

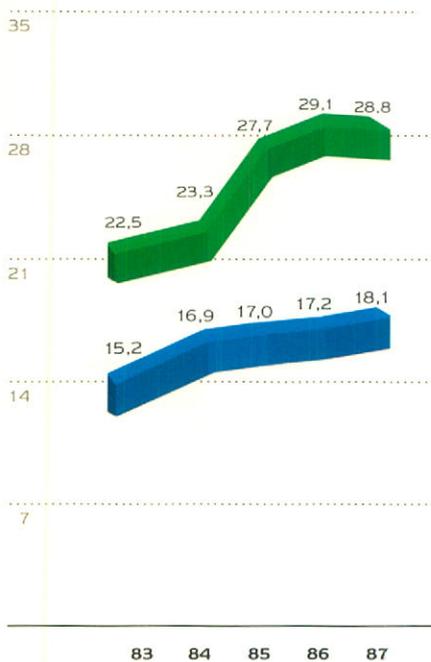




Part du marché des voitures

(en pourcentage)

■ Canada ■ Outre-mer



voitures et de camions seront comparables à celles de l'an dernier. Chez Ford, elles devraient rester élevées, tant au Canada qu'aux États-Unis : notre objectif consiste à accroître encore davantage notre part du marché.

Il est toutefois plus difficile de cerner l'avenir à plus long terme. À mesure que la surcapacité devient une réalité implacable dans l'industrie, tout dépendra de l'accueil réservé aux produits canadiens sur le marché. En définitive, notre avenir dépendra de notre aptitude à fabriquer et à monter des produits de qualité supérieure au coût le moins élevé. On prévoit d'ailleurs que pour quatre véhicules produits, il n'y aura bientôt que trois acheteurs éventuels. Autrement dit, un emploi sur quatre sera perdu en Amérique du Nord.

Q : Les emplois seront-ils perdus dans les usines de Ford?

R : Franchement, je l'ignore. Ce qui est sûr, c'est qu'ils seront perdus dans les usines les moins productives, les plus coûteuses à exploiter, celles dont la qualité laisse le plus à désirer. Lors de la récession qui a sévi au début des années 1980, Ford Canada a échappé au plus gros des mises à pied et fermetures d'usines. Chaque employé devra y mettre du sien si nous entendons maintenir demain la compétitivité de nos installations de production actuelles.

Q : L'employé peut-il contribuer à garantir le maintien des niveaux actuels de l'emploi, de la rémunération et des avantages sociaux?

R : Dans une grande entreprise comme la nôtre, qui emploie 16 000 personnes, il nous arrive de penser, à tort, que l'apport de l'individu n'influence en rien la vocation de la Compagnie. Pour ma part, j'ai la ferme conviction que chacun d'entre nous a un rôle important à jouer. Il faut d'abord s'engager à accomplir un travail de qualité, quel qu'il soit. Il s'agit ensuite de fonctionner en équipe et d'insister sur la réalisation des objectifs collectifs plutôt que de chercher la satisfaction d'ambitions personnelles. Or, nos succès de 1987 s'expliquent par la cohésion entre les employés chargés de construire nos produits — avec un souci constant de la qualité — et ceux ayant pour mission d'en assurer la commercialisation, la vente et la distribution.

Q : Pourquoi la Compagnie appuie-t-elle l'entente Canada-États-Unis sur le libre-échange?

R : Le Pacte de l'auto a entraîné dans sa foulée une hausse des investissements et de l'emploi, la prospérité économique et des prix plus avantageux pour le consommateur. À mon avis, l'entente sur le libre-échange peut en faire autant, car elle créera des rapports réciproques plus disciplinés et plus stables qui garantiront à long terme la sécurité d'accès d'un pays aux produits de l'autre.

En l'absence de la disposition sur la valeur ajoutée nord-américaine dans l'entente sur le libre-échange, les constructeurs étrangers établis au Canada continueraient de bénéficier d'un avantage concurrentiel par rapport aux sociétés canadiennes, dont Ford Canada, qui investissent au pays, y créent des emplois et en enrichissent le patrimoine depuis des années.

En fait, l'entente sur le libre-échange est moins exigeante à l'égard des fabricants d'outre-mer que ne l'est, depuis 22 ans, le Pacte de l'auto à l'égard des entreprises nord-américaines. En revanche, elle fera beaucoup pour encourager les producteurs de pays tiers à investir, embaucher et acheter en Amérique du Nord, ce qui améliorera notre situation concurrentielle.

Comme elle fait suite à des années d'indécision de la part de deux gouvernements fédéraux, la libéralisation des échanges commerciaux constitue un pas concret vers la réalisation d'une certaine équité dans notre industrie.

L'enjeu du débat autour du libre-échange se résume à bien peu : les emplois. En l'absence d'une entente, les importateurs peuvent continuer à exploiter le marché canadien sans y apporter une contribution valable. C'est là un dénouement que personne ne souhaite.



Q : Quels sont, en termes précis, les objectifs de la Compagnie pour les prochaines années?

R : Notre principal défi, c'est manifestement de nous imposer comme chef de file pour la satisfaction de la clientèle en nous améliorant sans cesse. Aussi chaque employé doit-il savoir qui est son client : le bénéficiaire final de nos efforts. Et chacun d'entre nous doit hausser le niveau de satisfaction de ce client. Mais ce n'est pas tout : il nous faut non seulement satisfaire notre client, mais aussi l'impressionner si nous voulons qu'il nous revienne à l'avenir.

Si nous pouvons prendre les devants à cet égard, nous continuerons à améliorer notre part du marché, malgré le nombre croissant de concurrents.

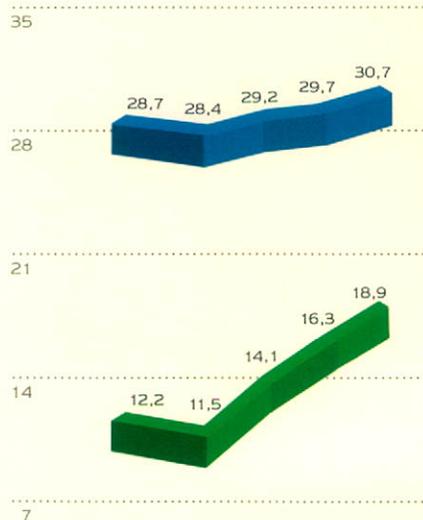
Enfin, notre réussite éventuelle est tributaire d'un climat de travail qui motive les employés et maximise leurs possibilités, leur satisfaction professionnelle et leur esprit d'équipe, tout en accentuant l'excellence de notre activité. Les reportages qui suivent témoignent éloquentement de cet esprit d'équipe et de cette recherche de l'excellence.

Oakville (Ontario), le 13 avril 1988

Part du marché des camions

(en pourcentage)

■ Canada ■ Outre-mer



83 84 85 86 87

Conçue strictement en fonction du conducteur, la Probe souligne l'arrivée de Ford sur le marché des petites voitures spécialisées à haute technologie.



Ford Canada est fière d'annoncer qu'en 1987, pour la deuxième année de suite, un de ses établissements, l'usine de coulage d'aluminium d'Essex, a remporté le prestigieux Prix Q1, auquel sont admissibles tous les fournisseurs nord-américains. L'usine d'Essex doit cet honneur à l'acharnement de tous ses employés à assurer une qualité irréprochable et des coûts avantageux à notre clientèle.

Pour atteindre cette qualité supérieure, l'usine de coulage d'aluminium fait appel à un procédé de fabrication relativement nouveau destiné à améliorer la qualité et désigné "plan d'expériences". En employant des méthodes statistiques très puissantes et en consultant les employés qui participent au processus de production, l'usine a réussi à innover sur le plan de la qualité et à en retirer des améliorations quantiques de rendement. On ne saurait trop insister sur le caractère quantique, et non continu, de ces améliorations, qui



Duane Becknell, spécialiste des techniques de fabrication à l'usine de coulage d'aluminium d'Essex, est catégorique : les connaissances et la collaboration des employés ont compté pour beaucoup dans l'obtention du Prix Q1.

ont de ce fait une incidence beaucoup plus profonde sur la qualité, la productivité et les coûts.

La méthode du "plan d'expériences" corrobore la philosophie de l'usine d'Essex : (1) "les clients sont au coeur de tout ce que nous faisons" ; (2) "l'amélioration continue est essentielle à notre réussite" ; (3) "nos employés constituent la source de notre force" ; et (4) "le travail d'équipe est notre mode de vie". Ainsi, le personnel de production peut se servir de cette

Les responsables
de l'usine de coulage d'aluminium
d'Essex savent qu'un travail de
qualité suppose l'utilisation de
méthodes statistiques performantes et,
encore plus, le profond engagement
des employés à la devise "La qualité
passe avant tout".



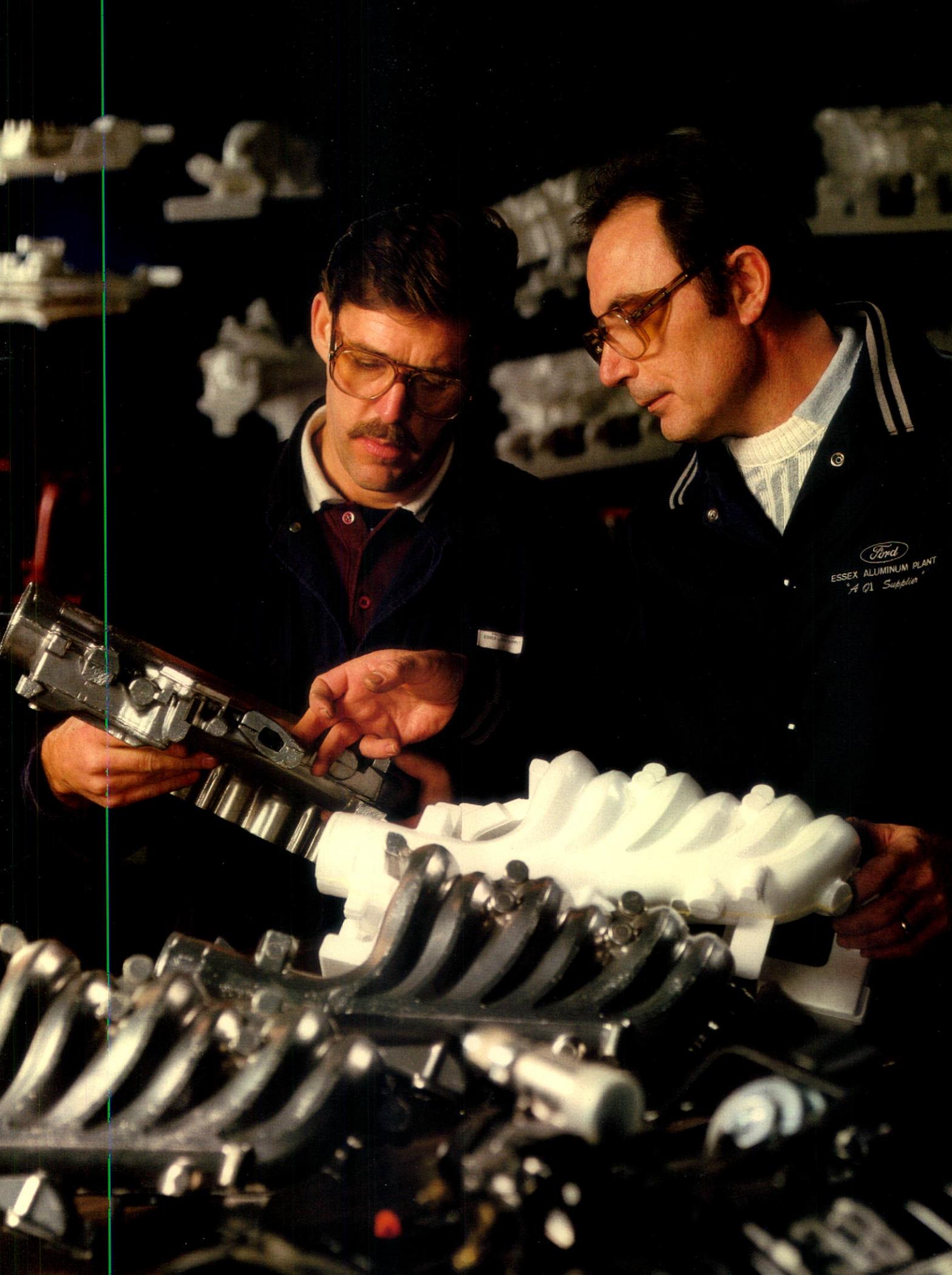
méthodologie pour déterminer les procédés de fabrication à employer pour obtenir la plus grande qualité de produits au prix de revient le plus bas. De plus, la technique dite du "plan d'expériences" donne des résultats probants plus rapidement que la méthode traditionnelle de la solution séquentielle des problèmes.

Les améliorations quantiques de la qualité s'obtiennent au terme de huit étapes. Dès la première, dite l'étape de la solution du problème, une équipe représentant diverses activités de l'usine se réunit pour établir les éventuelles sources

fondamentales d'un problème. Cette équipe réunit parfois des fournisseurs ou clients dans le but de garantir la participation de tous les secteurs intéressés. Dans l'aire d'examen qualitatif de l'usine, Gary Gervais (ci-contre, à droite) est chargé de catégoriser les défauts identifiés par d'autres travailleurs de la chaîne. Lors d'une séance de "remue-ménages", on en énumère les éventuelles causes fondamentales, de même que les plus vraisemblables. L'identification des sources profondes en équipe représente l'étape cruciale : on ne réussit pas à les cerner s'il y a entrave à la circulation libre des idées et de l'information. Autrement dit, les connaissances et la collaboration des membres de l'équipe délimitent le cadre de l'analyse statistique.

Au cours des étapes deux à sept, il s'agit de préparer l'expérience et d'exécuter le test statistique qui déterminera la meilleure combinaison possible de procédés de fabrication, celle qui donnera le rendement maximal. Une fois le choix défini, les travailleurs de la chaîne appliquent un contrôle statistique en vue de garantir le maintien de ces améliorations.

Sur la foi de l'expérience vécue par l'usine de coulage d'aluminium d'Essex, deux constatations s'imposent : le recours aux méthodes statistiques peut avoir un impact profond sur la qualité d'un produit et, surtout, aucune amélioration n'est possible sans l'acharnement des employés à s'assurer que "La qualité passe avant tout". Voilà le secret de leur réussite enviable.







Soucieuse de maintenir sa compétitivité dans un contexte changeant qui exige sans cesse des produits de première qualité à prix abordable, la fonderie de Windsor vient d'implanter un système qui l'aidera à faire un travail correct du premier coup et à fabriquer des produits impeccables.

La fonderie s'était déjà dotée de systèmes de contrôle statistique de la qualité qui pouvaient repérer les produits défectueux, mais elle a constaté la néces-

En notre qualité de fournisseurs, nous devons tout d'abord nous employer à offrir des produits irréprochables, puis tâcher de nous améliorer progressivement en diminuant la variabilité de nos produits. Il nous faut faire un travail correct du premier coup.



sité de recourir à une méthode qui préviendrait les défauts, afin de diminuer le nombre de pièces défectueuses produites, accroître la productivité et réduire les frais d'exploitation. La méthode retenue : le contrôle statistique. Par contre, il ne suffisait pas d'en adopter la version manuelle;

il fallait un système interne d'information de gestion susceptible de fournir rapidement aux gestionnaires et décideurs sur place l'information voulue pour prendre des décisions en temps opportun.

On a donc constitué une équipe de contrôleurs de la qualité chargée de concevoir et d'implanter le système d'information de gestion et le réseau connexe d'aide à la prise de décisions. Il s'agissait d'élaborer la méthode la plus facile et la plus exacte pour stocker et récupérer l'information où qu'on fût dans l'usine. Étant donné que les conditions de travail dans la fonderie de Windsor sont exigeantes et ne se prêtent pas à l'accumulation de données exactes, il fallait absolument que le système soit facile à exploiter. De plus, comme le besoin se faisait sentir au niveau de la fonderie, il était essentiel que les employés participent à la conception et à l'implantation du système si on voulait le rendre tout à fait exploitable.

Au terme d'une vaste consultation auprès des opérateurs, de la direction et des fournisseurs, on a consacré un an à mettre au point un réseau d'information qui fonctionne si bien que la fonderie de Windsor a obtenu le Prix du mérite technique de la Division des fonderies pour 1987. Facile à utiliser, le réseau fait appel à plusieurs terminaux à écran tactile pouvant reproduire des graphiques couleur, situés un peu partout dans la fonderie (ci-contre). Cette configuration a été jugée la plus solide dans le contexte d'une fonderie, et elle offre un échange d'information sans alourdir le fardeau des opérateurs. L'écran tactile facilite l'accès aux programmes, tandis que les graphiques couleur transmettent l'information avec puissance et efficacité. Il revient aux opérateurs d'entrer l'information dans les terminaux, puis de prendre les mesures correctrices. Tout compte fait, il s'agit d'un système inédit dans l'industrie automobile.

Son principal atout, c'est qu'il facilite énormément la communication au sein de la fonderie. La direction est mieux informée des tendances, les superviseurs sont plus à même de régler les problèmes et les opérateurs disposent d'une information plus complète pour contrôler les procédés. Ensemble, ces caractéristiques permettent au réseau informatisé d'atteindre ses objectifs primordiaux : l'amélioration du contrôle des procédés, la diminution des déchets de fabrication, l'amélioration de la qualité et la réduction des coûts répercutés sur notre clientèle.

Ce résultat est le fruit du travail d'équipe de tous les employés, résolus à s'améliorer sans cesse.



L'équipe du contrôle de la qualité :
(de gauche à droite) Spiro Buj, Michael Popenas,
Bob MacMillan et Chris Roxin.



Depuis quelques années, la santé et la sécurité au travail sont devenues des préoccupations majeures, surtout en raison du nombre croissant d'accidents et de maladies professionnelles qui donnent droit à des indemnités. Parallèlement, on a constaté que certaines fonctions empêchaient la satisfaction et l'efficacité au travail, affectant de ce fait la qualité et la productivité. C'est alors que les principes de l'ergonomie ont fait leur apparition en milieu professionnel. Mais qu'entend-on justement par "ergonomie"?

L'ergonomie, c'est l'étude pluridisciplinaire des aptitudes et limites du travailleur qui a pour but de faciliter la conception adéquate des tâches, produits, lieux de travail et matériels. Elle porte sur tous les rapports entre le travailleur et son milieu de travail, y compris la conception et le

fonctionnement des commandes, affichages, outils et dispositifs de sécurité, ainsi que de l'éclairage, de la température, de la disposition des locaux, et de l'organisation du travail. L'objectif fondamental de l'ergonomie consiste à adapter le travail au travailleur plutôt que d'obliger le travailleur à se plier aux exigences de son travail.

Appliqués intelligemment, les principes ergonomiques peuvent améliorer le bien-être et le rendement de chaque travailleur. Par conséquent, le système qui réunit tous les travailleurs pourra fonctionner plus efficacement, d'où une augmentation de la satisfaction au travail. En outre, comme il en résultera une baisse de l'inconfort, de la fatigue, des accidents et des problèmes de santé, il y aura moins d'absentéisme et de rotation du personnel.

Or, l'usine de St. Thomas a récemment mis sur pied un programme d'ergonomie pour ses activités de montage qui a donné des résultats impressionnants. Allison O'Reilly coordonne le programme et collabore avec un comité spécial formé de représentants de la production, de l'ingénierie, des relations professionnelles et du syndicat. Le comité se réunit chaque semaine pour discuter des questions ergonomiques et de leurs solutions. Depuis l'implantation du programme vers le milieu de 1986, plus de 160 améliorations ont été apportées au travail sur la chaîne de montage. Pour Allison O'Reilly, la participation des employés à toutes les étapes du processus est essentielle à la réussite des mesures correctrices.

Ainsi, les opérateurs identifient un problème et en avisent le coordonnateur ergonomique. Tout le monde collabore ensuite à l'élaboration de méthodes susceptibles de rendre les rapports entre l'homme et la machine et l'homme et son environnement aussi sûrs, efficaces et confortables que possible. Dennis Kimpel et Nick Loewen (ci-contre) montrent comment leur travail a été rendu plus facile et

plus efficace par l'installation d'un bras articulé pour la pose des pneus de rechange dans le coffre des véhicules et d'une simple plate-forme pour la remise des pneus destinés à l'assemblage. Grâce

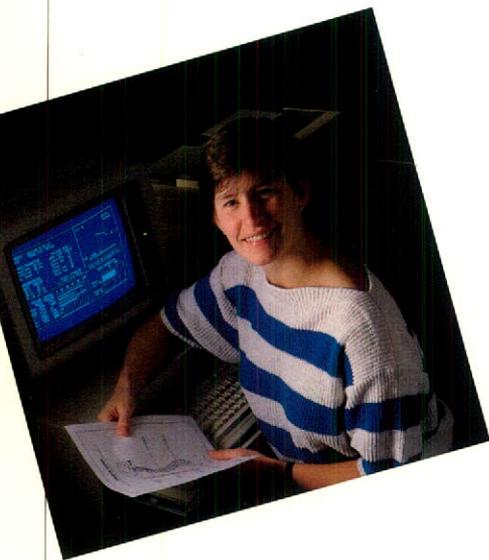
En milieu

professionnel, il importe que les tâches soient conçues de manière à adapter le travail à la personne qui l'exécute, et non inversement. L'application de principes ergonomiques donne lieu à une amélioration de la productivité, de la qualité et de la vie professionnelle.

.....

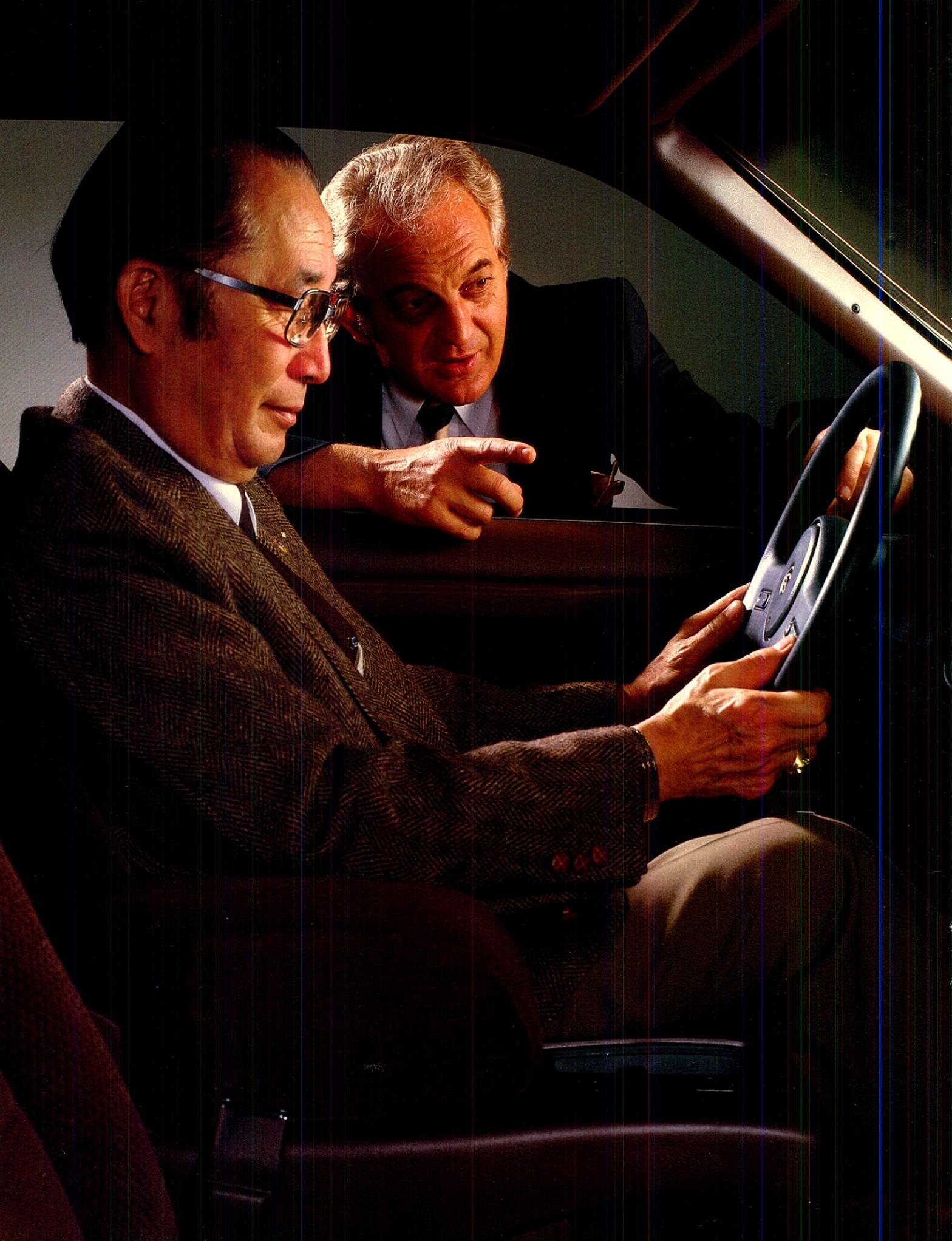
à ces deux dispositifs, on a tout à fait éliminé les mouvements d'extension et de levage qui sont susceptibles de causer des blessures sérieuses ou de rendre le travail très désagréable. Des méthodes ergonomiques semblables, appliquées à d'autres secteurs, ont réussi non seulement à réduire le nombre de blessures, mais aussi à améliorer la qualité des produits.

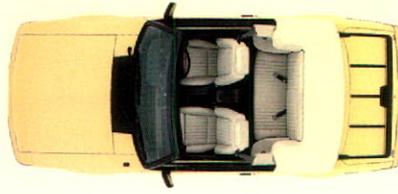
Ces améliorations du milieu du travail sont l'apport d'employés dévoués comme Allison O'Reilly et ses collaborateurs à l'usine de montage de St. Thomas, qui n'ont pas peur de faire des recherches et de mettre en oeuvre des méthodes novatrices pour améliorer la vie professionnelle et le rendement.



Les objectifs d'Allison O'Reilly : garantir la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs, optimiser le milieu de travail et en éliminer les problèmes découlant d'une conception inadéquate.







Soucieuse de mener à bien sa mission d'améliorer sans cesse ses produits et services pour répondre aux exigences de ses clients, Ford Canada est devenue un chef de file national pour ce qui est de la mise au point des réseaux de communication directe. Il s'agit d'un réseau pancanadien qui relie les terminaux puissants des concessionnaires Ford et Lincoln-Mercury au centre informatique de Ford Canada. Au 31 décembre 1987, le réseau des Services

La qualité et la satisfaction de la clientèle ne sont que des vœux pieux si elles ne se traduisent pas par des réalisations concrètes. A preuve, l'harmonie parfaite qui règne chez nous avec l'ordinateur."

.....

informatiques aux concessionnaires (SIC) de Ford englobait 553 concessionnaires pour les voitures et camions, 35 concessionnaires pour les tracteurs et 32 établissements de la Compagnie. Au total, plus de 3 000 terminaux et 1 450 applications de logiciel ont été installés à l'échelle du pays, pour former le système le plus important et le plus perfectionné de l'industrie canadienne de l'automobile. Les programmes du SIC sont bilingues et adaptés aux exigences de Ford et de ses concessionnaires. Grâce aux SIC, les concessionnaires peuvent non seulement offrir un meilleur service à la clientèle, mais aussi réduire leurs charges d'exploitation et disposer d'un contrôle journalier rigoureux de leur exploitation.

Aussi 90 % des concessionnaires canadiens Ford et Lincoln-Mercury font-ils appel aux SIC, qui regroupent les principaux éléments suivants :

(1) Les concessionnaires de Ford Canada utilisent les systèmes de gestion des véhicules et d'enregistrement des commandes pour passer 85 % des commandes de véhicules. Ils y recourent également pour s'informer de l'état d'avancement d'un véhicule, des changements apportés aux caractéristiques et des dates de livraison, ainsi que pour repérer des véhicules. Par ailleurs, un service de messagerie électronique maximise l'efficacité de toutes ces activités.

(2) Des systèmes de commande des pièces, de contrôle des stocks, de repérage des pièces et de gestion des factures répondent aux besoins du service des pièces. Celui-ci permet la création et la confirmation automatiques des commandes hebdomadaires de stock. De plus, il met à jour les prix et l'information sur les numéros de pièces, garantissant l'exactitude de la facture correspondante.

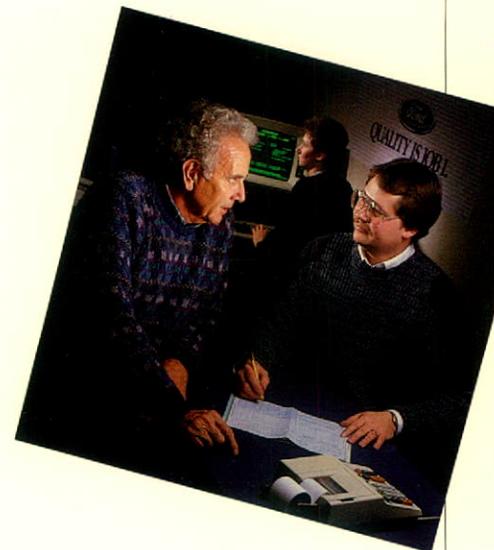
(3) Des systèmes informatisés de comptabilité et de gestion mettent à la disposition des concessionnaires des rapports financiers détaillés et génèrent un bon nombre de rapports d'exploitation, notamment les états financiers mensuels et annuels.

(4) D'autres programmes de gestion aident le concessionnaire à améliorer la qualité et la crédibilité de ses services des ventes et après-vente. Le concessionnaire respecte les principes d'un entretien de toute première qualité grâce aux caractéristiques telles que les demandes de renseignements sur les réparations déjà apportées aux véhicules, les recommandations en matière d'entretien, la recherche d'une voiture neuve ou d'occasion, les procédés de suivi et la consultation technique (OASIS). A la clôture de l'exercice écoulé, les SIC traitaient 86 % des réclamations en garantie des concessionnaires.

Norm Assam, président de Orchard Ford Sales Limited de Kelowna, en Colombie-Britannique (ci-contre, à droite), est un ardent partisan des SIC parce qu'il est convaincu qu'ils améliorent le service à la clientèle. "Et après tout, précise-t-il, toute notre activité s'articule autour du service." De plus, le système améliore l'efficacité et la rentabilité tout en simplifiant les tâches administratives chez le concessionnaire.

Qu'est-ce qui fait le succès des SIC? Si nous voulons maximiser les avantages de ce réseau, la Compagnie et ses concessionnaires se doivent de collaborer étroitement et de s'engager résolument envers la satisfaction de la clientèle.

De concert avec l'ensemble de ses concessionnaires, Ford Canada s'emploiera à atteindre son objectif primordial : le leadership en matière de satisfaction de la clientèle.



Gerry Manning (à droite), conseiller en service après-vente chez Oak-Land Mercury Sales Ltd., à Oakville (Ontario), affirme que les SIC constituent un moyen commode, rapide, précis et efficace de communiquer avec ses clients et le constructeur.

En 1987, la Compagnie a réalisé un bénéfice avant impôts et taxes de 217 000 000 \$, par comparaison à 204 000 000 \$ en 1986. Le bénéfice net de l'exercice s'est élevé à 84 000 000 \$, soit 10,09 \$ par action. Le bénéfice de 1987 tient compte de frais non susceptibles de se répéter de 40 000 000 \$, consacrés à la restructuration des activités de la Compagnie en Afrique du Sud. Compte non tenu de ce poste extraordinaire, le bénéfice net se dégage à 124 000 000 \$, soit 14,93 \$ par action.

Au Canada, le bénéfice de la Compagnie s'est chiffré à 85 000 000 \$ au cours de 1987, en baisse de 19 000 000 \$ par rapport à 1986. En effet, le raffermissement du dollar canadien et la hausse des ventes de véhicules aux concessionnaires n'ont neutralisé que partiellement le repli de la production découlant du temps mort associé à la conversion et au lancement des modèles 1988, la montée des frais de commercialisation et la poussée des coûts de mise au point et de lancement de nouveaux produits. La vente de véhicules aux concessionnaires s'est établie à 351 700 unités, le plus haut niveau observé depuis 1974. Les ventes de véhicules à Ford É.-U. ressortent à 484 900 unités, en baisse de 96 500 unités, soit de 17 %, par comparaison avec l'exercice précédent. La production de véhicules canadiens a régressé de 12 % par rapport à 1986 pour se fixer à 587 000 unités.

Par contre, le bénéfice de l'exploitation d'outre-mer a marqué une hausse de 42 000 000 \$ par rapport à 1986 pour se situer à 39 000 000 \$. Les améliorations réalisées à l'égard du recouvrement des coûts, de la part du marché et de la gamme des produits ont été compensées en partie par une baisse du volume dans l'industrie et l'augmentation des coûts des programmes relatifs aux produits en Australie. Les ventes de véhicules en Australie et en Nouvelle-Zélande ont totalisé 145 800 unités, en baisse de 8 % par rapport à 1986.

L'actif se dégage à 3 600 000 000 \$ au 31 décembre 1987, en hausse de 507 000 000 \$ sur l'exercice précédent. Cette hausse est surtout attribuable aux acquisitions d'immobilisations.

Le total de l'actif à court terme a progressé de 109 000 000 \$ par rapport à 1986 pour atteindre 2 000 000 000 \$. Le passif à court terme a pour sa part augmenté de 311 000 000 \$ en 1987 pour totaliser 1 900 000 000 \$. Par conséquent, le fonds de roulement s'est replié de 202 000 000 \$ en 1987 pour ressortir à 106 000 000 \$ à la clôture de l'exercice.

Établis à 76 000 000 \$, les placements et autres éléments d'actif marquent une hausse de 28 000 000 \$ sur 1986, imputable à la constatation d'un excédent des prestations de retraite sur les coûts de retraite (coûts reportés) et l'émission d'un prêt à long terme de 10 000 000 \$ à une importante entreprise canadienne de crédit-bail.

Les immobilisations ont grimpé de 370 000 000 \$ par rapport à 1986 pour atteindre 1 500 000 000 \$ en 1987. Les acquisitions au cours de l'exercice ont largement dépassé l'amortissement, y compris l'amortissement de l'outillage. Elles se sont établies à 246 000 000 \$ au Canada et à 336 000 000 \$ outre-mer. Au Canada, elles ont été consacrées à l'amélioration générale des usines, à l'expansion de la capacité de la fonderie de Windsor, au remplacement de l'ordinateur central et à l'achat d'outils pour les Tempo/Topaz, Taurus/Sable et les camionnettes. A l'étranger, les acquisitions ont pour l'essentiel été consacrées à l'Australie pour l'acquisition et la mise en service d'installations et d'outils destinés à la Falcon et à la Capri, voiture sport deux places.

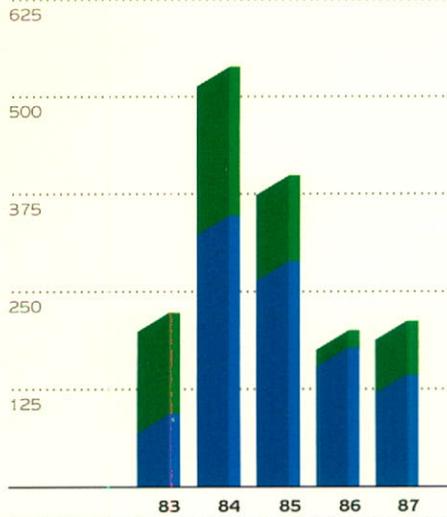
Le passif à long terme s'est haussé de 125 000 000 \$ par rapport à 1986. Les charges à payer ont baissé de 45 000 000 \$ à la faveur de la nouvelle méthode de comptabilisation des obligations découlant des régimes de retraite et des améliorations des prestations. Par contre, la dette à long terme a grimpé de 121 000 000 \$ en Australie en raison des dépenses consacrées à la Capri, qui doit être vendue en Amérique du Nord dès 1988. Les impôts reportés ont augmenté de 49 000 000 \$, surtout au Canada, par suite d'un versement anticipé au titre des régimes de retraite.

Le total de l'avoir des actionnaires a augmenté de 71 000 000 \$ par rapport à 1986. Les bénéfices non répartis ont pour leur part augmenté de 34 000 000 \$, qui représente le solde du bénéfice de 84 000 000 \$ pour 1987 et des versements de dividendes de 50 000 000 \$. Le repli des pertes sur change traduit le report des gains découlant du raffermissement des devises étrangères et la constatation dans les résultats de pertes sur change qui avaient déjà été reportées pour Samcor. Le ratio de l'avoir des actionnaires par rapport au total du passif et de l'avoir des actionnaires s'est établi à 32 %, en baisse de 2 points par rapport à l'exercice précédent.

Bénéfice (perte) avant impôts et taxes

(en millions)

■ Canada
■ Outre-mer

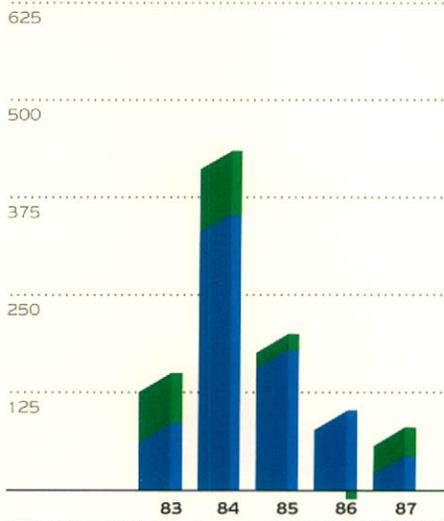


Canada	85 \$	353 \$	283 \$	185 \$	148 \$
Outre-mer	137	184	112	19	69
Consolidé(e)	222 \$	537 \$	395 \$	204 \$	217 \$

Bénéfice (perte) net(te)

(en millions)

■ Canada
■ Outre-mer

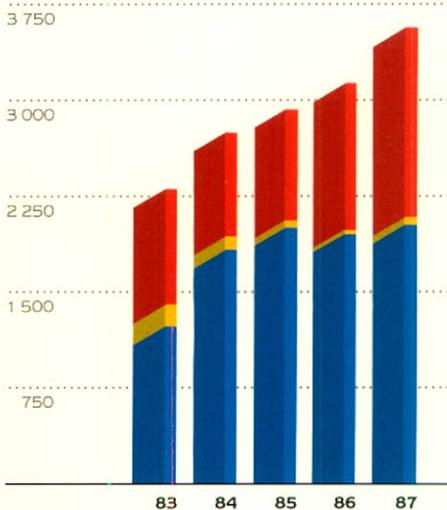


Canada	85 \$	352 \$	179 \$	104 \$	45 \$
Outre-mer	68	81	20	(3)	39
Consolidé(e)	153 \$	433 \$	199 \$	101 \$	84 \$

Actif au 31 décembre

(en millions)

■ Actif à court terme
■ Placements et autres éléments d'actif
■ Immobilisations

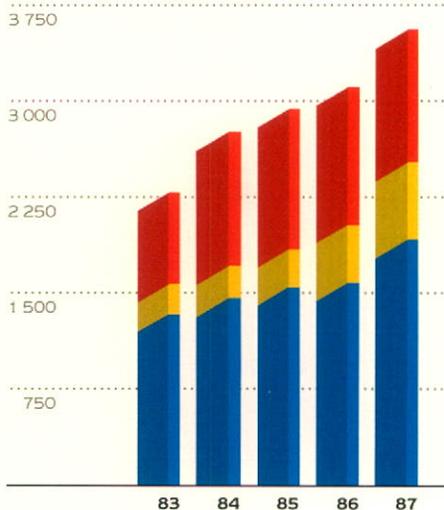


Actif à court terme	1 217 \$	1 776 \$	1 983 \$	1 928 \$	2 037 \$
Placements et autres éléments d'actif	91	85	49	48	76
Immobilisations	949	901	941	1 139	1 509
Totals	2 257 \$	2 762 \$	2 973 \$	3 115 \$	3 622 \$

Passif et avoir des actionnaires au 31 décembre

(en millions)

■ Passif à court terme
■ Passif à long terme
■ Avoir des actionnaires



Passif à court terme	1 304 \$	1 493 \$	1 579 \$	1 620 \$	1 931 \$
Passif à long terme	216	235	319	421	546
Avoir des actionnaires	737	1 034	1 075	1 074	1 145
Totals	2 257 \$	2 762 \$	2 973 \$	3 115 \$	3 622 \$

Pour les exercices terminés le 31 décembre		
(en millions)	1987	1986
Ventes	13 976,8 \$	14 326,7 \$
Charges d'exploitation		
Frais, sans les postes ci-dessous (note 2)	13 215,6	13 626,3
Commercialisation et administration	324,7	305,9
Amortissement de l'outillage spécial	132,0	121,0
Amortissement	126,2	100,6
Régimes de retraite du personnel (note 1)	19,3	24,5
	13 817,8	14 178,3
Bénéfice d'exploitation	159,0	148,4
Quote-part du bénéfice (de la perte) net(te) de filiales non consolidées et de compagnies affiliées (note 6)	6,8	(10,2)
Autres produits—net (notes 3 et 6)	51,1	65,8
Bénéfice avant impôts sur le revenu et poste extraordinaire	216,9	204,0
Impôts sur le revenu (note 4)	93,1	102,9
Bénéfice avant poste extraordinaire	123,8	101,1
Poste extraordinaire (note 5)	40,2	—
Bénéfice net	83,6 \$	101,1 \$
Bénéfice par action avant poste extraordinaire (en dollars)	14,93 \$	12,19 \$
Bénéfice net par action (en dollars)	10,09 \$	12,19 \$

ÉTAT CONSOLIDÉ DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

Pour les exercices terminés le 31 décembre		
(en millions)	1987	1986
Solde au 1 ^{er} janvier	1 182,7 \$	1 181,0 \$
Bénéfice net	83,6	101,1
Dividendes—6 \$ l'action en 1987	49,7	
— 12 \$ l'action en 1986		99,4
Augmentation au cours de l'exercice	33,9	1,7
Solde au 31 décembre	1 216,6 \$	1 182,7 \$

Les notes ci-jointes font partie des états financiers.

Aux 31 décembre

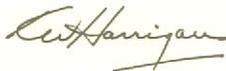
(en millions)	1987	1986
Actif		
Actif à court terme		
Encaisse et titres négociables — au prix coûtant se rapprochant de la valeur marchande	937,4 \$	941,8 \$
Débiteurs (note 6)	191,1	164,9
Stocks (note 7)	793,9	739,3
Impôts sur le revenu payés d'avance et autres éléments d'actif	115,2	82,0
Total de l'actif à court terme	2 037,6	1 928,0
Placements et autres éléments d'actif		
Prêts et débiteurs non à court terme	25,6	15,7
Placements dans des filiales non consolidées et des compagnies affiliées	29,6	32,5
Coûts de retraite reportés (note 1)	20,8	—
Total des placements et autres éléments d'actif	76,0	48,2
Immobilisations		
Terrains, bâtiments et équipement, déduction faite de l'amortissement (note 8)	1 095,2	863,5
Outilage spécial non amorti	413,5	275,3
Total des immobilisations	1 508,7	1 138,8
Total de l'actif	3 622,3 \$	3 115,0 \$
Passif et avoir des actionnaires		
Passif à court terme		
Créditeurs et charges à payer (note 6)	1 687,8 \$	1 288,3 \$
Impôts sur le revenu et autres impôts et taxes à payer	115,0	263,5
Tranche de la dette échéant à moins d'un an	128,7	68,6
Total du passif à court terme	1 931,5	1 620,4
Passif à long terme		
Charges à payer (note 6)	143,1	188,8
Dette à long terme (notes 6 et 9)	227,3	105,9
Impôts sur le revenu reportés	175,8	126,5
Total du passif à long terme	546,2	421,2
Avoir des actionnaires		
Capital-actions		
Autorisé — nombre illimité d'actions ordinaires sans valeur nominale		
Émis — 8 291 132 actions	13,4	13,4
Redressement à l'égard de la conversion des devises (notes 1 et 5)	(85,4)	(122,7)
Bénéfices non répartis	1 216,6	1 182,7
Total de l'avoir des actionnaires	1 144,6	1 073,4
Total du passif et de l'avoir des actionnaires	3 622,3 \$	3 115,0 \$

Les notes ci-jointes font partie des états financiers.

Au nom du Conseil :

Kenneth W. Harrigan, administrateur

Harold A. Poling, administrateur




Pour les exercices terminés le 31 décembre

(en millions)	1987	1986
Situation des liquidités au 1^{er} janvier	873,2 \$	926,1 \$
Rentrées (sorties) nettes liées aux activités d'exploitation		
Bénéfice avant poste extraordinaire	123,8	101,1
Ajouter les imputations ne nécessitant pas de sorties de fonds à court terme		
Amortissement	246,6	206,6
Impôts sur le revenu reportés	49,3	(31,3)
(Excédent) insuffisance du bénéfice de filiales non consolidées et de compagnies affiliées par rapport aux dividendes versés	(3,0)	17,4
Coûts de retraite et avantages sociaux	5,3	5,9
Constatation des (gains) pertes sur change reportés	(1,0)	6,8
Variation des soldes hors caisse du fonds de roulement et autres postes		
Débiteurs	(26,2)	30,6
Stocks	(54,6)	(6,4)
Autres éléments d'actif à court terme	(33,2)	6,2
Créditeurs et charges à payer	310,4	(2,8)
Impôts sur le revenu et autres impôts et taxes à payer	(148,5)	55,3
Coûts de retraite et avantages sociaux payés d'avance	(95,7)	—
Liquidités provenant des activités d'exploitation	373,2	389,4
Rentrées (sorties) nettes liées aux activités d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations	(494,2)	(426,4)
Augmentation des débiteurs non à court terme	(10,0)	—
Filiales non consolidées et compagnies affiliées	5,9	(50,7)
Incidence des variations de taux de change	(2,8)	12,3
Liquidités utilisées aux fins des activités d'investissement	(501,1)	(464,8)
Rentrées (sorties) nettes liées aux activités de financement		
Dividendes en espèces	(49,7)	(99,4)
Additions à la dette à long terme	121,4	98,4
Divers	(8,3)	23,5
Liquidités provenant des activités de financement	63,4	22,5
Diminution nette des liquidités au cours de l'exercice	(64,5)	(52,9)
Situation des liquidités au 31 décembre	808,7 \$	873,2 \$

La situation des liquidités englobe l'encaisse et les titres négociables moins la tranche de la dette échéant à moins d'un an.

Les notes ci-jointes font partie des états financiers.

RAPPORT DES VÉRIFICATEURS

Aux actionnaires de
Ford du Canada Limitée,

Nous avons vérifié le bilan consolidé de Ford du Canada Limitée aux 31 décembre 1987 et 1986 ainsi que l'état consolidé des résultats, l'état consolidé des bénéfices non répartis et l'état consolidé de l'évolution de la situation financière pour les exercices terminés à ces dates. Nos vérifications ont été effectuées conformément aux normes de vérification généralement reconnues, et ont comporté par conséquent les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

A notre avis, ces états financiers consolidés présentent fidèlement la situation financière de la Compagnie aux 31 décem-

bre 1987 et 1986 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour les exercices terminés à ces dates selon les principes comptables généralement reconnus, à l'exception de la modification de la méthode de comptabilisation des coûts et obligations découlant des régimes de retraite, dont il est question à la note 1 afférente aux états financiers consolidés, appliqués d'une manière uniforme.

Toronto, Canada
le 27 janvier 1988.

Clarkson Gordon
Comptables agréés

1. Conventions comptables

Certaines conventions comptables importantes que la Compagnie a adoptées pour l'établissement des états financiers consolidés sont résumées ci-après. Ces conventions sont conformes aux principes comptables généralement reconnus, appliqués d'une manière uniforme, à l'exception de l'adoption de la méthode de comptabilisation des coûts et obligations découlant des régimes de retraite, dont il est question ci-dessous.

Consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de Ford Canada et des filiales étrangères dans lesquelles elle détient une participation majoritaire, ainsi que sa quote-part de 50 % des comptes d'Essex Manufacturing. Les filiales concessionnaires non consolidées, qui sont susceptibles d'être vendues à des commettants concessionnaires, et les compagnies affiliées sont comptabilisées à leur valeur de consolidation.

Conversion des comptes exprimés en devises

La Compagnie convertit les comptes de ses filiales d'outre-mer et ses placements à l'étranger en dollars canadiens en utilisant la méthode du taux courant comme suit :

- Les éléments d'actif et de passif aux taux de change en vigueur à la fin de l'exercice.
- Les produits et les charges aux taux de change en vigueur au cours de l'exercice.
- Les gains et les pertes sur change découlant de la conversion sont reportés et inclus à titre d'élément distinct de l'avoir des actionnaires.

Immobilisations

Les immobilisations figurent au coût d'acquisition (déduction faite des crédits d'impôt à l'investissement et des subventions gouvernementales), y compris les frais de transport et d'installation.

En général, l'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement décroissant à compter du mois au cours duquel l'élément d'actif est utilisé. Ainsi, l'amortissement cumulé correspond à peu près aux deux tiers du coût d'un élément d'actif pendant la première moitié de sa durée d'utilisation prévue. Les principaux taux d'amortissement utilisés sont de 5 % pour les bâtiments et de 20 % pour l'équipement.

L'outillage spécial se compose notamment de matrices, de gabarits, de moules et de patrons, qui servent à la fabrication de produits et de modèles particuliers. La quote-part de la Compagnie de l'ensemble des frais y afférents en Amérique du Nord est imputée au bénéfice sur la durée des modèles respectifs. Seules les dépenses d'outillage proprement canadiennes sont incluses dans le bilan, à titre d'outillage spécial non amorti.

Coûts et obligations découlant des régimes de retraite

La Compagnie maintient des régimes de retraite à prestations déterminées à l'intention de presque tous les membres du personnel. Avec effet au 1^{er} janvier 1987, elle a adopté prospectivement les nouvelles règles de l'Institut Canadien des Comptables Agréés régissant la comptabilisation des coûts et obligations découlant des régimes de retraite.

En vertu des nouvelles règles, l'actif des régimes de retraite est évalué à la valeur marchande d'après une moyenne mobile sur 60 mois. L'excédent de transition, le coût des modifications apportées aux régimes, de même que les déficits et excédents actuariels, sont imputés aux résultats sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active des groupes d'employés, selon la méthode linéaire. D'après l'évaluation actuarielle la plus récente effectuée à des fins comptables, l'ensemble des obligations au titre du régime au Canada s'établissait à 950 000 000 \$ au 31 décembre 1987, par comparaison avec un actif global de 930 000 000 \$. Les régimes à l'intention des membres du personnel d'outre-mer dégageaient des obligations de 145 000 000 \$ au 31 décembre 1987, ce qui représente une somme inférieure à l'actif de ces régimes.

Si la Compagnie avait continué de comptabiliser les coûts et obligations découlant des régimes de retraite selon l'ancienne méthode, le bénéfice net en aurait été réduit d'à peu près 14 000 000 \$, soit de 1,73 \$ l'action, en 1987.

Les sommes versées dans les caisses de retraite en excédent des coûts déterminés selon la méthode ci-dessus figurent à titre de coûts de retraite reportés de 21 000 000 \$ dans le bilan au 31 décembre 1987.

Évaluation des stocks

Les stocks sont évalués au moindre du prix coûtant et de la valeur de réalisation nette. Le prix coûtant est fixé essentiellement selon la méthode de l'épuisement successif.

Frais relatifs aux garanties

Les frais prévus relativement aux garanties sont comptabilisés au moment de la vente des produits.

Impôts sur le revenu

La Compagnie suit la méthode du report d'impôt, qui donne lieu à des impôts sur le revenu payés d'avance et reportés. Les impôts sur le revenu payés d'avance proviennent des frais, en particulier ceux relatifs aux garanties, qui ne sont pas déductibles aux fins de l'impôt dans l'exercice écoulé, tandis que les impôts sur le revenu reportés résultent de l'excédent des déductions aux fins de l'impôt, essentiellement l'amortissement et les coûts de retraite reportés, sur les sommes comptabilisées dans les présents états financiers.

Une provision a été établie pour les impôts estimatifs à payer sur la répartition prévue des bénéfices non versés des filiales d'outre-mer; les filiales ont investi le solde de ces bénéfices non versés dans des installations et dans d'autres biens destinés à l'exploitation.

Autres conventions importantes

Les frais suivants sont comptabilisés au moment où ils sont engagés : recherche, conception et ingénierie de nouveaux produits, modifications apportées aux produits existants, frais de mise en marche des nouvelles installations, publicité et promotion des ventes.

Les bénéfices afférents aux stocks détenus par les filiales, y compris les filiales concessionnaires, sont éliminés.

2. Frais, sans les postes ci-dessous

Ces frais se rapportent principalement au coût de l'équipement et de la main-d'oeuvre, ainsi qu'aux frais généraux de production et aux frais de garanties, de conception et d'ingénierie. Les frais de conception et d'ingénierie se sont élevés à 238 000 000 \$ en 1987 et à 239 000 000 \$ en 1986. Les frais comprennent également des pertes sur change de 7 000 000 \$ en 1987 et de 28 000 000 \$ en 1986.

3. Autres produits

Les autres produits comprennent ce qui suit :

(en millions)	1987	1986
Revenu d'intérêt	71 \$	76 \$
Intérêt sur la dette à court terme	(16)	(15)
Intérêt sur la dette à long terme	(16)	(4)
Autres produits	12	9
	51 \$	66 \$

4. Impôts sur le revenu

Le taux d'imposition réel de la Compagnie s'est élevé à 43 % en 1987, comparativement à un taux prévu de 46 % et un taux réel de 50 % en 1986. Le taux réel de 1987 est inférieur au taux prévu en raison d'abattements fiscaux en Australie; il est également inférieur au taux de 1986 parce que, cette année-là, la Compagnie ne disposait d'aucun avantage fiscal au titre de certaines pertes subies à l'étranger.

5. Poste extraordinaire

La Compagnie procède à la restructuration de ses activités en Afrique du Sud et en comptabilise le coût estimatif dans le poste extraordinaire. Ce coût englobe notamment la constatation de 26 000 000 \$ au titre de pertes sur change déjà reportées et de 14 000 000 \$, déduction faite de recouvrements prévus d'impôts sur le revenu de 8 000 000 \$, au titre de la quote-part du coût de restructuration qui revient à la Compagnie, dont le coût afférent à la cession du droit de propriété.

6. Opérations entre apparentés

La Compagnie est une filiale de Ford Motor Company, qui détient environ 94 % des actions émises par Ford Canada. Dans un grand nombre d'opérations passées avec Ford Motor Company et ses compagnies affiliées, la Compagnie et ses compagnies affiliées achètent et vendent, dans le cours normal de leurs affaires, des véhicules et des pièces détachées, et achètent des tracteurs et des pièces détachées. Les prix auxquels les articles sont achetés ou vendus se rapprochent du marché pour des produits semblables. De plus, en vertu d'accords de longue date, la Compagnie et ses compagnies affiliées obtiennent au prix coûtant des services de Ford Motor Company.

a) Les ventes de la Compagnie à Ford Motor Company ont totalisé 6 745 000 000 \$ en 1987 et 7 968 000 000 \$ en 1986.

b) Entre 70 % et 75 % de toutes les charges d'exploitation proviennent d'opérations commerciales normales conclues avec Ford Motor Company, ses filiales et ses compagnies affiliées.

c) Les autres produits comprennent 19 000 000 \$ d'intérêts payés à des compagnies affiliées en 1987 et 3 000 000 \$ d'intérêts reçus de compagnies affiliées en 1986.

d) Les sommes à recevoir de compagnies affiliées comprises dans les débiteurs à court terme se sont élevées à 58 000 000 \$ en 1987 et à 46 000 000 \$ en 1986.

e) Les sommes à payer à des compagnies affiliées comprises dans les créditeurs et charges à payer à court terme se sont élevées à 657 000 000 \$ en 1987 et à 496 000 000 \$ en 1986.

f) Les sommes à payer à des compagnies affiliées comprises dans la dette à long terme se sont élevées à 227 000 000 \$ en 1987 et à 69 000 000 \$ en 1986.

En août 1987, Ford Motor Company of New Zealand Limited a conclu une entente avec Mazda Motors of New Zealand Limited pour collaborer au montage des véhicules Ford et Mazda. Mazda Motors of New Zealand Limited appartient à hauteur de 50 % à Mazda Corporation, compagnie affiliée de Ford Motor Company. L'apport en capital de Ford Motor Company of New Zealand s'est élevé à 38 000 000 \$, en contrepartie d'une participation de 74 % dans Vehicle Assemblers of New Zealand Limited (VANZ); la participation restante de 26 % revient à Mazda Motors of New Zealand. Or, la participation minoritaire de cette dernière dans VANZ, établie à 13 000 000 \$ au 31 décembre 1987, fait partie des charges à payer à long terme de Ford du Canada.

En 1987, Ford Australia a vendu l'actif net de ses établissements de matériel et de tracteurs à Ford New Holland Australia Limited à leur valeur comptable de 17 000 000 \$, qui se rapproche de leur juste valeur marchande.

La quote-part du bénéfice (de la perte) net(te) de filiales non consolidées et de compagnies affiliées comprend des pertes de 22 000 000 \$ en 1986, représentant la quote-part de 42 % de la Compagnie dans les pertes de Samcor. Il n'y avait aucun poste équivalent en 1987.

7. Stocks

Les stocks de produits en cours de fabrication totalisaient 386 000 000 \$ à la fin de 1987 et 399 000 000 \$ à la fin de 1986. Les stocks de véhicules, de pièces et d'autres produits finis représentaient 408 000 000 \$ en 1987 et 340 000 000 \$ en 1986.

8. Terrains, bâtiments et équipement

La ventilation des terrains, des bâtiments et de l'équipement s'établit comme suit aux 31 décembre :

(en millions)	1987	1986	
	Valeur	Valeur	
	Amortis- Prix sement coûtant cumulé	comp- table nette	comp- table nette
Terrains	43 \$	— \$	43 \$ 38 \$
Bâtiments	377	(183)	194 156
Équipement	1 427	(698)	729 476
Construction en cours	129	—	129 194
	1 976 \$	(881) \$	1 095 \$ 864 \$

9. Dette à long terme

Au 31 décembre 1987, la dette à long terme consistait en emprunts de 227 000 000 \$ de Ford Australia. Ces emprunts non garantis, libellés en dollars américains, portent intérêt au taux de 9,125 % et viennent à échéance de 1989 à 1991.

10. Passif éventuel et engagements

a) Au 31 décembre 1987, la Compagnie avait engagé 68 000 000 \$ à l'égard de programmes d'immobilisations approuvés de 175 000 000 \$.

b) La Compagnie a fourni des garanties de 140 000 000 \$ à certaines banques et sociétés de crédit pour l'achat de véhicules et de tracteurs par des concessionnaires.

11. Information sectorielle

Secteur d'activité

La Compagnie et ses filiales consolidées exercent essentiellement leurs activités dans un seul secteur, celui de la fabrication, du montage et de la vente de voitures et de camions, ainsi que de pièces et accessoires connexes.

Secteurs géographiques

(en millions)	Canada	Australie	Nouvelle- Zélande	Éliminations	Total
1987					
Ventes aux clients de l'extérieur	11 792 \$(¹)	1 812 \$	373 \$		13 977 \$
Ventes intercompagnies d'un secteur à l'autre	41	66	12	(119)\$	
Total des produits	11 833 \$	1 878 \$	385 \$	(119)\$	13 977 \$
Bénéfice d'exploitation sectorielle	71 \$	61 \$	27 \$		159 \$
Produits du siège social – compte tenu du poste extraordinaire					10
Impôts sur le revenu – compte tenu des recouvrements découlant du poste extraordinaire					(85)
Bénéfice net					84 \$
Total de l'actif	2 367 \$	1 039 \$	216 \$		3 622 \$
1986					
Ventes aux clients de l'extérieur	12 319 \$(¹)	1 717 \$	291 \$		14 327 \$
Ventes intercompagnies d'un secteur à l'autre	42	48	9	(99)\$	
Total des produits	12 361 \$	1 765 \$	300 \$	(99)\$	14 327 \$
Bénéfice d'exploitation sectorielle	114 \$	19 \$	15 \$		148 \$
Produits du siège social – net					56
Impôts sur le revenu					(103)
Bénéfice net					101 \$
Total de l'actif	2 203 \$	782 \$	130 \$		3 115 \$

(1) L'exploitation canadienne comprend des ventes à l'exportation à Ford Motor Company de 6 745 000 000 \$ en 1987 et de 7 968 000 000 \$ en 1986.

SOMMAIRE DES DIX DERNIERS EXERCICES

	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981	1980	1979	1978
Résultats d'exploitation (en millions)										
Ventes :										
Canada — marché intérieur	5 047 \$	4 351	3 955	3 170	2 367	1 496	2 132	2 169	2 849	2 389
— Ford Motor Company (É.-U.)	6 745	7 968	7 184	6 253	3 850	3 351	2 396	2 249	2 471	2 903
	11 792	12 319	11 139	9 423	6 217	4 847	4 528	4 418	5 320	5 292
Outre-mer	2 185	2 008	2 214	2 699	2 364	2 489	2 679	1 990	1 829	1 576
Consolidées	13 977 \$	14 327	13 353	12 122	8 581	7 336	7 207	6 408	7 149	6 868
Bénéfice (perte) avant impôts sur le revenu :										
Canada	148 \$	185	283	353	85	(174)	(217)	(138)	(27)	13
Outre-mer	69	19	112	184	137	144	200	39	36	38
Consolidé(e)	217 \$	204	395	537	222	(30)	(17)	(99)	9	51
Bénéfice (perte) net(te) :										
Canada	45 \$	104	179	352	85	(174)	(214)	(86)	(12)	13
Outre-mer	39	(3)	20	81	68	66	115	36	22	25
Consolidé(e)	84 \$	101	199	433	153	(108)	(99)	(50)	10	38
Bénéfice (perte) net(te) en pourcentage										
— des ventes	0,6 %	0,7	1,5	3,6	1,8	(1,5)	(1,4)	(0,8)	0,1	0,6
— de l'avoir moyen des actionnaires	7,5 %	9,4	18,9	50,5	23,1	(16,9)	(13,3)	(6,1)	1,2	4,4
Ventes de véhicules (en milliers)										
Canada :										
Marché intérieur										
Voitures	197,8	194,0	195,3	167,3	143,5	98,4	127,2	142,1	205,7	215,1
Camions	151,4	126,9	119,6	94,6	69,4	49,1	81,8	94,3	135,1	123,0
Tracteurs	2,5	2,8	2,8	2,1	1,7	1,4	2,8	3,4	4,8	3,1
Total — marché intérieur	351,7	323,7	317,7	264,0	214,6	148,9	211,8	239,8	345,6	341,2
Exportations destinées à Ford Motor Company (É.-U.)	484,9	581,4	544,5	491,6	326,3	323,3	267,6	321,0	377,4	504,5
Total — Canada	836,6	905,1	862,2	755,6	540,9	472,2	479,4	560,8	723,0	845,7
Outre-mer :										
Voitures	125,8	135,5	162,6	189,7	174,0	176,8	177,0	140,1	159,5	151,9
Camions	19,5	22,3	32,7	44,9	45,5	44,5	42,9	42,7	41,9	40,5
Tracteurs	0,5	0,8	2,0	4,2	3,7	3,6	8,8	7,6	4,7	5,0
Total — outre-mer	145,8	158,6	197,3	238,8	223,2	224,9	228,7	190,4	206,1	197,4
Ventes consolidées	982,4	1 063,7	1 059,5	994,4	764,1	697,1	708,1	751,2	929,1	1 043,1
Production canadienne de véhicules (en milliers)										
Voitures	434,0	517,6	493,6	440,0	272,5	266,7	190,1	238,5	285,6	371,2
Camions	153,0	148,1	163,6	155,0	134,5	114,1	140,1	186,7	214,4	251,8
Total — production	587,0	665,7	657,2	595,0	407,0	380,8	330,2	425,2	500,0	623,0
Part des ventes au détail de l'industrie (en pourcentage)										
Canada :										
Voitures	18,1 %	17,2	17,0	16,9	15,2	15,8	15,2	16,4	20,7	21,4
Camions	30,7 %	29,7	29,2	28,4	28,7	26,7	30,2	30,2	33,2	32,8
Tracteurs	12,7 %	11,8	11,4	10,0	9,2	8,4	9,3	11,0	11,7	10,4
Outre-mer :										
Voitures	28,8 %	29,1	27,7	23,3	22,5	21,5	20,4	18,2	20,3	20,8
Camions	18,9 %	16,3	14,1	11,5	12,2	11,9	12,2	15,4	15,8	16,2
Tracteurs	11,0 %	11,9	12,3	15,9	15,5	15,4	19,9	18,5	15,8	17,1

	1987	1986	1985	1984	1983	1982	1981	1980	1979	1978
Situation financière (en millions)										
Actif à court terme	2 037 \$	1 928	1 983	1 776	1 217	1 096	1 194	1 227	1 510	1 281
Passif à court terme	(1 931)	(1 620)	(1 579)	(1 493)	(1 304)	(1 243)	(1 201)	(1 279)	(1 359)	(1 043)
Fonds de roulement (négatif)	106 \$	308	404	283	(87)	(147)	(7)	(52)	151	238
Ratio du fonds de roulement	1,1	1,2	1,3	1,2	0,9	0,9	1,0	1,0	1,1	1,2
Placements et autres éléments d'actif	76	48	49	85	91	103	101	73	130	158
Immobilisations	1 509	1 139	941	901	949	916	878	865	691	611
Passif à long terme	(546)	(421)	(319)	(235)	(216)	(288)	(280)	(95)	(131)	(145)
Avoir des actionnaires	1 145 \$	1 074	1 075	1 034	737	584	692	791	841	862
Investi :										
Canada	787	760	768	657	364	242	331	461	541	580
Outre-mer	358	314	307	377	373	342	361	330	300	282
Total de l'actif :										
Canada	2 367 \$	2 203	2 139	1 649	1 154	951	1 097	1 163	1 331	1 214
Outre-mer	1 255	912	834	1 113	1 103	1 164	1 076	1 002	1 000	836
Consolidé	3 622 \$	3 115	2 973	2 762	2 257	2 115	2 173	2 165	2 331	2 050
Installations et outillage spécial (en millions)										
Acquisitions										
— terrains et installations	322 \$	262	187	139	153	117	95	191	65	75
— outillage spécial	260	164	109	107	102	113	113	139	149	127
Total des nouvelles immobilisations	582 \$	426	296	246	255	230	208	330	214	202
Amortissement	126 \$	101	93	96	89	80	74	53	49	46
Amortissement de l'outillage spécial	132	121	85	107	127	111	119	99	76	54
Total de l'amortissement	258 \$	222	178	203	216	191	193	152	125	100
Chiffres par action (en dollars)										
Bénéfice (perte) net(te) :										
Premier trimestre	8,79 \$	0,76	11,34	15,26	(1,13)	(5,15)	(6,61)	(2,81)	0,19	2,61
Deuxième trimestre	1,97	4,26	8,76	14,15	4,48	(1,15)	3,64	(3,47)	7,02	3,09
Troisième trimestre	(2,76)	(1,00)	3,35	5,21	4,86	0,13	(4,00)	0,04	(4,02)	(4,09)
Quatrième trimestre	2,09	8,17	0,55	17,63	10,19	(6,82)	(4,95)	0,23	(1,98)	2,97
Exercice entier	10,09 \$	12,19	24,00	52,25	18,40	(12,99)	(11,92)	(6,01)	1,21	4,58
Dividendes	6,00 \$	12,00	14,00	7,00	—	—	—	—	3,75	5,00
Avoir des actionnaires	138,05	129,46	129,61	124,66	88,80	70,41	83,40	95,32	101,33	103,87
Fluctuation du cours des actions — haut	202,00	199,00	174,00	138,00	88,00	41,00	51,75	58,00	74,00	82,25
— bas	115,00	137,00	125,00	78,00	39,00	29,00	33,00	42,25	50,00	67,25
Effectif et salaires										
Effectif moyen (en milliers) :										
Canada	14,5	14,6	15,5	15,8	13,5	12,9	12,4	12,7	16,2	18,7
Outre-mer	12,7	12,9	14,2	19,8	20,0	21,8	21,8	21,0	23,0	22,2
Consolidé	27,2	27,5	29,7	35,6	33,5	34,7	34,2	33,7	39,2	40,9
Salaires et charges sociales (en millions) :										
Canada	821 \$	765	754	698	557	478	431	409	448	510
Outre-mer	361	337	388	470	402	478	435	348	368	298
Consolidés	1 182 \$	1 102	1 142	1 168	959	956	866	757	816	808

Usines,

centres de distribution de pièces et bureaux régionaux des ventes de Ford au Canada, en Australie et en Nouvelle-Zélande.



Bureaux régionaux des ventes et du service à la clientèle

- Burnaby (Colombie-Britannique)
- Edmonton (Alberta)
- Winnipeg (Manitoba)
- Brampton (Ontario)
- Pointe-Claire (Québec)
- Halifax (Nouvelle-Écosse)

Bureaux régionaux des ventes de tracteurs

- Calgary (Alberta)
- Brampton (Ontario)

Filiales*

Ford Motor Company of Australia Limited, Campbellfield; usines à Brisbane, Broadmeadows, Sydney et Geelong

Ford Motor Company of New Zealand Limited, Auckland; usines à Auckland

*ne comprennent pas de filiales concessionnaires



Légende :

- Siège social
- Usines
- Centres de distribution de pièces
- ◆ Bureaux régionaux des ventes et du service à la clientèle
- Bureaux régionaux des ventes de tracteurs
- ▲ Entrepôts de tracteurs
- △ Filiales
- + Compagnies affiliées à Ford Canada

Usines

Ontario :

Niagara Falls

usine de verre

Oakville

usine de montage de voitures

usine de camions de l'Ontario

St. Thomas

usine de montage de voitures

Windsor

centre d'approvisionnement des marchés

extérieurs et fonderie

usines de moteurs et de coulage

d'aluminium d'Essex

Compagnies affiliées à Ford Canada

Ensité Limited, Windsor (Ontario)

Ford Electronics Manufacturing

Corporation, Markham (Ontario)

Crédit Ford du Canada Limitée, Oakville

(Ontario)

New Holland of Canada Ltd., Brampton

(Ontario)

Centres de distribution de pièces

Centre national de distribution de pièces

Brampton (Ontario)

Centres régionaux de distribution :

Burnaby (Colombie-Britannique)

Edmonton (Alberta)

Regina (Saskatchewan)

Winnipeg (Manitoba)

Pointe-Claire (Québec)

Saint-Jean (Nouveau-Brunswick)

Entrepôts de tracteurs

Regina (Saskatchewan)

Brampton (Ontario)

Ford du Canada Limitée

Édifice du siège social

Oakville (Ontario)

RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

Agents des transferts et agents comptables des registres

La Société Canada Trust
110 Yonge Street
Toronto (Ontario) M5C 1T4

800, boul. Dorchester ouest
Montréal (Québec) H3B 1X9

Bank of Montreal Trust Company
2 Wall Street, New York (New York) 10005

Manufacturers National Bank of Detroit
P.O. Box 659, Detroit (Michigan) 48231

Cotations en bourse

Bourse de Toronto, Toronto (Ontario)
American Stock Exchange, New York
(New York)
(privilèges non cotés)

Siège social

The Canadian Road, Oakville (Ontario)
L6J 5E4 (416) 845-2511

Assemblée annuelle

L'assemblée annuelle des actionnaires
aura lieu à l'édifice du siège social, à
Oakville (Ontario), le 17 mai 1988 à 10h
(heure avancée de l'Est).

A version of this report is available in
English from Ford Motor Company of
Canada, Limited, The Canadian Road,
Oakville, Ontario L6J 5E4.

Conception :
Haughton Brazeau
Design Associates Limited

Photographie :
Mark Harmer

Lithographie :
Arthurs-Jones
Lithographing Ltd.



Imprimé au Canada