

Valeur de marché

LES ALIMENTS MAPLE LEAF INC. | RAPPORT ANNUEL 2011



Les Aliments Maple Leaf possède tous les ingrédients pour être une société alimentaire très rentable. Nous détenons des marques et des parts de marché de poids. Nous sommes les leaders du marché pour la quasi-totalité de nos activités. Ces éléments essentiels à toute grande entreprise alimentaire sont la recette de notre croissance à long terme. En ce sens, nous mettons en œuvre un programme complet de réduction des coûts et d'accroissement de la productivité en vue de générer une meilleure valeur de marché.

Principaux renseignements financiers

Pour les exercices clos les 31 décembre

(en millions de dollars canadiens, sauf les montants par action)

	2011	2010	2009 ⁱ⁾	2008 ⁱⁱ⁾	2007 ⁱⁱ⁾
RÉSULTATS CONSOLIDÉS					
Ventes	4 894	4 968	5 222	5 243	5 210
Résultat opérationnel ajusté ⁱⁱⁱ⁾	259	215	196	128	199
Bénéfice net (perte nette) lié(e) aux activités poursuivies ⁱⁱⁱ⁾	82	29	52	(37)	(23)
Bénéfice net (perte nette) ^{iv)}	82	29	52	(37)	195
Rendement des actifs investis ^{v)}	10,0 %	8,6 %	5,9 %	3,4 %	6,7 %
SITUATION FINANCIÈRE					
Actifs nets investis ^{vi)}	1 907	1 966	2 416	2 348	2 267
Capitaux propres	865	924	1 189	1 143	1 149
Emprunts, montant net	984	902	1 016	1 023	855
DONNÉES PAR ACTION					
Bénéfice net (perte nette) lié(e) aux activités poursuivies	0,59	0,22	0,40	(0,29)	(0,18)
Bénéfice net ajusté lié aux activités poursuivies ⁱⁱⁱ⁾	1,01	0,73	0,57	0,29	0,51
Bénéfice net (perte nette), tel qu'établi(e) ⁱⁱⁱ⁾	0,59	0,22	0,40	(0,29)	1,53
Dividendes	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
Valeur comptable	6,18	6,60	8,69	8,84	8,87
NOMBRE D' ACTIONS (en millions)					
Nombre moyen pondéré	138,7	135,6	129,8	126,7	127,3
En circulation aux 31 décembre	140,0	140,0	136,8	129,3	129,6

ⁱ⁾ Les données de 2007, 2008 et 2009 sont conformes aux PCGR canadiens, en vigueur le 1^{er} janvier 2010 ou avant cette date.

ⁱⁱ⁾ Se reporter à la page 42 du rapport de gestion pour une définition.

ⁱⁱⁱ⁾ Attribuable aux actionnaires ordinaires.

^{iv)} Comprend les résultats des activités abandonnées et est attribuable aux actionnaires ordinaires.

^{v)} Après l'impôt, mais avant les intérêts, calculé en fonction des actifs nets moyens investis en fin de mois. Compte non tenu des coûts non récurrents liés aux rappels de produits, des frais de restructuration et autres frais connexes et des profits connexes, et de l'incidence de la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés, des profits/pertes latents sur les contrats à terme normalisés de marchandises et de la variation de la juste valeur des actifs biologiques.

^{vi)} Correspond au total des actifs, moins la trésorerie, les actifs d'impôts futurs et les passifs ne portant pas intérêt.

TABLE DES MATIÈRES

Principaux renseignements financiers ([Deuxième couverture](#)) | Message du président du conseil [02](#) | Message aux actionnaires [03](#)
 Revue des activités de 2011 [06](#) | État d'avancement de notre plan de création de valeur [08](#) | Responsabilité sociale de l'entreprise [12](#)
 Gouvernance d'entreprise et conseil d'administration [14](#) | Haute direction et dirigeants [15](#) | Revue financière de l'exercice 2011 [16](#)
 Renseignements au sujet de la société ([Couverture arrière](#))

Résultats opérationnels sectoriels

Groupe des protéines animales

(en millions de dollars CA)

	2011	2010	Variation en % ¹⁾
GROUPE DES PRODUITS DE LA VIANDE			
Ventes	3 039	3 181	(4,5)%
Résultat opérationnel ajusté	96	81	18,1 %
Total des actifs	1 466	1 503	(2,5)%
GROUPE AGRO-ALIMENTAIRE			
Ventes	260	199	30,1 %
Résultat opérationnel ajusté	82	51	62,2 %
Total des actifs	223	250	(10,6)%
TOTAL – GROUPE DES PROTÉINES ANIMALES			
Ventes	3 299	3 381	(2,4)%
Résultat opérationnel ajusté	178	132	35,0 %
Total des actifs	1 689	1 753	(3,7)%

Groupes opérationnels

Le Groupe des produits de la viande comprend les produits de viandes préparées à valeur ajoutée, les troupes-repas et les produits frais de porc, de volaille et de dinde à valeur ajoutée. Le Groupe agro-alimentaire comprend les activités de production de porc et de récupération de sous-produits d'origine animale.

¹⁾ Les totaux ne sont pas justes en raison de l'arrondissement.

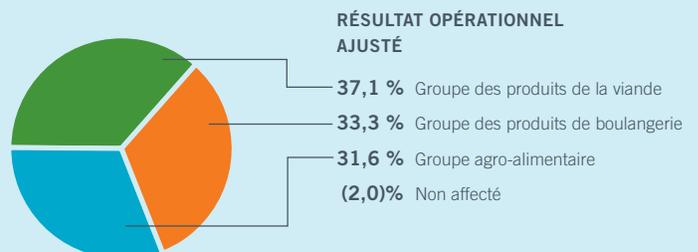
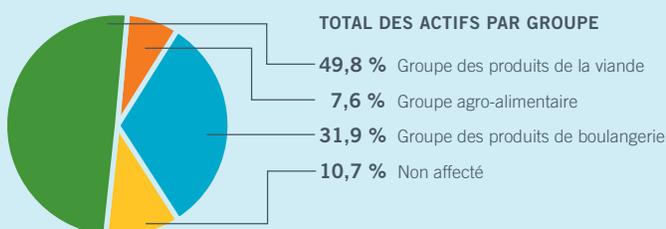
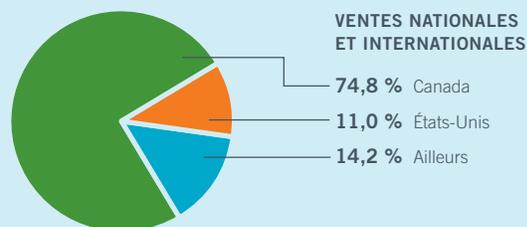
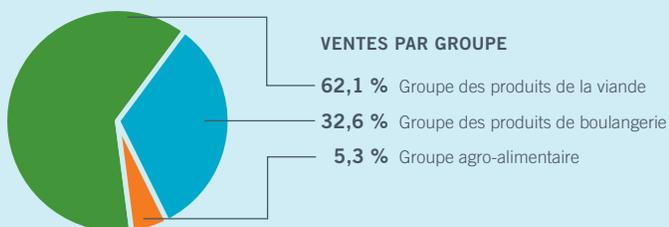
Groupe des produits de boulangerie

(en millions de dollars CA)

	2011	2010	Variation en % ¹⁾
TOTAL – GROUPE DES PRODUITS DE BOULANGERIE			
Ventes	1 595	1 587	0,4 %
Résultat opérationnel ajusté	86	94	(8,6)%
Total des actifs	937	836	12,1 %

Le Groupe des produits de boulangerie comprend la participation de 90,0 % des Aliments Maple Leaf dans Boulangerie Canada Bread, Limitée (« Canada Bread »), fabricant de produits de boulangerie frais et congelés à valeur ajoutée et de pâtes et de sauces de spécialité.

¹⁾ Les totaux ne sont pas justes en raison de l'arrondissement.



Message du président du conseil

Nous sommes persuadés que cette stratégie nous permettra d'accroître grandement notre rentabilité et qu'elle offrira le meilleur rendement qui soit à nos investisseurs.

Chers actionnaires,

Les douze derniers mois ont été marqués par le changement et par un haut niveau d'activité et d'engagement du conseil.

À la suite d'une courageuse lutte contre le cancer du pancréas, l'un des plus éminents entrepreneurs du Canada, M. Wallace McCain, s'est éteint en mai. M. McCain a non seulement joué un rôle fondamental au sein des Aliments Maple Leaf, il a également influencé grandement tous ceux qui le connaissaient. Président du conseil pendant seize ans, il y a contribué de façon unique grâce à son expérience, sa perspicacité et son humilité. Les mots ne suffisent pas à exprimer l'ampleur de sa contribution aux Aliments Maple Leaf ni à quel point les administrateurs, les membres de la direction et les membres du personnel le regrettent.

Deux événements clés ont eu une incidence directe sur la gouvernance de l'entreprise cette année. Tout d'abord, nous avons conclu un accord avec McCain Capital, qui détient 31,3 % des actions de la société, accord qui lui assure une participation proportionnelle au conseil. Ensuite, nos actionnaires ont approuvé l'adoption d'un régime de droits des actionnaires en vertu duquel tous les actionnaires prendront part à toute transaction prévoyant l'acquisition d'une participation donnant le contrôle dans la société ou l'augmentation d'une telle participation.

Par ailleurs, en octobre, le conseil d'administration a approuvé des dépenses d'investissement de 560 millions de dollars afin de mettre en place un réseau hautement concurrentiel à faible coût de viandes préparées. Il s'agit du plus important investissement de l'histoire de notre société. La décision d'aller de l'avant a été prise à la

lumière des recommandations d'un groupe de travail composé de cinq administrateurs indépendants, dont deux nouveaux administrateurs, qui a mené un examen approfondi dans le cadre duquel les hypothèses de la direction, les risques et la rentabilité de l'investissement ont été soumis à un scénario de simulation de crise. Nous sommes persuadés que cette stratégie nous permettra d'accroître grandement notre rentabilité et qu'elle offrira le meilleur rendement qui soit à nos investisseurs. Nous suivons de près l'évolution de ce projet, conscients de notre responsabilité collective en tant qu'administrateurs et membres de la direction à obtenir des résultats.

Le conseil d'administration continue de s'enrichir, notamment par l'ajout de nouveaux administrateurs indépendants. À l'assemblée générale annuelle 2012, nous présenterons à nos actionnaires la nouvelle composition du conseil d'administration, reflétant certains départs ainsi que le renouveau constant du groupe. Le moment sera alors venu pour moi de céder ma place en tant que président du conseil, poste que j'ai accepté au décès de M. McCain, et de me retirer du conseil. J'ai énormément appris de cette expérience, et je suis convaincu que la société est sur une voie qui se révélera bénéfique pour ses actionnaires, tant à court qu'à long terme, et qu'elle renforcera sa position en tant que l'une des grandes entreprises canadiennes du secteur de l'alimentation.

Le conseil d'administration appuie à l'unanimité la direction stratégique adoptée par la société et les mesures que cette dernière prend pour créer une importante valeur. La structure de gouvernance en place reconnaît et protège les droits de tous les

actionnaires, alors que la vaste expérience et les connaissances historiques des membres du conseil d'administration leur fourniront de nouvelles perspectives dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions. Je suis ravi d'avoir eu la chance de côtoyer ces administrateurs dévoués et d'avoir contribué à la croissance d'une si merveilleuse entreprise.

Le président du conseil,



PURDY CRAWFORD

47

réunions ont été tenues par les comités et le conseil d'administration en 2011

85 %

des administrateurs siégeant au conseil d'administration sont indépendants

Message aux actionnaires

Un exercice marquant pour Les Aliments Maple Leaf

En 2010, nous avons lancé notre plan de création de valeur et nous nous sommes fermement engagés à faire progresser notre bénéfice de manière significative d'ici les prochaines années. Il nous fait extrêmement plaisir d'annoncer que nous avons fait d'excellents progrès à ce niveau.

- Bénéfice ajusté par action de plus de 1,00 \$ pour la première fois de notre existence
- Croissance composée annuelle du bénéfice avant impôt de 44 % depuis 2008
- Croissance à deux chiffres du bénéfice ajusté par action pour les trois derniers exercices

Nous avons réalisé ces progrès malgré la hausse du coût des aliments et l'incertitude économique. En Amérique du Nord, le coût des aliments a augmenté de quelque 3 % par rapport à l'exercice précédent. Selon les résultats d'un sondage Nielsen réalisé en 2011, les consommateurs placent le coût des aliments au deuxième rang de leurs inquiétudes, derrière le prix de l'essence. Le réseau des épiceries d'escompte a le plus bénéficié de cette tendance. En effet, ses ventes ont progressé de 3 % aux dépens d'autres types d'établissements.

Nous avons géré cette situation de marché difficile par l'intensification de nos activités de marchandisage et de promotion, l'accroissement de notre présence dans les

magasins de vente au rabais et le lancement de nouveaux produits novateurs. Nous avons ainsi haussé la part de marché de nos principales catégories de viandes préparées (bacon, saucisses fumées et viandes en tranches), de nos marques phares Maple Leaf^{MD} et Schneiders^{MD} et de nos activités liées aux bagels au Royaume-Uni.

FAITS SAILLANTS FINANCIERS DE 2011

En 2011, le résultat opérationnel ajusté des Aliments Maple Leaf a progressé de 21 %, malgré la baisse enregistrée au quatrième trimestre en raison de l'incidence à court terme qu'ont eue les coûts élevés des viandes, la faiblesse des marchés des marchandises et la duplication transitoire des frais généraux de nos activités liées aux produits de boulangerie frais en raison des modifications apportées à ce réseau. Pour l'exercice à l'étude, le prix du blé a augmenté de 45 % par rapport à celui de 2010, ce qui a donné lieu à une hausse des coûts de nos activités liées aux produits de boulangerie. Le prix du maïs a affiché une hausse de 59 % qui s'est traduite par une augmentation du coût de la production de bétail et du coût des matières premières de nos activités liées aux viandes préparées. Nous avons géré la hausse des coûts des marchandises en augmentant les prix dans l'ensemble de nos activités. Les volumes des Aliments Maple Leaf et de ses pairs ont cependant affiché un recul à court terme, les hausses de prix ayant entraîné le recul des dépenses des consommateurs.

Notre bénéfice ajusté par action s'est accru de 40 % pour s'établir à 1,01 \$, un résultat record pour Les Aliments Maple Leaf. Depuis 2008, notre résultat opérationnel ajusté a progressé de 102 % et notre bénéfice ajusté par action a bondi de 250 %. Nous sommes extrêmement satisfaits de ces résultats. Bien que le cours de notre action n'ait pas emboîté le pas, nous sommes convaincus que le marché reconnaîtra la progression continue de nos résultats financiers et le potentiel de notre action.

L'avancement de plusieurs projets prioritaires a imprimé un mouvement à notre plan de création de valeur en 2011 et a commencé à se répercuter sur nos résultats, en particulier la fermeture anticipée de deux usines et la rationalisation continue de notre gamme de produits de viandes préparées, réduisant ainsi nos coûts de fabrication.

Nous avons également été actifs sur d'autres fronts et avons cultivé une culture exceptionnelle qui favorise le succès. En 2011, notre centre d'innovation ThinkFOOD! a accueilli près de 200 événements à l'intention des clients, dans le cadre desquels nous avons collaboré en vue de produire de nouvelles idées de recettes, de produits et de marchandisage. Nous tenons notre promesse et sommes en voie de devenir un chef de file mondial en salubrité alimentaire. Nous avons été nommés l'un des dix meilleurs marchands de 2011. Notre culture d'entreprise a en outre été reconnue comme l'une des meilleures au Canada. Enfin, nous continuons de nous appuyer sur nos Valeurs de leadership Maple Leaf dans tout ce que nous entreprenons.

Marges du BAIIA cibles

	2010	2011	2012	2015
BAIIA – Protéines	6,6 %	7,8 %	8,5 %	12,5 %
BAIIA – Boulangerie	9,3 %	8,7 %	11,5 %	12,5 %
Total du BAIIA	7,2 %	8,0 %	9,5 %	12,5 %

Nous ciblons une diminution de 15 % à 25 % des coûts de notre réseau de viandes préparées au cours des trois prochaines années.

Sommaire des faits saillants financiers

	2011	2010
Ventes	4 893,6 M \$	4 968,1 M \$
Rendement de l'actif net (« RAN »)	10,0 %	8,6 %
Résultat opérationnel ajusté	259,0 M \$	214,5 M \$
Bénéfice ajusté par action	1,01 \$	0,73 \$
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles poursuivies	244,8 M \$	285,2 M \$
Dépenses d'investissement	229,2 M \$	162,3 M \$
Ratio de la dette par rapport au BAIIA	2,5x	2,5x
Cours de l'action par rapport à l'indice du secteur alimentaire S&P	(19,0)%	(16,4)%

CE QUE NOUS RÉSERVE 2012

Il s'agit d'un exercice important au cours duquel nous irons de l'avant avec bon nombre d'initiatives stratégiques. D'ici la fin de 2012, nous avons l'intention de porter la marge du BAIIA à 9,5 %, soit notre premier objectif pour cette mesure. Les principaux facteurs qui soutiennent cette amélioration sont nos activités continues de rationalisation de gammes de produits, l'avantage des fermetures anticipées d'usines de viandes préparées, l'établissement des prix et les améliorations continues de nos activités de base.

D'ici la fin de l'exercice, nous aurons achevé en grande partie l'agrandissement de nos usines de viandes préparées à Winnipeg et à Saskatoon et aurons commencé à y transférer la production d'autres d'installations. Nous aurons fermé deux de nos trois petites boulangeries en Ontario et regroupé la production à notre nouvelle boulangerie à grande échelle. SAP sera implanté dans l'ensemble de nos activités liées aux viandes préparées et à l'équarrissage. La construction de notre nouvelle usine de viandes préparées de Hamilton s'amorcera cet été et devrait être finalisée à la mi-2013. Nous nous attendons également à afficher une forte croissance dans nos activités orientées vers les clients.

Ces projets complexes ne sont pas sans risque. Nous avons relevé des embûches et variables potentielles et élaboré des stratégies d'atténuation pour chacune d'elles. Nous avons mis en place un processus et une structure de gestion de projets rigoureux, notamment en matière de planification et de localisation détaillées de ressources, afin de nous assurer que ces nombreuses initiatives sont dirigées et gérées par des employés talentueux et compétents. En outre, nous comptons énormément sur l'expérience que

nous avons acquise lors de la transformation de nos activités liées aux produits de porc frais, de l'agrandissement de notre usine de transformation du porc de Brandon, au Manitoba ainsi que de la construction et de la mise en service de notre nouvelle boulangerie de Hamilton, projets dont l'exécution a été bien menée et qui ont respecté l'échéancier et le budget prévus.

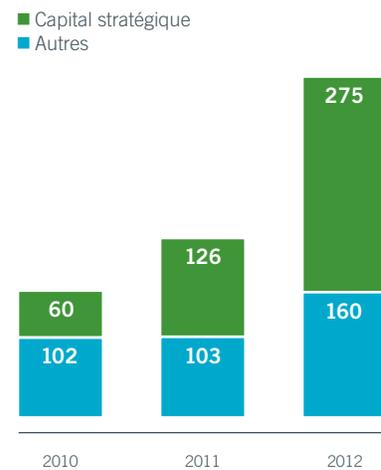
Au cours des trois prochaines années, nous augmenterons considérablement nos dépenses d'investissement, surtout au titre de nos activités liées aux viandes préparées, en vue de réaliser des économies d'échelle et de générer une croissance de la marge. Nous prévoyons engager un montant d'environ 435 millions de dollars en 2012, essentiellement pour soutenir l'agrandissement de trois installations et amorcer la construction de notre nouvelle usine de viandes préparées de Hamilton. L'autre dépense importante vise l'implantation continue de SAP. Les dépenses d'investissement de base devraient atteindre quelque 160 millions de dollars en 2012.

Nous faisons preuve de rigueur financière, comme l'illustrent la solidité de notre bilan et la force de nos conventions de prêt. En mai, la société a conclu une nouvelle facilité de crédit renouvelable engagée de 800,0 millions de dollars d'une durée de quatre ans auprès d'un consortium de prêteurs canadiens, américains et internationaux en remplacement d'une facilité de crédit renouvelable de 870,0 millions de dollars qui arrivait à échéance. La nouvelle facilité n'est pas garantie et porte intérêt à un taux fondé sur les taux d'intérêt à court terme. En raison de ce financement, qui vient à échéance le 16 mai 2015, la durée moyenne pondérée de la dette de la société s'établit maintenant à 4,9 ans.

Mouvements du capital

(en millions de dollars canadiens)

Les importantes dépenses d'investissement que nous réaliserons en 2012 soutiendront l'agrandissement, la construction et la consolidation des installations, ainsi que l'implantation de SAP.



PRINCIPALES RÉUSSITES DE 2011

- Accroissement des marges de notre Groupe des produits de la viande
- Mise en service de notre nouvelle boulangerie de produits frais à grande échelle selon l'échéancier et le budget prévus
- Mise en œuvre d'un plan d'économies d'échelle détaillé dans notre réseau de viandes préparées
- Fermeture anticipée de deux usines de viandes préparées
- Amélioration des résultats de nos activités de boulangerie au Royaume-Uni
- Baisse des coûts traduisant la normalisation de plus de 1 000 produits de viandes préparées
- Implantation réussie de SAP à 19 reprises
- Augmentation de notre part du marché des viandes préparées grâce au lancement de nouveaux produits novateurs
- Augmentation de la part de marché des marques Maple Leaf^{MD} et Schneiders^{MD}

Nous comptons maintenir un équilibre parfait en cette période d'importantes dépenses d'investissement que nous financerons à même les flux de trésorerie existants, sans capitaux propres supplémentaires. La direction cible un ratio de la dette par rapport au BAIIA d'au plus 3,0. Au 31 décembre 2011, ce ratio s'établissait à 2,5.

Bien que la croissance des ventes ne soit pas prise en compte dans le calcul de nos marges cibles à court et à long terme, elle est au cœur d'une saine croissance à long terme. Nous devons améliorer notre croissance interne, ce qui passera par le renforcement de notre structure de ventes, l'investissement dans nos marques, la commercialisation et les étalages ainsi que par des produits extrêmement novateurs.

UN RENDEMENT PLUS ÉLEVÉ POUR LES ACTIONNAIRES

Pour atteindre une forte rentabilité, nous devons impérativement mettre en place une chaîne d'approvisionnement extrêmement efficace et peu coûteuse. Nous ciblons une baisse de 15 % à 25 % des coûts de nos activités liées aux viandes préparées au cours des trois prochaines années, clé d'une génération de valeur considérable et d'un avantage concurrentiel durable. Nous sommes d'avis que l'efficacité accrue en matière de fabrication et de distribution ainsi que nos autres initiatives stratégiques porteront nos marges du BAIIA à 9,5 % d'ici 2012 et à 12,5 % d'ici 2015. Ces cibles sont conformes à celles de nos principaux pairs nord-américains, dont les marges du BAIIA sont habituellement de l'ordre de 10 % à 15 %.

Notre voie est tracée, et nous maintenons un rythme soutenu. Les résultats immédiats sont manifestes, se reflétant dans l'amélioration de nos bénéfices depuis les trois derniers exercices.

Nos employés ont travaillé sans relâche, avec ténacité et conviction, à l'atteinte de ces résultats exceptionnels, acceptant avec sérénité et professionnalisme le fait que la fermeture de plusieurs usines fera partie intégrante de notre réussite. Nous sommes touchés par la fierté et l'intégrité avec lesquelles ils offrent d'excellents produits alimentaires à leurs familles et à la collectivité.

Tous les membres de notre équipe de direction croient en notre plan de création de valeur. En 2012, nous avons aligné davantage nos intérêts et ceux des actionnaires en rendant la rémunération incitative des membres de la haute direction complètement tributaire de l'atteinte de cibles financières, dont la livraison d'une croissance de 75 % de la marge d'ici 2015.

UN REGARD VERS L'AVENIR

Les Aliments Maple Leaf possède tous les ingrédients d'une GRANDE société alimentaire. Nous détenons des marques et des parts de marché de poids – nous sommes le chef de file dans la quasi-totalité de nos activités. Ces éléments sont fondamentaux pour toute grande société alimentaire et sont au cœur de notre croissance à long terme.

Nous avons pleinement confiance en notre capacité de créer une valeur importante pour nos actionnaires. Notre plan est clair et réaliste; il porte ses fruits et continuera de produire des

résultats. Nos efforts seront récompensés par la création d'une société considérablement plus rentable et concurrentielle.

Collectivement, les membres de notre équipe de direction détiennent plus de 34 % des actions des Aliments Maple Leaf. Il s'agit d'une participation importante. Notre intérêt, et le vôtre, consiste à voir cette confiance récompensée, à court comme à long terme.

Le président et chef de la direction,



MICHAEL H. MCCAIN

Le premier vice-président et chef des Finances,



MICHAEL H. VELS

Le chef de l'exploitation, Groupe alimentaire,



RICHARD A. LAN

Le président et chef de l'exploitation, Groupe agro-alimentaire,



J. SCOTT MCCAIN

Revue des activités de 2011

Notre résultat opérationnel ajusté a affiché une progression de 21 %, et ce, en dépit des difficultés engendrées par l'inflation des prix des aliments et la hausse persistante du coût des intrants.

VIANDE

Les activités de production de porc frais de notre Groupe des produits de la viande ont enregistré une année exceptionnelle, profitant de la vigueur des marchés de l'exportation, de la hausse des ventes au détail de produits à valeur ajoutée au Canada et du recul des coûts de production. Grâce aux économies d'échelle, aux technologies et à un modèle d'affaires bien défini, nos activités de production de porc connaissent une reprise exceptionnelle depuis 2007.

Les résultats solides tirés des activités de production du porc ont été plus que contrebalancés par les faibles résultats des activités de production de la volaille, rendant ainsi compte des sommets atteints par les coûts de la volaille vivante, lesquels sont liés aux prix élevés de la nourriture pour animaux. Les activités liées aux viandes préparées ont vu leur performance s'améliorer considérablement par suite de l'accroissement des prix et des nouveaux et excellents produits qui ont renforcé les marges et ont accru les ventes du secteur. Notre nouvelle gamme de produits Maple Leaf^{MD} Natural Selections^{MD} a largement contribué à la croissance de l'ensemble du secteur des viandes en tranches et de notre part de marché en 2011. Nous avons retiré les ingrédients fabriqués synthétiquement de nos produits et les avons remplacés par des ingrédients naturels tels que le sel de mer, le jus de citron et des extraits de céleri de culture. Nous inspirant de cette réussite, nous avons procédé en avril au lancement de la gamme complète Schneiders^{MD} Country Naturals^{MC} comprenant du jambon, du bacon, des saucisses et des viandes en tranches. Par ailleurs, dans les activités de production de volaille, nous avons lancé les Portions

Naturellement Prime^{MC} de Maple Leaf, à savoir quatre poitrines de poulet désossées emballées individuellement sous vide dans un format pratique à l'épreuve des dégâts.

BOULANGERIE

Plus tôt cette année, notre Groupe des produits de boulangerie a répercuté une augmentation des prix sur le secteur des produits de boulangerie frais qui a permis de compenser en partie l'incidence de la hausse des prix de la farine et de l'augmentation d'autres coûts inflationnistes. Ce secteur a également été touché par les frais généraux en double engagés en lien avec la mise en service de la nouvelle boulangerie de Hamilton, qui, combinés avec la montée du coût des intrants, ont causé un recul des marges. La croissance du bénéfice des activités liées aux produits de boulangerie congelés en Amérique du Nord a elle aussi subi les répercussions des coûts élevés du blé, lesquels ont surpassé les augmentations de prix.

Le groupe des activités de boulangerie au Royaume-Uni a affiché une amélioration de ses résultats attribuable au grand succès du relancement des bagels de marque New York Bakery Co.^{MD} qui a donné lieu à une croissance marquée des ventes. Afin de suivre le rythme de la demande, nous entreprendrons l'agrandissement de notre usine de fabrication de bagels de Rotherham, en Angleterre, ce qui nous permettra d'accroître notre capacité de production de 30 000 bagels de plus par heure. Aujourd'hui, notre production est regroupée dans trois boulangeries au Royaume-Uni et nous tirons profit de nos efforts ciblés et des efficacités de nos catégories de base.

En 2011, nous nous sommes concentrés sur l'innovation en matière de produits de boulangerie. En effet, nous avons procédé au lancement du pain aux grains canadiens historiques WholeGrains^{MC} de Dempster's, fait à 100 % de blé canadien, renfermant notamment d'anciennes variétés de blé dont l'origine remonte à plus d'un siècle. Nous avons réduit la teneur en sodium de nos aliments dans toutes les principales gammes de produits et nous avons mené une deuxième campagne de commercialisation très réussie mettant en vedette la légende du hockey Sidney Crosby. Par ailleurs, la performance du secteur des pâtes Olivieri^{MD} s'est améliorée considérablement en 2011 par suite de formidables innovations, comme l'introduction de pâtes de blé entier, la diffusion de nouvelles campagnes publicitaires et la sortie d'emballages redessinés. Nous avons également élargi notre populaire gamme Tenderflake^{MD} en y ajoutant les trousseaux pour tartes Tenderflake^{MD} Easy Pie! auxquelles il suffit d'ajouter la garniture.

AGRO-ALIMENTAIRE

Porté par le prix élevé des céréales qui a augmenté la valeur de vente des matières d'équarrissage et du biodiesel, notre Groupe agro-alimentaire a connu une année remarquable. En cette période d'inflation rapide des prix des marchandises, ce groupe contribue largement à compenser en partie l'incidence défavorable de la montée des coûts de la nourriture pour animaux et de la viande sur le Groupe des produits de la viande. Nos activités de production porcine, lesquelles sont destinées à notre usine de porcs de Brandon, ont également contribué à l'accroissement de la rentabilité en raison de la hausse des prix des porcs et de la baisse des coûts de la nourriture pour animaux.

DEPUIS 2008, NOTRE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL AJUSTÉ S'EST ACCRU DE 102 % ET NOTRE RÉSULTAT AJUSTÉ PAR ACTION A BONDI DE 250 %.

Total – Groupe des protéines animales

(en millions de dollars canadiens)

	2011	2010	2009 ¹⁾	2008 ¹⁾	2007 ¹⁾
Ventes	3 299,1 \$	3 380,6 \$	3 516,5 \$	3 536,7 \$	3 699,0 \$
Résultat opérationnel ajusté	177,9	131,8	103,4	59,6	87,5
Total des actifs	1 688,6	1 752,8	1 940,4	1 976,7	1 863,2

Total – Groupe des produits de boulangerie

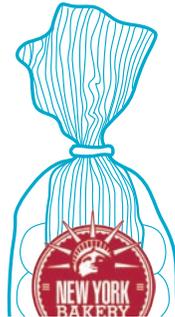
(en millions de dollars canadiens)

	2011	2010	2009 ¹⁾	2008 ¹⁾	2007 ¹⁾
Ventes	1 594,5 \$	1 587,5 \$	1 705,1 \$	1 705,9 \$	1 510,6 \$
Résultat opérationnel ajusté	86,3	94,4	102,2	83,0	119,3
Total des actifs	937,3	836,4	955,5	1 003,7	823,1

¹⁾ Les chiffres de 2007, de 2008 et de 2009 ont été établis conformément aux PCGR canadiens, en vigueur au 1^{er} janvier 2010 ou avant cette date.



100 % canadien. Notre nouveau pain aux grains canadiens historiques Wholegrains^{MC} de Dempster's donne au blé canadien une place privilégiée dans la liste des ingrédients de fabrication.



Au Royaume-Uni, la reformulation de nos bagels et leur relancement sous la marque New York Bakery Co.^{MD} nous ont permis d'enregistrer une hausse importante de notre part de marché.



L'innovation de notre gamme de produits Maple Leaf^{MD} Natural Selections^{MD} a contribué à la croissance de notre part de marché et de l'ensemble de la catégorie.

État d'avancement de notre plan de création de valeur

En 2011, la mise en œuvre de notre plan de création de valeur a beaucoup avancé. Certaines des mesures issues de ce plan se sont déjà révélées profitables, notamment la fermeture de deux usines de fabrication de viandes préparées et les modifications en cours visant à rationaliser notre gamme de produits de viandes préparées, ce qui s'est par ailleurs traduit par une réduction des coûts de fabrication.

Accroissement des marges des activités liées aux viandes préparées – Ces marges se sont renforcées à la faveur d'une nouvelle tarification et d'une meilleure composition des produits. En 2011, nous avons mis en œuvre une augmentation des prix touchant l'ensemble de nos produits visant à contrer l'incidence de la hausse du coût des intrants, et nous avons amélioré l'efficacité des frais de mise en marché. Nous avons également tiré parti du grand succès de notre innovation, qui a donné lieu à un accroissement de nos parts de marché, sous l'impulsion de produits de marque à marge plus élevée.

Mise en service d'une boulangerie de classe mondiale – La fermeture de trois boulangeries de petite envergure et le regroupement de la production au sein de notre nouvelle boulangerie à grande échelle de Hamilton, en Ontario, contribuent largement à la réduction des frais généraux et à l'atteinte des marges visées. Les échéances et le budget ont été respectés lors de la mise en service de la nouvelle boulangerie en 2011. Nous avons fermé deux des boulangeries de plus petite échelle au premier trimestre de 2012, et la troisième devrait fermer à l'aube de 2013. Bien que ce projet ait entraîné des frais généraux en double d'environ 6,1 millions de dollars en 2011, ceux-ci devraient être moindres en 2012.

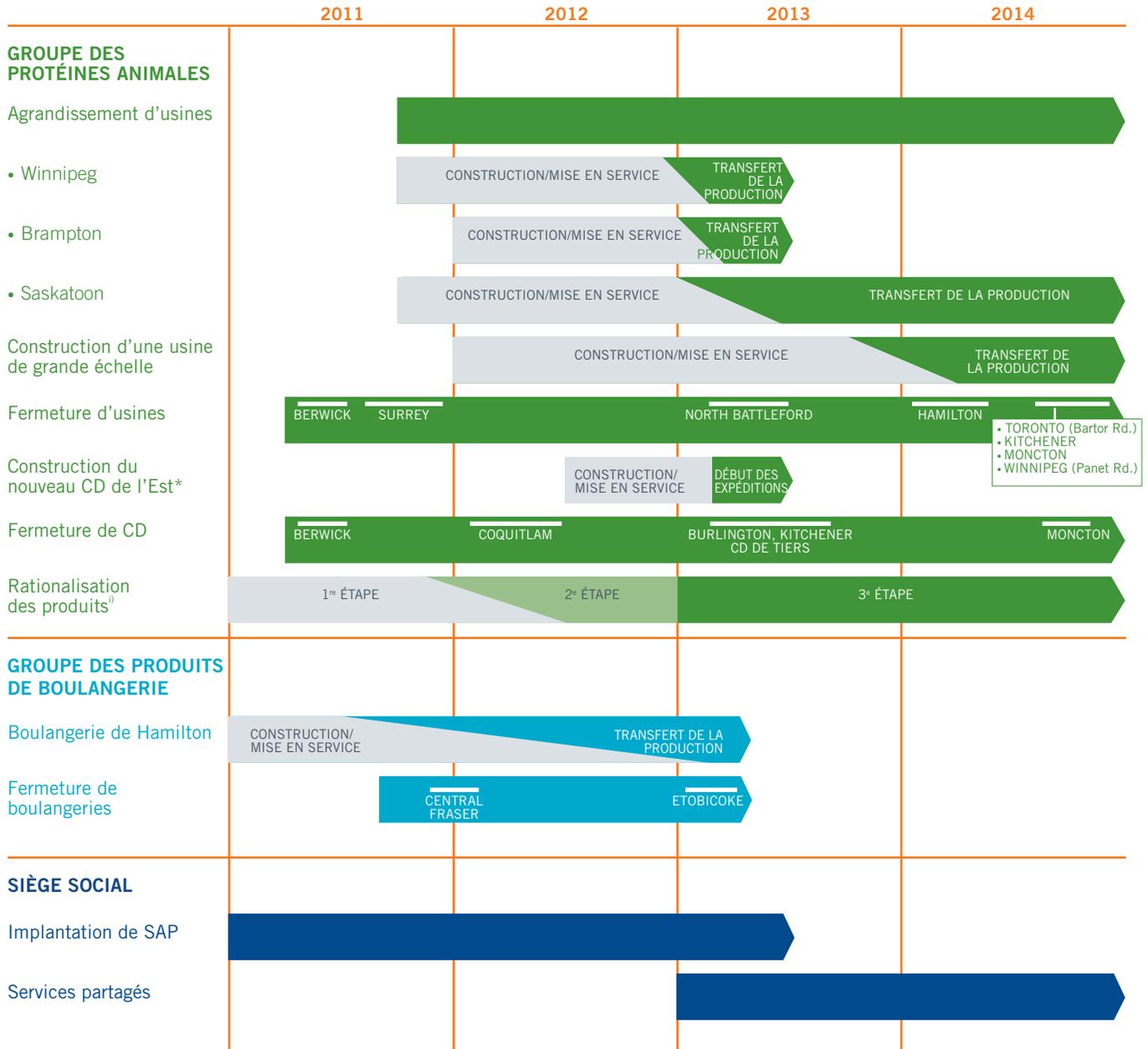
Réalisation d'économies d'échelle dans le secteur des viandes préparées – La consolidation de notre réseau de viandes préparées est le premier facteur en importance ayant contribué à la croissance de nos bénéfices et à l'accroissement de nos marges. Une planification détaillée des coûts et des étapes de mise en œuvre progressive l'an dernier a mené à l'approbation, par le conseil d'administration, de dépenses d'investissement stratégiques de 560 millions de dollars afin d'agrandir trois usines et de construire une nouvelle usine de viandes préparées ultramoderne. Dans le cadre de ce projet, nous avons déjà fermé deux usines, soit une dans l'Est et une dans l'Ouest. Ces fermetures ont contribué favorablement à nos résultats de 2011. D'ici la fin de 2014, nous procéderons à la fermeture de six usines additionnelles et de quatre centres de distribution, et déménagerons leurs activités de production et de distribution dans quatre usines de fabrication de grande échelle et deux centres de distribution.



LES ÉCHÉANCES ET LE BUDGET DE MISE EN SERVICE DE NOTRE NOUVELLE BOULANGERIE DE GRANDE ÉCHELLE À HAMILTON, EN ONTARIO, ONT ÉTÉ RESPECTÉS EN 2011. LA CENTRALISATION DE LA PRODUCTION DANS CETTE USINE ULTRAMODERNE NOUS PERMETTRA DE RÉDUIRE LES FRAIS GÉNÉRAUX ET D'ACCROÎTRE LA MARGE DU BAIIA.

Initiatives de création de valeur

Transformation complète d'ici la fin de 2014



¹⁾ La première étape du projet de rationalisation visait les saucisses fumées, les viandes froides et en tranches, les saucissons et le jambon, alors que la deuxième étape visera le bacon et les produits du poulet ayant subi un conditionnement supplémentaire. La troisième étape, qui s'étendra jusqu'en 2014, prévoit une rationalisation supplémentaire des produits visés par les première et deuxième étapes du projet, de même que la rationalisation d'autres catégories de produits.

* Centre de distribution

De plus amples renseignements sur notre plan de création de valeur sont fournis à l'adresse www.mapleleaffoods.com

LA CLÉ D'UNE MEILLEURE RENTABILITÉ RÉSIDE DANS LA MISE EN PLACE D'UNE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT ABORDABLE ET HAUTEMENT EFFICACE. JUSQU'À L'ABOUTISSEMENT DE CE PROJET D'OPTIMISATION D'ICI 2015, NOUS RÉALISERONS CHAQUE ANNÉE DES ÉCONOMIES À PLUSIEURS NIVEAUX.

Conclusion de la restructuration des activités liées aux produits de porc frais –

La vente de notre usine ontarienne de transformation du porc a conclu notre restructuration de ce secteur opérationnel. Ce faisant, nous avons réduit d'environ deux millions le nombre de porcs que nous transformons chaque année et concentré les activités de transformation de ce secteur dans notre usine ultramoderne de Brandon. Grâce à ce nouveau modèle d'affaires, la rentabilité de nos activités opérationnelles liées aux produits de porc frais et leur caractère concurrentiel à l'échelle de l'Amérique du Nord sont en constante progression.

Rationalisation de notre gamme de produits de viandes préparées –

En 2010, nous proposons des milliers de produits originaux de viandes préparées différents (ou SKU), dont bon nombre étaient identiques à quelques différences imperceptibles près. En 2011, nous avons concentré nos efforts sur la rationalisation de nos différentes catégories de bacon, de saucisses fumées et de viandes en tranches et avons éliminé ou standardisé plus de 1 000 SKU. Cette première étape du projet de rationalisation a largement contribué à notre bénéfice opérationnel. Nos cycles de production se sont allongés et nous avons également constaté une réduction des temps d'arrêt, ainsi qu'une diminution des coûts des matières premières et de l'emballage. Nos clients ainsi que les consommateurs profitent également d'une meilleure gestion des différentes catégories et d'une présentation simplifiée, plus attrayante et davantage organisée de nos produits. Nous poursuivrons nos efforts de rationalisation en 2012 et en 2013.

Implantation de SAP – Nous avons réalisé plus de 60 % de notre objectif, soit le remplacement de plus de 40 systèmes et processus opérationnels disparates en place par une plateforme d'exploitation intégrée. Nous prévoyons finaliser le tout en 2013. En 2011, nous avons procédé à 19 entrées en service. En 2012, nous nous concentrerons surtout sur l'implantation de SAP dans nos secteurs d'activité liés aux viandes préparées, aux plats cuisinés frais et à l'équarrissage des sous-produits et sur la conversion des fonctions de production de nos produits de boulangerie frais. Nous commençons également à exploiter le décisionnel de ce système intégré en temps réel pour améliorer nos façons de faire. Concrètement, la principale économie possible grâce à une plateforme informatique intégrée se veut la métamorphose de la société en une organisation de services partagés, ce qui nous permettra de regrouper divers services d'appui pour constituer une organisation centralisée unique dès les premiers mois de 2013.

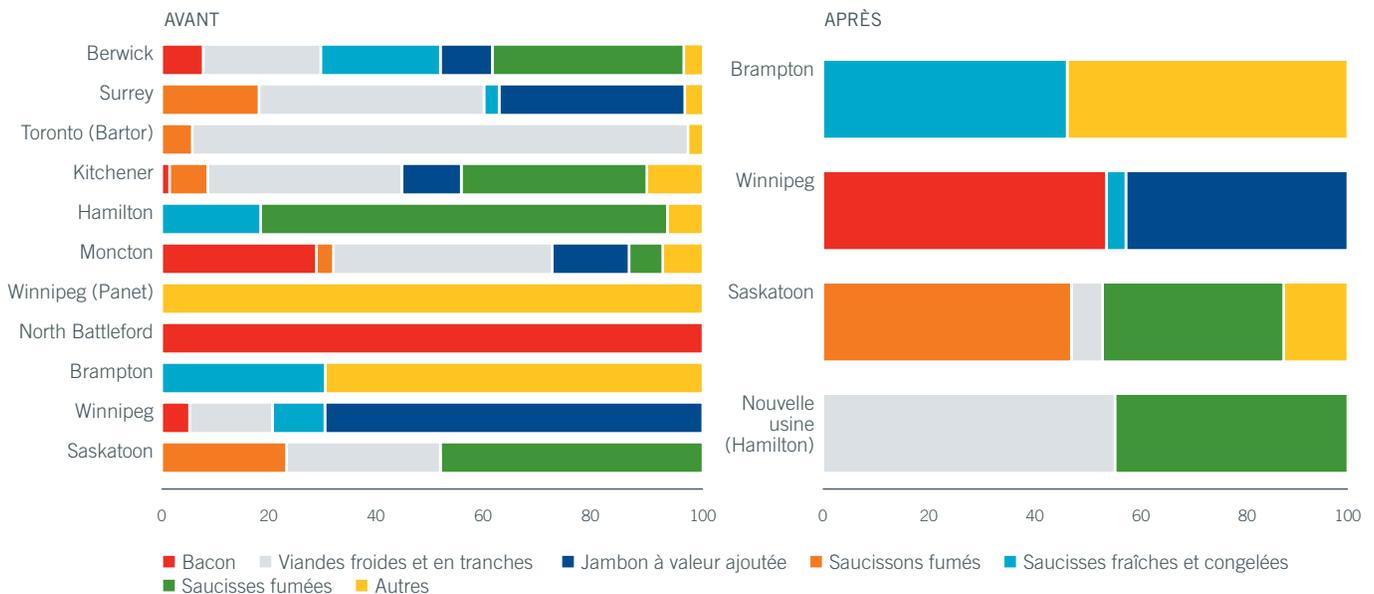
Notre plan de création de valeur a été conçu dans le but d'accroître de manière significative la productivité de notre chaîne d'approvisionnement, tant par la réduction des coûts et que par l'augmentation de l'efficacité. Nous sommes en mesure d'arriver à ces fins, notamment en fermant six autres usines de plus petite échelle et quatre centres de distribution et en tirant parti des avantages découlant du regroupement de la production dans des usines modernes, plus grandes et équipées d'une technologie de production d'échelle de classe mondiale. Nous nous attendons à ce que les volumes de production par usine augmentent d'un ratio supérieur à 2,5 et les volumes de production par employé, d'un ratio supérieur à 1,6.

60 %
de l'implantation de SAP réalisée

>1 000
produits
de viandes préparées standardisés ou rationalisés, réduisant les coûts et la complexité

Centralisation de la production dans des centres d'excellence

La centralisation de notre production de viandes préparées réduira la complexité du processus. La productivité et l'efficacité profiteront grandement des cycles de production plus longs et d'une réduction des temps d'arrêt. La centralisation de la production de grande échelle de différentes catégories de produits au sein de quatre usines nous permettra de réduire nos frais généraux, de même que les coûts liés au transport et à l'entreposage. La chaîne d'approvisionnement sera simplifiée et la structure de coûts, réduite, et ce, à l'échelle de la société.



Jusqu'à l'aboutissement du projet d'optimisation de notre chaîne d'approvisionnement en 2015, nous réaliserons chaque année des économies à plusieurs niveaux. Nous prévoyons que 60 % de nos économies seront attribuables aux facteurs suivants :

- l'augmentation de la production et de la productivité grâce à des économies d'échelle et à de nouvelles technologies
- l'accroissement du rendement par produit, la réduction accrue des déchets et l'amélioration des emballages
- la diminution du total des frais généraux, y compris les coûts de main-d'œuvre, les frais généraux et les coûts d'expédition

D'autres facteurs, tels la réduction de l'emballage, la diminution des coûts des matières premières, les gains d'efficacité au niveau de la distribution et de l'entreposage et la diminution des frais de vente et charges générales et administratives, contribueront également à ces économies.

Nous avons bon espoir que l'accroissement de la productivité et la diminution des coûts découlant des mesures prises dans le cadre de notre plan de création de valeur auront un effet positif sur notre bénéfice.

Productivité

Nous nous attendons à ce que les volumes de production par usine augmentent d'un ratio supérieur à 2,5 et les volumes de production par employé, d'un ratio supérieur à 1,6.

Responsabilité sociale de l'entreprise – Faire ce qu'il faut

Pour égaler et surpasser les attentes des consommateurs et leur offrir des produits alimentaires nutritifs, novateurs et de haute qualité, nous devons faire ce qu'il faut pour nos employés, l'environnement et la collectivité.

SALUBRITÉ ALIMENTAIRE

Notre plan visant à devenir un chef de file mondial en matière de salubrité alimentaire va bon train, tout d'abord au moyen de la normalisation des systèmes de gestion de la qualité en matière de salubrité alimentaire des Aliments Maple Leaf dans toutes nos usines de fabrication de produits alimentaires. Nous avons réalisé cet objectif en obtenant la certification du British Retail Consortium selon les normes de la Global Food Safety Initiative (« GFSI »), dont les exigences en matière de qualité, de salubrité et d'exploitation sont rigoureuses et uniformes. Nous nous assurons que nos cofabricants obtiennent une certification équivalente. En 2011, nous avons également mis en place un programme de vérification interne pour avoir la certitude que nous respectons toujours nos propres normes rigoureuses.

De concert avec l'Université de Guelph et le Canadian Research Institute for Food Safety, nous avons offert un programme d'éducation unique intitulé *Food Safety Foundations* à plus de 1 250 membres du personnel des Aliments Maple Leaf. Nous avons également implanté une plateforme de formation en ligne à l'intention du personnel de nos installations de fabrication et établi un processus robuste d'évaluation des risques en matière de salubrité alimentaire comportant 14 volets qui fait dorénavant partie intégrante de toutes les activités des Aliments Maple Leaf en matière d'élaboration de nouveaux produits.

Pour devenir un chef de file en matière de salubrité alimentaire, nous devons demeurer au fait des meilleures pratiques, des technologies et des risques émergents en matière de salubrité alimentaire à l'échelle mondiale. Nous poursuivons notre travail avec le Conseil consultatif sur la salubrité alimentaire, qui est composé de spécialistes indépendants en salubrité alimentaire mondiale. Nous avons également réuni des intervenants du secteur, du monde scientifique

et du gouvernement dans le cadre de notre troisième symposium annuel national sur la salubrité des aliments afin de discuter des mesures pouvant être mises en œuvre par le secteur de l'alimentation, le gouvernement, le milieu universitaire et les consommateurs afin d'assurer une collaboration plus efficace visant à éliminer les maladies d'origine alimentaire.

SÉCURITÉ DES INSTALLATIONS

L'exercice 2011 est le dixième exercice consécutif affichant une amélioration continue de la fréquence des blessures à signaler. À l'échelle des activités des Aliments Maple Leaf, nous avons obtenu une amélioration de 12,7 % de la fréquence des incidents à signaler en matière de santé et de sécurité au travail par rapport à 2010, un résultat qui figure parmi les meilleurs du secteur.

Chaque mois, nous faisons le suivi des dossiers de sécurité de chacune de nos installations et nous traitons les résultats avec le plus grand sérieux. La sécurité et la bonne gestion des installations vont de pair. Nous sommes fiers de notre historique et de la culture de sûreté solidement enracinée dans nos installations.

ENGAGEMENT ENVERS LA COLLECTIVITÉ

En notre qualité de société de premier plan du secteur alimentaire au Canada, il nous incombe de redonner à la collectivité et de collaborer pour améliorer la salubrité et la durabilité des sources alimentaires. En 2011, nous avons recueilli et distribué plus de 1,5 million de dollars afin de soutenir des organismes communautaires qui aident les personnes défavorisées dans l'ensemble du Canada, notamment en distribuant des produits à base de viande et des produits de boulangerie à des banques d'alimentation et à des organismes au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Nous avons étendu notre politique de soutien communautaire, et nos employés ont accueilli avec enthousiasme une

campagne avec UNICEF visant à recueillir 100 000 \$ destinés au soulagement de la famine dans la Corne de l'Afrique. Les Aliments Maple Leaf a officialisé l'importance du bénévolat en fournissant à ses employés des congés payés et en leur offrant la possibilité de prendre des congés sabbatiques afin de mettre leur temps et leur talent à contribution pour faire une différence tant à l'échelle locale qu'à l'échelle internationale.

PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Nous avons continué de progresser dans la réduction de l'empreinte de nos activités sur l'environnement. Étant donné l'urgence des questions de détérioration de l'environnement, nous comprenons qu'il faut aller encore plus loin, et nous nous engageons à suivre cette voie.

Aux Aliments Maple Leaf, nous avons investi plus de 85 millions de dollars dans des systèmes de protection de l'environnement et nous affectons annuellement plus de 10 millions de dollars à la gestion de nos programmes environnementaux.

- En 2011, nous avons réduit notre intensité énergétique de 0,48 % par rapport à l'exercice précédent. Nous avons également diminué de 1,2 % nos émissions absolues de gaz à effet de serre
- La majorité de nos matières premières et de nos ingrédients proviennent de sources canadiennes
- En moyenne, moins de 10 % de nos déchets de fabrication aboutissent dans des sites d'enfouissement, puisque plus de 90 % de ceux-ci sont réutilisés ou recyclés adéquatement
- Notre nouvelle boulangerie de Hamilton, en Ontario, a été construite selon la norme LEED^{MD} Argent et fait actuellement l'objet d'une vérification en vue de sa certification



EN NOTRE QUALITÉ DE SOCIÉTÉ DE PREMIER PLAN DU SECTEUR ALIMENTAIRE AU CANADA, IL NOUS INCOMBE DE REDONNER À LA COLLECTIVITÉ ET DE COLLABORER POUR AMÉLIORER LA SALUBRITÉ ET LA DURABILITÉ DES SOURCES ALIMENTAIRES.

- Le noyau et la structure de notre nouvel immeuble de Mississauga, en Ontario, où se trouve notre centre d'innovation de produits ThinkFOOD!, ont été construits selon la norme LEED^{MD} Or
- Nous avons vendu plus de 45 millions de litres de biodiesel, fabriqué à partir de gras résiduels, de graisses recyclées et d'huiles de cuisson recyclées
- collaborant avec les producteurs et les entreprises spécialisées en transport qui partagent notre engagement à imposer le respect de normes élevées de bien-être des animaux

UNE CULTURE PERCUTANTE

Les valeurs sont profondément enracinées dans la culture des Aliments Maple Leaf. Elles définissent nos priorités et nos relations avec les autres. Elles sont notre boussole morale et sous-tendent toutes les facettes de notre organisation : les candidats que nous attirons, la manière dont nous agissons, les décisions que nous prenons et le succès de nos activités.

Agir de façon professionnelle... en faisant preuve d'intégrité, élément qui est au cœur du respect de notre milieu de travail et des gens avec qui nous collaborons, et en suscitant le respect de nos clients, de nos fournisseurs, de la collectivité et des autres parties prenantes.

Générer des résultats gagnants... en adoptant une attitude gagnante, en assumant une responsabilité personnelle et collective à l'égard des résultats, en prenant des risques calculés sans craindre l'échec, tout en visant l'amélioration continue.

Bâtir des équipes qui collaborent... en attirant uniquement les meilleurs candidats, ainsi qu'en favorisant, en reconnaissant et en récompensant leur perfectionnement et leurs réussites, de même qu'en créant un milieu axé sur la collaboration et l'ouverture, où les points de vue divergents sont bienvenus, mais où les décisions sont prises en temps opportun et appuyées par tous.

Réaliser nos engagements à l'aide d'une approche factuelle et méthodique... en prenant l'initiative de la façon la plus rapide et la plus énergique possible, et en respectant tous les engagements avec dynamisme tout en faisant preuve d'objectivité, d'esprit d'analyse et en utilisant des processus efficaces.

Apprendre et se développer, personnellement et professionnellement... en étant introspectif par rapport à soi-même et à l'organisation, en reconnaissant franchement ses erreurs ou ses besoins en perfectionnement et en cherchant à bien comprendre les clients et les intervenants, et en établissant des liens avec eux en tant que source principale d'apprentissage et de développement.

Oser la transparence, la passion et l'humilité... en mettant en place une structure qui donne à notre personnel la possibilité de faire preuve d'ouverture, d'agir avec passion et de valoriser la réussite collective au-delà de la réussite personnelle.

Grâce à notre engagement profond envers une solide culture fondée sur les valeurs, la société a de nouveau été nommée cette année au palmarès des dix meilleures cultures d'entreprise au Canada établi par Waterstone Capital.

TRAITEMENT SANS CRUAUTÉ DES ANIMAUX

Nous avons la responsabilité sociale et l'obligation morale de veiller au sain respect du bien-être de tous les animaux sous nos soins, de les traiter correctement et de les abattre sans cruauté, en maintenant un équilibre important entre le respect des animaux et la nécessité de fournir aux consommateurs des aliments de haute qualité et nutritifs à prix abordable. Nous surveillons et imposons le respect de notre politique de traitement des animaux. Les Aliments Maple Leaf retient les services de spécialistes en traitement des animaux. Ces derniers inspectent nos installations primaires de transformation du porc et de la volaille, lesquelles font également l'objet d'une surveillance régulière de l'Agence canadienne d'inspection des aliments et de vétérinaires.

Nous soutenons notre engagement envers la protection des animaux en :

- donnant aux membres de notre personnel les connaissances et compétences nécessaires pour leur permettre de traiter les animaux correctement et de veiller à leur bien-être
- adoptant une tolérance ZÉRO en ce qui concerne les mauvais traitements aux animaux sous notre garde
- vérifiant régulièrement l'efficacité de nos pratiques et procédures, fondées sur des directives quantifiables en matière de bien-être des animaux

>1,5
million de dollars
recueillis et distribués à des
organismes communautaires

10
millions de dollars
affectés chaque année à la gestion de
nos programmes environnementaux
depuis 2000

Gouvernance d'entreprise et conseil d'administration

GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

Le conseil d'administration et la direction de la société se sont engagés à maintenir des pratiques rigoureuses en matière de gouvernance d'entreprise. Le mandat du conseil d'administration consiste à superviser la gestion des affaires de la société; le conseil s'acquitte de ces responsabilités en étudiant la planification stratégique et la structure organisationnelle de la société, en en discutant et en approuvant leur mise en œuvre tout en supervisant la direction afin de maintenir et d'améliorer la valeur sous-jacente de la société. La gestion de l'entreprise conformément à ces procédés et à cette structure incombe au chef de la direction et à la haute direction.

Le conseil a adopté des lignes directrices pour s'assurer d'acquiescer ses responsabilités en matière de gouvernance d'entreprise. Les rôles du conseil, du chef de la direction, du président du conseil et des comités sont clairement définis. De concert avec le président du conseil et le Comité de gouvernance d'entreprise, le conseil évalue régulièrement ses procédés et pratiques pour s'assurer de respecter ses objectifs de gouvernance d'entreprise.

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est composé d'administrateurs chevronnés, comptant chacun des compétences diversifiées et pertinentes. Le conseil est d'avis que chacun des onze administrateurs qui ne sont pas membres de la direction est indépendant.

La circulaire de sollicitation de procurations par la direction en vue de l'assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 2 mai 2012 comporte une analyse plus complète des questions de gouvernance d'entreprise.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

W. GEOFFREY BEATTIE

*Président et chef de la direction,
The Woodbridge Company
(société de placement)*

GREGORY A. BOLAND

*Président et chef de la direction,
West Face Capital Inc.
(société de gestion de placements)*

JOHN L. BRAGG, O.C.

*Président du conseil, président et
co-chef de la direction, Oxford Frozen Foods
(fabrication de produits alimentaires)*

PURDY CRAWFORD, C.C.

*Conseiller juridique, Osler, Hoskin &
Harcourt (cabinet d'avocats)*

JEFFREY GANDZ

*Professeur, directeur général –
conception de programmes,
Richard Ivey School of Business,
Université Western Ontario*

JAMES F. HANKINSON

Administrateur de sociétés

CHAVIVA M. HOŠEK, O.C.

*Présidente et chef de la direction,
Institut canadien de recherches avancées
(institut de recherche)*

CLAUDE R. LAMOUREUX, O.C.

Administrateur de sociétés

J. SCOTT McCAIN

*Président et chef de l'exploitation,
Le Groupe agro-alimentaire,
Les Aliments Maple Leaf Inc.*

MICHAEL H. McCAIN

*Président et chef de la direction,
Les Aliments Maple Leaf Inc.*

DIANE E. McGARRY

Administratrice de sociétés

JAMES P. OLSON

Administrateur de sociétés

GORDON RITCHIE

*Conseiller principal,
Hill & Knowlton Canada
(société de relations gouvernementales
et publiques)*

Haute direction et dirigeants

COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comités permanents

Comité d'audit

D.E. McGARRY, PRÉSIDENTE
J.L. BRAGG
J.F. HANKINSON
C.R. LAMOUREUX
J.P. OLSON

Comité de gouvernance d'entreprise

J.F. HANKINSON, PRÉSIDENT
W.G. BEATTIE
G.A. BOLAND
P. CRAWFORD
C.M. HOŠEK

Comité de l'environnement, de la santé et de la sécurité

J. GANDZ, PRÉSIDENT
J.L. BRAGG
C.M. HOŠEK
D.E. McGARRY
J.P. OLSON
G. RITCHIE

Comité des ressources humaines et de la rémunération

G. RITCHIE, PRÉSIDENT
W.G. BEATTIE
G.A. BOLAND
P. CRAWFORD
J. GANDZ
C.R. LAMOUREUX

CONSEIL DE LA SOCIÉTÉ

MICHAEL H. McCAIN

Président et chef de la direction

J. SCOTT McCAIN

Président et chef de l'exploitation, Groupe agro-alimentaire

RICHARD A. LAN

Chef de l'exploitation, Groupe alimentaire

MICHAEL H. VELS

Premier vice-président et chef des Finances

DOUGLAS W. DODDS

Chef de la Planification stratégique

LES DAKENS

Premier vice-président et chef des Ressources humaines

ROCCO CAPPUCCITTI

Premier vice-président, Transactions et administration et secrétaire de la société

LYNDA KUHN

Première vice-présidente, Communications

CONSEIL EXÉCUTIF

(Comprend des membres du conseil de la société et les hauts dirigeants des activités opérationnelles suivants)

PETER BAKER

Directeur général, Maple Leaf Bakery UK

KENNETH G. CAMPBELL

Premier vice-président, Fabrication

MARYANNE D. CHANTLER

Première vice-présidente, Six Sigma

KEVIN P. GOLDING

Président, Rothsay et Maple Leaf Agri-Farms

STEPHEN GRAHAM

Chef de la commercialisation

RANDALL D. HUFFMAN

Chef de la salubrité des aliments

E. JEFFREY HUTCHINSON

Chef de l'information

BILL KALDIS

Premier vice-président, Logistique

GARY MAKSYMETZ

Président, Les Aliments de consommation Maple Leaf

RORY A. McALPINE

Vice-président, Relations gouvernementales et industrielles

BARRY McLEAN

Président, Produits de boulangerie frais, Canada Bread

RÉAL MÉNARD

Président, Produits de boulangerie congelés, Canada Bread

DEBORAH K. SIMPSON

Première vice-présidente, Finances

PETER C. SMITH

Vice-président, Ingénierie de l'entreprise

SIMON WOOKEY

Président, Produits alimentaires préparés frais

RICHARD YOUNG

Premier vice-président, Transformation, Les Aliments de consommation Maple Leaf

AUTRES DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ

J. NICHOLAS BOLAND

Vice-président, Relations avec les investisseurs

CATHERINE BRENNAN

Vice-présidente et trésorière

GLEN L. GRATTON

Vice-président, Maple Leaf Agri-Farms

DIANNE SINGER

Secrétaire adjointe de la société



Revue financière de l'exercice 2011

LE 27 FÉVRIER 2012

Le rapport de gestion présente le point de vue de la direction sur les résultats opérationnels et la situation financière des Aliments Maple Leaf Inc.

Il doit être lu conjointement avec les états financiers annuels audités et les notes y afférentes contenus dans le présent rapport.

TABLE DES MATIÈRES DES ÉTATS FINANCIERS

Rapport de gestion	1
Rapport des auditeurs indépendants	49
Bilans consolidés	50
Comptes consolidés de résultat	51
États consolidés du résultat global	52
États consolidés des variations des capitaux propres	53
Tableaux consolidés des flux de trésorerie	54
Notes afférentes aux états financiers consolidés	55

rapport de gestion

27 février 2012

LA SOCIÉTÉ

La société Les Aliments Maple Leaf Inc. (« Les Aliments Maple Leaf » ou la « société ») est une importante société de viandes, de repas et de produits de boulangerie à valeur ajoutée établie au Canada qui s'engage à offrir des produits alimentaires de qualité à des consommateurs partout dans le monde. Son siège social est situé à Toronto, au Canada, et elle emploie environ 19 500 personnes pour ses activités au Canada, aux États-Unis, en Europe et en Asie.

SECTEURS OPÉRATIONNELS

La société compte trois groupes opérationnels, à savoir le Groupe des produits de la viande, le Groupe agro-alimentaire et le Groupe des produits de boulangerie.

Le Groupe des produits de la viande comprend les produits de viandes préparées à valeur ajoutée, les troussees-repas et les produits frais de porc, de volaille et de dinde à valeur ajoutée.

Le Groupe agro-alimentaire comprend la production porcine, la récupération de sous-produits d'origine animale et les activités liées au biodiesel.

La combinaison du Groupe des produits de la viande et du Groupe agro-alimentaire de la société constitue le Groupe des protéines animales qui comprend la production et la commercialisation des produits de viande fraîche et préparée et la récupération des sous-produits.

Le Groupe des produits de boulangerie est constitué de la participation de 90,0 % des Aliments Maple Leaf dans Boulangerie Canada Bread, Limitée (« Canada Bread »), fabricant de produits de boulangerie frais et congelés à valeur ajoutée et de pâtes et de sauces fraîches.

APERÇU FINANCIER

Les ventes ont diminué de 1,5 % en 2011 pour s'établir à 4 893,6 millions de dollars, contre 4 968,1 millions de dollars pour l'exercice précédent. Après ajustement pour exclure l'incidence des dessaisissements et celle de l'appréciation du dollar canadien, les ventes ont progressé de 4,7 %, surtout grâce à la hausse des prix de vente nets.

Le résultat opérationnel ajusté¹⁾ a augmenté de 20,8 %, pour s'établir à 259,0 millions de dollars en 2011, comparativement à 214,5 millions de dollars un an plus tôt, sous l'impulsion du solide rendement du Groupe des protéines animales. Le bénéfice ajusté par action²⁾ a augmenté pour atteindre 1,01 \$ en 2011, ce résultat tenant compte du montant de 12,2 millions de dollars (0,09 \$ par action) lié aux ajustements d'impôt attribuables à une acquisition antérieure, comparativement à 0,73 \$ à l'exercice précédent.

Le bénéfice net a progressé en 2011 pour s'établir à 87,3 millions de dollars (soit un bénéfice de base par action de 0,59 \$), comparativement à 35,6 millions de dollars (soit un bénéfice de base par action de 0,22 \$) pour l'exercice précédent. Le bénéfice net comprend l'incidence des coûts avant impôt de 79,8 millions de dollars (0,41 \$ par action) liés aux activités de restructuration (81,1 millions de dollars en 2010).

Plusieurs éléments sont exclus de l'analyse du résultat, notamment les frais de restructuration, les ajustements liés à l'évaluation à la valeur de marché des contrats de couverture qui ne sont pas désignés dans une relation de couverture et les ajustements liés à l'évaluation à la valeur de marché des actifs biologiques. Les frais de restructuration sont exclus puisqu'ils ne reflètent pas les résultats continus de l'entreprise. L'évaluation à la valeur de marché ne reflète pas l'incidence économique des transactions de couverture et elle est exclue de l'analyse du résultat jusqu'à ce que l'actif sous-jacent soit vendu ou transféré. Se reporter à la rubrique « Mesures financières non conformes aux IFRS », présentée vers la fin du présent rapport de gestion, pour obtenir une description de toutes les mesures non conformes aux IFRS ainsi qu'un rapprochement avec celles-ci.

rapport de gestion

Notes :

- ¹⁾ Le résultat opérationnel ajusté est défini comme étant le résultat attribuable aux activités opérationnelles, avant la prise en compte des frais de restructuration, des autres frais connexes et des profits s'y rapportant, des autres produits et de l'incidence de la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés, des profits et des pertes latents sur les contrats à terme normalisés de marchandises et de la variation de la juste valeur des actifs biologiques.
- ²⁾ Le bénéfice ajusté par action (le « BPA ajusté ») s'entend du bénéfice de base par action ajusté pour tenir compte de l'incidence des frais de restructuration, des autres frais connexes et des profits s'y rapportant et de celle de la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés, des profits et des pertes latents sur les contrats à terme normalisés de marchandises et de la variation de la juste valeur des actifs biologiques, déduction faite de l'impôt et de la participation ne donnant pas le contrôle.

Il y a lieu de se reporter à la rubrique « Mesures financières non conformes aux IFRS » à la page 42 du présent rapport de gestion pour obtenir une description de toutes les mesures financières non conformes aux IFRS ainsi qu'un rapprochement avec celles-ci.

PRINCIPAUX RENSEIGNEMENTS FINANCIERS

Le tableau suivant présente un sommaire des principaux renseignements financiers pour chacun des exercices compris dans la période de trois ans close le 31 décembre :

<i>(en millions de dollars, sauf les chiffres relatifs au bénéfice par action)</i>	2011	2010	2009 ⁱⁱ⁾
Ventes	4 893,6 \$	4 968,1 \$	5 221,6 \$
Résultat opérationnel ajusté ⁱ⁾	259,0 \$	214,5 \$	196,1 \$
BAIIA ⁱ⁾	391,2 \$	357,9 \$	349,2 \$
Pourcentage du BAIIA ⁱ⁾	8,0 %	7,2 %	6,7 %
Bénéfice net	87,3 \$	35,6 \$	52,1 \$
Bénéfice par action ajusté ⁱ⁾	1,01 \$	0,73 \$	0,57 \$
BPA de base	0,59 \$	0,22 \$	0,40 \$
BPA dilué	0,58 \$	0,21 \$	0,39 \$
Total de l'actif	2 940,5 \$	2 834,9 \$	3 057,5 \$
Dette nette ⁱ⁾	984,0 \$	901,8 \$	1 015,6 \$
Total des passifs non courants	1 421,6 \$	756,2 \$	1 049,9 \$
Rendement de l'actif net (« RAN ») ⁱ⁾	10,0 %	8,6 %	5,9 %
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	244,8 \$	285,2 \$	89,2 \$
Dividendes en espèces par action	0,16 \$	0,16 \$	0,16 \$

ⁱ⁾ Il y a lieu de se reporter à la rubrique « Mesures financières non conformes aux IFRS » à la page 42 du présent document.

ⁱⁱ⁾ Les chiffres de 2009 sont présentés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada (les « PCGR canadiens ») qui étaient en vigueur avant le 1^{er} janvier 2010.

ANALYSE DES FACTEURS INFLUANT SUR LES ACTIVITÉS ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ

Fluctuations des prix des intrants

En 2011, les prix de plusieurs marchandises qui ont une incidence sur le coût de production des activités de la société ont continué d'augmenter, ce qui a exercé des pressions sur les marges de Les Aliments Maple Leaf et l'ensemble de l'industrie alimentaire. Parmi les marchandises et les produits dont le prix a augmenté et que la société utilise, citons les porcs vivants, les poulets vivants, les produits de porc frais, le blé, le maïs et le pétrole brut. Afin d'atténuer l'incidence de ces coûts accrus, la direction a augmenté les prix de la majorité des produits de la société, même si à certains moments ces augmentations n'arrivaient pas à suivre les hausses des coûts des matières premières. De plus, la société a mis en place plusieurs mesures de compression des coûts et améliorations opérationnelles, et, dans certains cas, elle a acheté des marchandises à des prix fixes à terme afin d'atténuer les fluctuations des prix des marchandises.

rapport de gestion

Le tableau suivant résume les variations du prix des marchandises clés qui ont eu une incidence sur les activités et les résultats financiers de la société :

	<i>Au 31 décembre</i>		<i>Moyenne annuelle</i>		
	2011 ⁱ⁾	2011	2010	Variation	2009
Rendement boucher du porc (\$ US par quintal) ⁱⁱ⁾	86,85 \$	93,65 \$	81,10 \$	15,5 %	58,04 \$
Valeur des composantes entières (\$ US par quintal) ⁱⁱ⁾					
Flanc	108,30 \$	122,77 \$	106,38 \$	15,4 %	76,61 \$
Jambon	70,06 \$	77,48 \$	73,00 \$	6,1 %	46,28 \$
Parure	76,84 \$	87,57 \$	77,94 \$	12,4 %	42,61 \$
Prix de marché d'un porc (\$ CA par porc) ⁱⁱⁱ⁾	158,62 \$	164,88 \$	140,36 \$	17,5 %	119,58 \$
Prix de marché d'un porc (\$ US par porc) ⁱⁱⁱ⁾	155,25 \$	166,76 \$	136,27 \$	22,4 %	104,42 \$
Prix de marché de la volaille (\$ CA par kg) ⁱⁱⁱ⁾	3,33 \$	3,31 \$	3,32 \$	(0,3)%	3,28 \$
Coût de la volaille vivante (\$ CA par kg) ⁱⁱⁱ⁾	1,65 \$	1,60 \$	1,39 \$	15,1 %	1,45 \$
Blé (\$ US par boisseau) ^{iv)}	8,50 \$	9,07 \$	6,23 \$	45,6 %	6,06 \$
Maïs (\$ US par boisseau) ^{iv)}	6,47 \$	6,80 \$	4,27 \$	59,3 %	3,76 \$
Soja (\$ US par boisseau) ^{iv)}	11,99 \$	13,17 \$	12,87 \$	2,3 %	10,20 \$
Pétrole (\$ US par baril) ^{iv)}	98,83 \$	94,88 \$	79,48 \$	19,4 %	61,95 \$

i) Prix au comptant pour la semaine close le 31 décembre 2011 d'après le CME (porcs en Ontario) ou le WCB (porcs dans l'Ouest canadien) (source : USDA)

ii) Moyenne sur cinq jours du CME ou du WCB (Source : USDA)

iii) Prix de marché (Source : Express Market Inc.) et volaille vivante (Source : Chicken Farmers of Ontario)

iv) Prix de clôture journaliers (Sources : Bloomberg, CBOT, Minneapolis Wheat Exchange)

En 2011, les marges sur la transformation de la volaille fraîche de la société ont subi de fortes pressions en raison de la hausse de plus de 15 % du coût de la volaille vivante, alors que les prix de marché de la viande fraîche sont restés les mêmes qu'à l'exercice précédent. L'accroissement du coût de la volaille vivante, qui a atteint un sommet au quatrième trimestre, est dû à la hausse du coût des aliments pour animaux.

Les augmentations des prix de la viande fraîche, en particulier le porc et le bœuf, ont exercé des pressions sur les marges des activités liées aux viandes préparées. Ces augmentations ont également été considérables et, à certains moments au cours de l'exercice, les coûts se sont accrus plus rapidement que le cycle d'établissement des prix des produits correspondants. Au quatrième trimestre, le niveau des prix avait pratiquement annulé les augmentations de coût du début de l'exercice. Cependant, le résultat de l'exercice a subi les répercussions du délai entre la date d'entrée en vigueur des hausses de prix et celle à laquelle les coûts des matières premières ont augmenté. Au quatrième trimestre, période pendant laquelle les prix sont réduits de manière saisonnière, les coûts des intrants liés à la viande fraîche ont continué d'être exceptionnellement élevés, ce qui s'est reflété sur les marges. C'est pourquoi la direction a l'intention de hausser les prix de nouveau en 2012.

Le fait que le prix des porcs vivants a augmenté plus rapidement que celui du porc frais a eu des répercussions sur les marges sur la transformation du porc au cours de l'exercice. La réduction des marges sur la transformation du porc a été particulièrement remarquable par comparaison aux marges exceptionnellement élevées du quatrième trimestre de 2010. Cependant, la société a été en mesure de compenser la faiblesse des marchés grâce à des améliorations de l'efficacité et de la composition des ventes, ce qui a favorisé la vigueur du résultat provenant des activités de transformation primaire du porc de la société pour l'exercice complet.

rapport de gestion

Les producteurs de porcs de l'Amérique du Nord ont bénéficié d'une hausse des prix de marché en 2011. Toutefois, cette hausse a été partiellement contrebalancée par l'accroissement du coût des aliments pour animaux et le raffermissement du dollar canadien, ce qui a réduit la valeur des porcs canadiens.

Le blé, les produits laitiers et le carburant comptent pour une part importante du coût des intrants pour les activités de boulangerie de la société. Les prix du blé, qui avaient entrepris leur progression au second semestre de 2010, ont augmenté de plus de 75 % au premier semestre de 2011 par rapport à la même période de 2010, et, malgré quelques légers reculs au second semestre de 2011, ils sont restés relativement élevés tout le reste de l'année. Le coût des produits laitiers, en particulier le beurre et le fromage, a lui aussi augmenté considérablement en 2011.

Le rythme des augmentations des prix du blé à la fin de 2010 et au début de 2011, jumelé à la progression des prix d'autres marchandises comme le carburant et les produits laitiers, a entraîné une compression des marges des activités de boulangerie de la société, en particulier au premier semestre de l'exercice. La société a mis en place des hausses de prix à l'échelle des activités de boulangerie tout au long de 2011 et a utilisé des contrats à terme pour se protéger en partie des effets de l'accroissement des coûts du blé. Cependant, la société n'a pas été en mesure de récupérer en entier toutes les hausses de coût de l'exercice. Le raffermissement du dollar canadien en 2011 a en partie compensé l'effet de l'accroissement des prix du blé sur les activités canadiennes.

Incidence des fluctuations des devises

Le tableau suivant résume les variations dans les taux de change qui ont eu une incidence sur les activités et les résultats financiers de la société :

	Au 31 décembre		Moyenne annuelle		
	2011	2011	2010	Variation	2009
Dollar américain / dollar canadien ⁱ⁾	0,98 \$	1,01 \$	0,97 \$	4,3 %	0,88 \$
Yen / dollar canadien ⁱ⁾	75,70 \$	80,68 \$	85,24 \$	(5,3)%	82,24 \$

i) Source : Cours de clôture quotidiens selon la Banque du Canada

Le dollar canadien a affiché une remontée moyenne de 4,3 % en 2011 par rapport au dollar américain. En général, une remontée du dollar canadien entraîne une compression des marges pour les activités de transformation primaire du porc de la société et, dans une moindre mesure, pour les activités d'équarrissage, car la valeur des ventes tirées de l'exportation des produits s'en trouve réduite. À l'inverse, le raffermissement du dollar canadien diminue les coûts des matières premières et des ingrédients dans les activités de production de viandes préparées et de produits de boulangerie frais. Les activités liées aux produits sous emballage sous marques peuvent avec le temps réagir aux variations dans le coût des intrants par le truchement de la gestion des prix, de la réduction des coûts ou de l'investissement dans des produits à valeur ajoutée. Toutefois, à long terme, le raffermissement du dollar canadien réduit aussi la compétitivité relative des activités liées aux produits sous emballage canadiens sur le marché intérieur puisque les importations de marchandises en provenance des États-Unis deviennent plus concurrentielles. La société œuvre à mettre en place une stratégie visant à réduire ses coûts et à améliorer sa productivité pour qu'elle puisse concurrencer plus efficacement les grandes sociétés américaines du secteur de l'alimentation.

Dans l'ensemble, en 2011, les fluctuations des taux de change n'ont pas eu d'incidence importante sur le bénéfice.

La remontée du dollar canadien en 2011 a entraîné une réduction du bénéfice tiré des ventes à l'exportation du porc frais de la société. La vente des installations de transformation primaire de Burlington, en Ontario, qui transformait environ deux millions de porcs par année, a permis de diminuer considérablement, mais non d'éliminer, l'exposition de la société aux exportations touchées par les cours du change.

Les activités de production porcine sont exposées aux fluctuations du change, car la valeur des ventes de porcs est liée au dollar américain. La hausse du dollar canadien en 2011 a entraîné le prix de vente des porcs canadiens à la baisse par rapport à l'exercice précédent; toutefois, puisque la plupart des porcs de la société sont transférés à ses installations porcines situées à Brandon, au Manitoba, il en a résulté une réduction compensatoire du prix des porcs à Brandon.

L'appréciation du dollar canadien a quelque peu avantagé les activités de boulangerie de la société sur le marché intérieur, car elle a réduit en partie le coût du blé et celui d'autres ingrédients payés en dollars américains. Cependant, ce facteur n'a pas suffi à compenser la forte hausse des coûts des intrants.

rapport de gestion

Plan de création de valeur

Les Aliments Maple Leaf a mené à terme une analyse détaillée des coûts liés à ses activités dans le but de repérer des occasions d'améliorer les efficacités et les marges. La société a également effectué une vaste étude afin de comparer ses coûts à ceux des grandes sociétés nord-américaines du secteur de l'alimentation auxquelles elle livre concurrence. Les résultats de cette étude et leur analyse ont permis de repérer une occasion intéressante d'accroître la rentabilité et les marges en apportant des changements à la chaîne d'approvisionnement, aux systèmes et aux stratégies de fixation des prix; c'est ce que la société appelle son plan de création de valeur.

Les Aliments Maple Leaf a décidé de mettre ce plan en œuvre afin de considérablement augmenter ses marges à partir de maintenant et chaque année jusqu'en 2015. Le plan vise essentiellement à réduire les coûts des activités liées aux viandes préparées en réduisant la complexité des produits, en fermant des usines et en regroupant la production et la distribution dans des installations à grande échelle ou « centres d'excellence ». Le plan prévoit aussi des réductions de coûts liées à la nouvelle boulangerie de produits frais à grande échelle de Hamilton, en Ontario, à la mise en œuvre de SAP et à des stratégies de fixation des prix plus efficaces. Ces mesures ainsi que d'autres devraient permettre de dégager des marges sur le bénéfice avant les intérêts, l'impôt et l'amortissement (« BAIIA ») de 9,5 % en 2012 et de 12,5 % en 2015.

Le plan de création de valeur porte sur les principales catégories de viandes préparées, soit le bacon, les viandes froides et en tranches, le jambon à valeur ajoutée, les saucisses fumées, les saucissons et les saucisses fraîches et congelées. Les catégories que le plan n'englobe pas sont les suivantes : le porc et le poulet de transformation primaire, le poulet à valeur ajoutée, les mets italiens de spécialité, les viandes en conserve, les troussees-repas, les rôtis, les solutions-repas, les produits de la pomme de terre et les pâtisseries.

Mesures de création de valeur à court terme – progrès accomplis en 2011

Réduction de la complexité

En 2011, la société a profité de réductions de coûts découlant de la normalisation des formulations, des tailles et des caractéristiques des produits et de l'élimination de gammes de produits sans valeur ajoutée dans les viandes préparées. Les mesures de réduction de la complexité ont immédiatement généré des rendements financiers grâce à la création de campagnes de production plus longues et efficaces, tout en facilitant le transfert de la production dans des installations évolutives de plus grande envergure. La première phase des mesures de réduction de la complexité, qui se concentre sur les catégories des saucisses fumées, des viandes froides et en tranches, des saucisses et du jambon à valeur ajoutée, se déroule comme prévu. La prochaine phase devrait commencer en 2012.

Fermeture rapide d'usines de viandes préparées

En 2011, la société a fermé deux installations de viandes préparées : une usine située à Berwick, en Nouvelle-Écosse, a été fermée en avril et vendue en juin, et une autre, située à Surrey, en Colombie-Britannique, a été fermée et vendue en septembre. La production de ces usines a été transférée vers d'autres installations existantes. Ces mesures de création de valeur rapides ont permis d'augmenter le résultat de 2011.

Nouvelle boulangerie de produits frais en Ontario

En 2011, la société a mis en service une nouvelle boulangerie de produits frais à la fine pointe de la technologie à Hamilton, en Ontario. Le coût de cette installation est estimé à environ 100 millions de dollars, dont une tranche de 71,2 millions de dollars a été dépensée en 2011. L'installation a commencé à distribuer des produits en juillet et quatre de ses huit chaînes de production sont maintenant en service. Trois boulangeries de la région du Grand Toronto seront fermées afin que la production soit regroupée à l'installation de Hamilton. Deux boulangeries ont déjà été fermées au premier trimestre de 2012, et la dernière devrait cesser ses activités au début de 2013.

Optimisation des prix et des promotions

Les Aliments Maple Leaf soutient la croissance de la marge sur ses activités visant le consommateur en augmentant l'efficacité de ses stratégies en matière de prix, de promotions et de gestion des catégories. Les mesures prises portent sur la gestion des coûts inflationnistes au moyen de hausses de prix appropriées, de la réduction du pourcentage des produits vendus en solde, de l'intensification de l'incidence des activités promotionnelles en magasin et de l'accroissement constant de la valeur de la composition de ses ventes grâce à l'innovation, à la valorisation de la marque et à la gestion efficace des catégories. Grâce à ces mesures, la croissance des marges que la société a réalisées sur les activités liées aux viandes préparées a été solide en 2011.

rapport de gestion

Mise en œuvre de SAP

À la clôture de 2011, la société avait achevé avec succès 54 entrées en service de SAP, dont 19 au cours de l'exercice. Par conséquent, environ 60 % des activités de la société tournent maintenant sous SAP, ce qui permet un meilleur contrôle et offre davantage de fonctionnalités. Les mises en œuvre sont maintenant terminées pour la totalité des usines de viande fraîche, les activités liées aux produits de boulangerie au Royaume-Uni et plusieurs des installations de boulangerie en Amérique du Nord. La société respecte son échéancier jusqu'à maintenant et devrait terminer la mise en œuvre de SAP en 2013.

Mesures à long terme – progrès accomplis en 2011

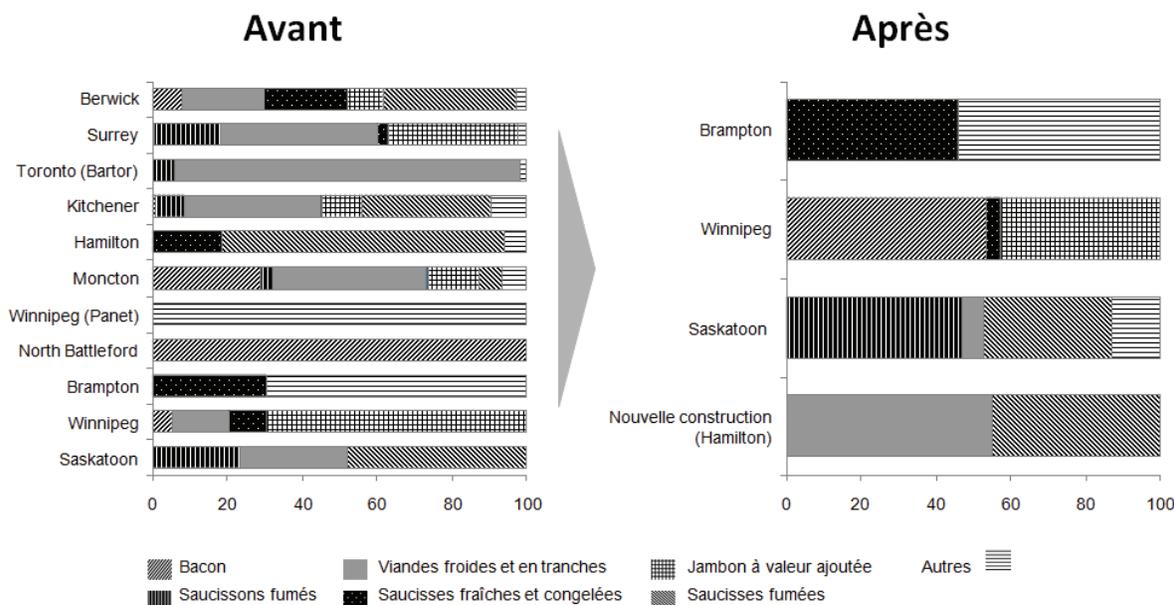
Depuis que le conseil d'administration a approuvé le plan de création de valeur à l'automne 2010, la société a accompli des progrès substantiels en vue de sa réalisation. En octobre 2011, la société a annoncé que son conseil d'administration avait approuvé un investissement d'environ 560 millions de dollars visant à financer la prochaine phase du plan de création de valeur, dont l'établissement d'un réseau de production de viandes préparées à grande échelle et à faible coût. Lorsque le plan sera terminé en 2015, la société estime que ses activités seront plus concurrentielles et nettement plus rentables, et qu'elles présenteront un excellent potentiel de croissance.

Rationalisation du réseau de production de viandes préparées

Le réseau de production de viandes préparées de la société est le résultat de nombreuses acquisitions, qui font que la société possède plusieurs installations régionales à petite échelle. D'ici 2014, la société prévoit regrouper la production de viandes préparées de huit petites installations vers trois installations existantes et une nouvelle installation à Hamilton, en Ontario. Parmi ces huit usines de petite taille, deux ont été fermées en 2011 : une à Berwick, en Nouvelle-Écosse, et une à Surrey, en Colombie-Britannique. Les six autres usines, soit celles de Kitchener, de Hamilton, de North Battleford, de Moncton, de Toronto et une plus petite à Winnipeg, devraient être fermées d'ici 2014.

La nouvelle installation de Hamilton, en Ontario, exigera un investissement d'environ 395 millions de dollars et sera axée sur la production à haut rendement de saucisses fumées et de viandes froides grâce au regroupement de la production de cinq usines existantes.

De plus, la société prévoit investir quelque 155 millions de dollars pour l'agrandissement et la modernisation de trois autres installations existantes à Saskatoon, à Winnipeg et à Brampton. Comme l'illustre le graphique ci-dessous, l'installation de Saskatoon sera spécialisée dans les saucissons fumés cuits, les saucisses fumées et les collations à la viande, l'usine de Winnipeg deviendra un centre d'excellence pour les produits du jambon à valeur ajoutée et le bacon, et l'usine de Brampton se concentrera sur la production de viandes en boîte et de saucisses fraîches et congelées. Ces agrandissements augmenteront aussi la capacité de production, qui soutiendra la croissance liée à l'innovation en matière de produits.



rapport de gestion

Investissement dans des technologies de pointe

Dans le cadre de sa transformation en un réseau à grande échelle plus efficient, la société a l'intention de mettre en œuvre des technologies éprouvées afin d'atteindre des niveaux reconnus mondialement en matière de préparation des produits, de cuisson et d'emballage afin d'améliorer la productivité et la qualité globale des produits et d'accroître davantage la salubrité des aliments.

Augmentation de la productivité et des efficiences en matière de distribution

La rationalisation des usines de petite taille et les fonds consacrés aux nouvelles technologies devraient permettre à Les Aliments Maple Leaf d'accroître considérablement la productivité des usines. Des changements sont également en voie d'être apportés au réseau de distribution, ce qui permettra de réduire les coûts et d'améliorer les efficiences, notamment grâce au regroupement des activités de cinq centres de distribution en deux centres à grande échelle d'ici la fin de 2014. Le centre de distribution actuel de la société, situé à Saskatoon, en Saskatchewan, servira de plaque tournante pour l'Ouest, tandis qu'une nouvelle installation sera construite en Ontario pour abriter la plaque tournante de l'Est. Les Aliments Maple Leaf a l'intention de confier les activités du centre de distribution situé en Ontario à un tiers qui se spécialise en logistique et en entreposage. L'installation devrait être mise en service en 2013.

Simplification et réduction de l'ampleur du réseau d'approvisionnement de viandes préparées

Au total, Les Aliments Maple Leaf réduit son réseau de production et de distribution de viandes préparées en éliminant 10 installations, dont deux usines et un centre de distribution ont déjà été fermés en 2011. La nouvelle conception du réseau devrait entraîner une perte nette d'environ 1 550 postes, la plupart en 2014.

La société s'attend à réaliser des économies provenant de plusieurs sources à l'échelle de l'organisation bien avant que le plan de mise en œuvre ne soit achevé en 2014. Les mesures de simplification donnent déjà des résultats, obtenus grâce à l'allongement des campagnes de production et à un moins grand nombre de changements dans les usines, de même qu'à la réduction des coûts des matières premières et d'emballage. Tout au long de la durée du plan de création de valeur, 60 % des économies devraient provenir des facteurs suivants :

- amélioration de la capacité de production et de la productivité grâce aux installations à grande échelle et aux nouvelles technologies;
- accroissement du rendement de la production, diminution des déchets et amélioration de l'emballage;
- diminution du total des frais généraux et réduction de la main-d'œuvre;
- baisse des coûts d'expédition.

Les avantages de cette stratégie devraient permettre à Les Aliments Maple Leaf d'obtenir des marges du BAIIA de 12,5 % d'ici 2015 tant sur les activités liées aux protéines animales que celles de boulangerie, ce qui est comparable aux marges de ses concurrents américains. En 2012, la société s'attend à dégager des marges combinées du BAIIA de 9,5 %, soit 8,5 % sur les activités liées aux protéines animales et 11,5 % sur les produits de boulangerie.

Marge du BAIIA	2010	2011	2012	2015
BAIIA des protéines animales	6,6 %	7,8 %	8,5 %	12,5 %
BAIIA des produits de boulangerie	9,3 %	8,7 %	11,5 %	12,5 %
BAIIA total	7,2 %	8,0 %	9,5 %	12,5 %

rapport de gestion

Programme d'immobilisations et ratio de levier financier

D'ici 2013, la société prévoit investir environ 750 millions de dollars afin de réaliser son plan de création de valeur, dont une tranche de 560 millions de dollars sera consacrée à la transformation du réseau de production de viandes préparées, une tranche de 100 millions de dollars ira à la nouvelle boulangerie de produits frais de Hamilton, en Ontario, et une autre de 90 millions de dollars servira à l'implémentation de SAP. La société s'attend à engager des frais de restructuration d'environ 170 millions de dollars, soit des coûts en trésorerie de 120 millions de dollars, relativement à ces activités. Malgré l'augmentation des investissements, le ratio dette nette/BAIIA devrait rester inférieur à 3 pendant cette période, surtout grâce à l'accroissement considérable des marges. De plus, les échéances des emprunts ont été prorogées au-delà des périodes où les dépenses seront les plus grandes, le premier emprunt d'importance devant être refinancé à la fin de 2014.

Au deuxième trimestre de 2011, la société a révisé l'estimation de ses dépenses d'investissement pour 2011 pour les situer entre 270 millions de dollars et 290 millions de dollars. Les dépenses d'investissement de 2011 se sont établies à 229,2 millions de dollars. Les investissements dans des projets stratégiques sont demeurés conformes aux prévisions, mais les dépenses d'investissement dans les activités de base ont été inférieures à ce qui avait été estimé en raison de changements apportés à l'échéancier de plusieurs petits projets et de l'accent accru mis sur les projets d'investissement stratégiques.

Conversion des systèmes

En janvier 2009, la société a entrepris un projet visant à regrouper tous ses systèmes informatiques en une seule et même plateforme afin de normaliser ses processus, de réduire ses coûts et de passer à une plateforme de services partagés. La direction a choisi le logiciel SAP pour sa nouvelle plate-forme et elle a suivi depuis une approche rapide et bien conçue en vue de sa mise en oeuvre. Depuis le début de cette initiative en 2009, les nombreuses implantations réussies ont impliqué la conversion des pratiques de gestion existantes en des processus SAP standardisés, ce qui a limité considérablement les modifications apportées au logiciel et permis des contrôles rigoureux des données maîtresses. SAP ajoute de nouvelles fonctions à environ 60 % des activités de la société, établissant une base solide pour de meilleures analyses et de nouveaux gains d'efficacité. La direction est satisfaite des progrès accomplis jusqu'à maintenant, mais la société a connu certaines difficultés au cours de la mise en oeuvre de SAP au sein de ses activités liées aux produits de boulangerie frais dans l'Ouest canadien au quatrième trimestre de 2011. Malgré ces difficultés, le projet respecte l'échéancier et devrait être terminé en 2013.

Le tableau suivant résume le calendrier d'implémentation pour l'ensemble du projet.

	2009				2010				2011				2012				2013
	T1	T2	T3	T4													
Siège social	■	■	■														
Groupe des produits de boulangerie congelés -Amérique du Nord			■	■	■	■											
Groupe des produits de boulangerie frais					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Groupe des produits de la viande					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Groupe agro-alimentaire											■	■	■	■			
Groupe des produits de boulangerie congelés - Royaume-Uni											■	■	■				

rapport de gestion

REVUE OPÉRATIONNELLE

Le tableau qui suit présente un sommaire des ventes par secteur opérationnel pour chacun des exercices compris dans la période de trois ans close le 31 décembre :

<i>(en millions de dollars)</i>	2011	2010	Variation	2009 ⁱⁱ
Groupe des produits de la viande	3 039,5 \$	3 181,1 \$	(4,5)%	3 310,4 \$
Groupe agro-alimentaire	259,6	199,5	30,1 %	206,1
Groupe des protéines animales	3 299,1 \$	3 380,6 \$	(2,4)%	3 516,5 \$
Groupe des produits de boulangerie	1 594,5	1 587,5	0,4 %	1 705,1
Total des ventes	4 893,6 \$	4 968,1 \$	(1,5)%	5 221,6 \$

i) Les chiffres de 2009 sont présentés conformément aux PCGR canadiens en vigueur jusqu'au 1^{er} janvier 2010.

Le tableau qui suit présente un sommaire du résultat opérationnel ajusté par secteur opérationnel pour chacun des exercices compris dans la période de trois ans close le 31 décembre :

<i>(en millions de dollars)</i>	2011	2010	Variation	2009 ⁱⁱ
Groupe des produits de la viande	96,0 \$	81,3 \$	18,1 %	55,4 \$
Groupe agro-alimentaire	81,9	50,5	62,2 %	48,0
Groupe des protéines animales	177,9 \$	131,8 \$	35,0 %	103,4 \$
Groupe des produits de boulangerie	86,3	94,4	(8,6)%	102,2
Coûts non affectés dans le résultat opérationnel ajusté ⁱ⁾	(5,2)	(11,7)	(55,9)%	(9,5)
Total du résultat opérationnel ajusté	259,0 \$	214,5 \$	20,8 %	196,1 \$

i) Les coûts non affectés comprennent les coûts liés à la conversion des systèmes et aux honoraires de consultation. La direction est d'avis que le fait de ne pas affecter ces coûts facilite la comparaison de l'évaluation du résultat opérationnel.

ii) Les chiffres de 2009 sont présentés conformément aux PCGR canadiens en vigueur jusqu'au 1^{er} janvier 2010.

Groupe des produits de la viande

Comprend les produits de viandes préparées et à valeur ajoutée, les troussees-repas et les produits de porc, de volaille et de dinde frais vendus au détail, à des services alimentaires, à l'industrie et aux dépanneurs. Comprend des marques canadiennes dominantes comme Maple Leaf^{MD} et Schneiders^{MD} et de nombreuses autres sous-marques importantes.

Les ventes ont baissé de 4,5 % pour s'établir à 3 039,5 millions de dollars, contre 3 181,1 millions de dollars à l'exercice précédent. Après ajustement pour exclure l'incidence de la vente, en novembre 2010, des activités de transformation primaire du porc de la société à Burlington, en Ontario, et l'incidence de la vigueur du dollar canadien ayant réduit la valeur des ventes de porc à l'exportation, les ventes ont progressé de 3,8 %. Cette progression est attribuable essentiellement à la remontée des prix du marché pour le porc frais, à l'augmentation du prix des viandes préparées et de la volaille à valeur ajoutée et à l'amélioration de la composition des ventes de viandes préparées. Ces avantages ont été en partie annulés par un recul des volumes de ventes des viandes préparées, surtout au premier semestre alors que les consommateurs s'adaptaient à la hausse des prix. Au quatrième trimestre, les volumes étaient comparables à ceux de la période précédente.

Le résultat opérationnel ajusté a augmenté de 18,1 % pour s'établir à 96,0 millions de dollars en 2011, contre 81,3 millions de dollars pour l'exercice précédent, parce que l'accroissement des marges dans le secteur des viandes préparées et de la transformation primaire du porc a été annulé en partie par le recul des marchés de transformation de la volaille.

rapport de gestion

Le résultat du secteur des viandes préparées s'est renforcé à la faveur de l'amélioration de la gamme de produits et des premiers avantages découlant du plan de création de valeur, qui ont largement compensé l'incidence nette de la hausse considérable du coût des matières premières et de la baisse des volumes. Les augmentations de prix mises en œuvre au premier semestre de 2011 ont permis à la société de contrebalancer l'incidence de la hausse du coût des matières premières pratiquement tout au long de l'année, mais elles n'ont pas suffi à compenser la vigueur inattendue du coût des intrants au quatrième trimestre. Au premier trimestre de 2012, la direction a l'intention de mettre en œuvre des hausses de prix visant à contrer la hausse du coût des matières premières. Pendant une bonne partie de l'exercice, les volumes de ventes des viandes préparées ont été inférieurs à ceux de l'exercice précédent, car les consommateurs s'adaptaient à la hausse des prix de l'ensemble du secteur.

Le résultat enregistré par les activités de transformation primaire du porc a augmenté en raison de la vigueur des exportations et de l'amélioration de la gamme de produits, et ce, malgré la baisse des marges subie par les entreprises de transformation primaire du porc partout en Amérique du Nord, surtout au quatrième trimestre comparativement aux niveaux solides de la période correspondante de 2010, et l'incidence défavorable de la montée du dollar canadien.

Le résultat tiré des activités de transformation de la volaille a reculé considérablement, parce que la hausse constante des prix de la volaille vivante, qui ont atteint un sommet au quatrième trimestre de 2011, n'a pas pu être contrée par une augmentation équivalente des prix de la viande.

Groupe agro-alimentaire

Se compose des activités canadiennes de production porcine et de récupération de sous-produits d'origine animale.

Les ventes ont augmenté de 30,1 % pour se chiffrer à 259,6 millions de dollars en 2011 par rapport à 199,5 millions de dollars en 2010. La progression des ventes de 2011 est attribuable à la hausse des prix de vente, qui a été stimulée par les solides valeurs sur le marché pour les activités liées au biodiesel et les activités d'équarrissage tout au long de l'exercice, même si les marchés ont été relativement plus faibles au quatrième trimestre. La hausse des volumes de ventes des produits d'équarrissage a aussi contribué à la progression du total des ventes.

Le résultat opérationnel ajusté a augmenté de 62,2 % par rapport à celui de l'exercice précédent, passant de 50,5 millions de dollars à 81,9 millions de dollars, ce qui reflète l'avantage procuré par les solides prix pratiqués sur les sous-produits récupérés.

Le résultat des activités de récupération des sous-produits a été avantagé par la hausse des prix de vente, qui découle des solides valeurs sur le marché pour les activités liées au biodiesel et les activités d'équarrissage qui ont surpassé l'augmentation des coûts des matières premières. Le résultat tiré de la production porcine s'est amélioré en raison de la hausse des prix du porc, qui n'a été annulée qu'en partie par l'augmentation des prix de la nourriture pour animaux et l'incidence défavorable de l'appréciation du dollar canadien.

Groupe des produits de boulangerie

Comprend les produits de boulangerie frais et congelés, notamment les pains, petits pains, bagels, pains de spécialité et artisanaux, pâtisseries sucrées et pâtes et sauces fraîches vendues au détail, aux services alimentaires et aux détaillants. Comprend les marques nationales comme Dempster's^{MD}, Tenderflake^{MD}, Olivieri^{MD} et New York Bakery Co.^{MC} et de nombreuses marques régionales dominantes.

En 2011, les ventes se sont établies à 1 594,5 millions de dollars, niveau semblable à celui de 1 587,5 millions de dollars inscrit à l'exercice précédent. Après ajustement pour exclure la vente de la gamme de produits de la société liée aux sandwichs frais, en février 2011, et l'effet du change sur les ventes réalisées aux États-Unis et au Royaume-Uni, les ventes ont augmenté de 3,4 %, surtout grâce aux hausses de prix pratiquées au début de 2011. Ces avantages ont quelque peu été annulés par la baisse des volumes des ventes enregistrés par les activités liées aux produits de boulangerie frais et aux produits de boulangerie congelés en Amérique du Nord.

rapport de gestion

Le résultat opérationnel ajusté de 2011 a reculé de 8,6 % pour s'établir à 86,3 millions de dollars, comparativement à 94,4 millions de dollars pour l'exercice précédent. La société a subi une compression de ses marges, car les hausses de prix pratiquées au début de 2011 n'ont pas suffi pour annuler complètement l'accroissement des coûts des matières premières et d'autres coûts inflationnistes. Le résultat a été avantagé par des efficacités opérationnelles découlant des initiatives d'optimisation du réseau des activités liées aux produits de boulangerie congelés de la société et de la réduction des frais de vente et des charges générales et administratives, mais il a aussi subi l'incidence des frais généraux en double d'environ 6,1 millions de dollars découlant de la transition de la production vers la nouvelle boulangerie de produits frais de Hamilton, en Ontario, et des coûts de quelque 2,5 millions de dollars associés à des perturbations de la chaîne d'approvisionnement découlant de l'installation de SAP au sein des activités liées aux produits de boulangerie frais dans l'Ouest canadien au quatrième trimestre. La vente de la gamme de produits de la société liée aux sandwichs frais au premier trimestre de 2011 a aussi contribué à l'amélioration du résultat, car ces activités avaient enregistré une perte en 2010.

Pendant la plus grande partie de l'exercice, la société a continué d'exploiter trois boulangeries de petite envergure dans la région du Grand Toronto pendant qu'elle regroupe graduellement la production vers sa nouvelle boulangerie de produits frais de Hamilton, en Ontario. Au cours de cette période, la société engage des frais généraux supplémentaires, qui seront éliminés lorsque les trois boulangeries seront fermées. Deux de ces usines ont été fermées au premier trimestre de 2012, et la dernière boulangerie devrait être fermée au début de 2013. L'exploitation parallèle de la nouvelle boulangerie et de celles qui sont destinées à être fermées au cours de cette période de transition entraînera encore des frais généraux en double en 2012, mais de moindre importance que ceux engagés en 2011. Le montant des frais en double est conforme aux prévisions.

Les coûts supplémentaires liés à la mise en œuvre de SAP ont essentiellement été engagés au quatrième trimestre, car ils découlaient de perturbations associées à l'installation du système dans l'Ouest canadien; ils devraient avoir une incidence négligeable en 2012.

Au cours de l'exercice, dans le cadre des initiatives d'optimisation du réseau, la société a fermé sa boulangerie de produits congelés de Laval, au Québec, et sa boulangerie de produits frais de Delta, en Colombie-Britannique, et transféré la production à ses autres installations. De même, au Royaume-Uni, la société est en train de regrouper la production de plusieurs usines de petite envergure afin de réduire les coûts et de réaliser des économies d'échelle. Au quatrième trimestre, la société a décidé de fermer sa boulangerie de Walsall, au Royaume-Uni, au début de 2012 dans le cadre d'une transition visant à optimiser la production de produits livrés le matin et de spécialité; elle s'attend à déboursier des frais de restructuration et autres frais connexes d'environ 12,7 millions de dollars avant impôt, dont une tranche de 6,8 millions de dollars en trésorerie.

Coûts non affectés inclus dans le résultat opérationnel ajusté

Le total des coûts qui ne sont pas affectés aux résultats opérationnels ajustés sectoriels, qui s'est chiffré à 5,2 millions de dollars pour l'exercice (11,7 millions de dollars en 2010), comprend un montant de 4,3 millions de dollars (5,9 millions de dollars en 2010) lié à la mise en œuvre de SAP, des honoraires de consultation de 0,9 million de dollars (3,0 millions de dollars en 2010) relatifs au programme de renouvellement du conseil d'administration de la société et des frais de néant (2,8 millions de dollars en 2010) liés à la recherche et à des études d'étalonnage sur lesquelles reposait le plan de création de valeur de la société. Ces coûts sont inclus dans le résultat opérationnel ajusté.

MARGE BRUTE

La marge brute de 2011 s'est chiffrée à 767,2 millions de dollars (soit 15,7 % des ventes), comparativement à 748,9 millions de dollars (soit 15,1 % des ventes) pour l'exercice précédent. La hausse de la marge brute est attribuable à l'accroissement de la marge du Groupe des protéines animales, ce qui reflète l'expansion des marges du secteur des viandes préparées par suite de l'amélioration de la gamme de produits sous l'impulsion de l'innovation, des gains d'efficacité opérationnelle et des solides résultats liés aux activités de récupération des sous-produits de la société en raison de la hausse des prix de marché des activités liées au biodiesel et des activités d'équarrissage. Du côté du Groupe des produits de boulangerie, les marges brutes ont diminué surtout en raison de l'augmentation du coût des matières premières et de l'inflation en général qui n'ont pu être complètement compensées par les hausses de prix au cours de l'exercice. Les marges des activités liées aux produits de boulangerie frais ont aussi été touchées par les frais généraux en double engagés pendant que la société transférait la production de trois installations de petite envergure vers sa nouvelle boulangerie de Hamilton, en Ontario, et les coûts associés à des perturbations de la chaîne d'approvisionnement découlant de l'installation de SAP au sein des activités liées aux produits de boulangerie frais dans l'Ouest canadien.

rapport de gestion

FRAIS DE VENTE ET CHARGES GÉNÉRALES ET ADMINISTRATIVES

Les frais de vente et les charges générales et administratives ont diminué de 3,7 %, s'établissant à 504,2 millions de dollars en 2011, contre 523,5 millions de dollars pour l'exercice précédent, soit respectivement 10,3 % et 10,5 % des ventes. Ces dépenses ont diminué grâce aux réductions de frais généraux pratiquées au début de l'exercice dans le Groupe des produits de boulangerie, qui ont permis de compenser la compression de la marge découlant de la hausse du coût des matières premières. Par ailleurs, les charges de publicité et de promotion ont diminué de 1,5 million de dollars en raison du calendrier de commercialisation et de promotion des nouveaux produits. La réduction des charges de promotion a été en partie annulée par la hausse des investissements au Royaume-Uni pour financer le relancement de la marque de bagels New York Bakery au cours du premier semestre de l'exercice. Les frais de vente et charges générales et administratives ont été semblables à ceux de l'exercice précédent pour le Groupe des protéines animales, car les réductions des charges générales et administratives ont été annulées par la hausse des frais de vente et des charges de promotion visant à soutenir l'innovation en matière de produits, dont les gammes Natural Selections et Schneider's Country Naturals. Les charges générales non affectées associées aux honoraires de consultation relatifs aux mesures de renouvellement du conseil d'administration de la société et aux frais liés à la recherche et aux études d'étalonnage ont également diminué en 2011.

AUTRES PRODUITS

Les autres produits se sont chiffrés à 10,3 millions de dollars en 2011, contre 0,2 million de dollars en 2010. En 2011, une tranche de 7,0 millions de dollars se rapportait aux profits sur la vente d'immobilisations corporelles, et un produit d'assurance de 1,7 million de dollars se rapportait à un incendie survenu aux installations de transformation du jambon de Winnipeg, au Manitoba.

FRAIS DE RESTRUCTURATION ET AUTRES FRAIS CONNEXES

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011, la société a constaté des frais de restructuration et autres frais connexes de 79,8 millions de dollars (59,9 millions de dollars après impôt).

Du montant avant impôt, le Groupe des produits de la viande de la société a engagé des frais de restructuration et autres frais connexes totalisant 31,1 millions de dollars. Ces frais comprennent un montant de 26,5 millions de dollars se rapportant aux modifications apportées au réseau des secteurs de la fabrication et de la distribution dans le cadre de la mise en œuvre du plan de création de valeur, qui comprend des indemnités de fin de contrat et d'autres avantages du personnel de 11,5 millions de dollars; un montant de 4,1 millions de dollars lié à l'amortissement accéléré d'immobilisations; des frais de résiliation d'engagements de location de 4,7 millions de dollars; et d'autres coûts en trésorerie de 6,2 millions de dollars. D'autres frais de restructuration de 4,3 millions de dollars se rapportaient à la fermeture de l'usine de Surrey, en Colombie-Britannique, et incluaient des indemnités de fin de contrat et d'autres avantages du personnel de 3,7 millions de dollars ainsi que des sorties d'actifs et des coûts en trésorerie de 0,6 million de dollars. Le solde des frais de restructuration, soit 0,3 million de dollars, a été engagé relativement à d'autres initiatives de restructuration en cours de la société.

Le Groupe des produits de boulangerie de la société a engagé des frais de restructuration et autres frais connexes totalisant 46,4 millions de dollars au cours de l'exercice. De ce montant, une tranche de 24,2 millions de dollars a été engagée par les activités de boulangerie au Royaume-Uni relativement à la fermeture des usines de Walsall, de Cumbria et de Park Royal. Ces frais comprennent 4,0 millions de dollars au titre des indemnités de fin de contrat, 7,8 millions de dollars en frais de résiliation de baux, 11,7 millions de dollars au titre de la dépréciation d'actifs et de l'amortissement accéléré et 0,7 million de dollars en autres frais. La société a aussi engagé des frais de restructuration de 9,3 millions de dollars relativement à la fermeture de la boulangerie de produits congelés de Laval, au Québec, et de la boulangerie de produits frais de Delta, en Colombie-Britannique, et des frais de restructuration de 2,9 millions de dollars au titre de la vente de la gamme de produits liés aux sandwichs de la société. La société a également engagé des frais de 7,5 millions de dollars liés à des changements dans la structure de gestion et aux indemnités de fin de contrat. Le solde de 2,5 millions de dollars des frais de restructuration se rapporte aux autres initiatives de restructuration en cours de la société.

La société a également enregistré des frais de restructuration de 2,3 millions de dollars relativement à des initiatives à l'échelle de la société liées à des changements dans la structure de gestion et aux indemnités de fin de contrat qui en ont découlé.

rapport de gestion

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2010, la société avait comptabilisé des frais de restructuration et autres frais connexes de 81,1 millions de dollars (61,2 millions de dollars après impôt). Du montant avant impôt, une tranche de 32,9 millions de dollars se rapportait à une perte de valeur des installations de transformation du porc de la société situées à Burlington, en Ontario. Une autre tranche de 13,1 millions de dollars se rapportait à des indemnités de fin de contrat et à la dépréciation d'actifs liées à la fermeture prévue de l'installation de production de viandes préparées de Berwick, en Nouvelle-Écosse. Les activités liées aux produits de boulangerie de la société ont aussi entraîné des indemnités de fin de contrat et des coûts de maintien en poste de 9,6 millions de dollars liés au programme visant à remplacer les trois boulangeries actuelles de la région de Toronto par une usine unique située à Hamilton, en Ontario. Le reste des frais de restructuration se rapportait aux mesures de restructuration en cours de la société.

Le tableau ci-après présente un sommaire des frais constatés et des paiements versés en espèces relativement aux frais de restructuration et autres frais connexes susmentionnés aux 31 décembre 2011 et 2010, avant l'impôt applicable :

	Indemnités de fin de contrat	Fermeture d'installation	Perte de valeur d'actifs et amortissement accélééré	Maintien en poste	Prestations de retraite	Total
Solde au 1^{er} janvier 2011	26 760 \$	7 857 \$	- \$	445 \$	- \$	35 062 \$
Charges	22 262	20 312	25 312	2 549	9 360	79 795
Paiements en espèces	(23 330)	(11 356)	-	(1 546)	-	(36 232)
Éléments sans effet de trésorerie	-	-	(25 312)	-	(9 360)	(34 672)
Solde au 31 décembre 2011	25 692 \$	16 813 \$	- \$	1 448 \$	- \$	43 953 \$

	Indemnités de fin de contrat	Fermeture d'installation	Perte de valeur d'actifs et amortissement accélééré	Maintien en poste	Prestations de retraite	Total
Solde au 1^{er} janvier 2010	11 414 \$	9 113 \$	- \$	85 \$	- \$	20 612 \$
Charges	26 306	8 543	45 575	384	300	81 108
Paiements en espèces	(10 462)	(9 799)	-	(24)	-	(20 285)
Éléments sans effet de trésorerie	(498)	-	(45 575)	-	(300)	(46 373)
Solde au 31 décembre 2010	26 760 \$	7 857 \$	- \$	445 \$	- \$	35 062 \$

CHARGES D'INTÉRÊTS

Pour l'exercice considéré, les charges d'intérêts se sont établies à 70,7 millions de dollars, contre 64,9 millions de dollars pour l'exercice précédent. L'incidence de l'augmentation des taux d'intérêt a été partiellement contrebalancée par la baisse des soldes moyens de la dette et par l'inscription à l'actif de coûts d'emprunt accrus. Le taux d'intérêt moyen sur les emprunts de la société pour 2011 s'est élevé à 6,0 % (4,8 % en 2010). Au 31 décembre 2011, une proportion de 87,4 % de la dette portait intérêt à taux fixe et n'était pas exposée aux fluctuations des taux d'intérêt, contre 89,0 % à l'exercice précédent.

rapport de gestion

IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

La charge d'impôt de la société se composait de l'impôt sur le résultat opérationnel compte non tenu des frais de restructuration et autres frais connexes au taux de 23,1 % (28,7 % en 2010), de même que de l'impôt recouvrable sur les frais de restructuration et autres frais connexes au taux de 24,9 % (24,6 % en 2010). Le taux d'impôt moins élevé sur le résultat opérationnel découlait de la comptabilisation par la société de réductions de l'impôt sur le résultat totalisant 12,2 millions de dollars pour l'exercice; ces réductions étaient principalement composées d'ajustements provenant d'une acquisition antérieure dans les activités liées aux produits de boulangerie frais. Le taux d'impôt effectif de la société pour l'exercice, avant ces ajustements, était de 29,5 %.

TRANSACTIONS ENTRE PARTIES LIÉES

La société contrôle une filiale cotée dont elle consolide les résultats avec les siens; il s'agit de Boulangerie Canada Bread, Limitée (« Canada Bread »), dont la société détient une participation de 90,0 %. Les transactions entre la société et ses entités consolidées ont été éliminées lors de la consolidation.

McCain Foods Limitée appartenait en partie à McCain Capital Corporation (« MCC »), qui détenait une participation en actions de 31,3 % dans la société jusqu'au 2 décembre 2011. Le 2 décembre 2011, MCC a réorganisé ses participations de sorte qu'elle n'est plus une partie liée de la société. Par conséquent, la société n'est plus une partie liée de McCain Foods Limitée. Pour la portion de l'exercice pendant laquelle McCain Foods Limitée était une partie liée, la société a comptabilisé des ventes à McCain Foods Limitée de 2,9 millions de dollars (3,6 millions de dollars en 2010), ventes qui ont été effectuées dans le cours normal des activités et aux prix ayant cours sur le marché. Les créances clients à recevoir de McCain Foods Limitée se chiffraient à 0,1 million de dollars au 31 décembre 2010 et à 0,3 million de dollars au 1^{er} janvier 2010.

Day & Ross Transportation Group, filiale de McCain Foods Limitée, était une partie liée de la société jusqu'au 2 décembre 2011. Pour la portion de l'exercice pendant laquelle Day & Ross Transportation Group était une partie liée, la société a versé à celle-ci 6,2 millions de dollars (4,9 millions de dollars en 2010) pour des services rendus dans le cours normal des activités et aux prix ayant cours sur le marché. Les dettes fournisseurs à payer à Day & Ross Transportation Group au 31 décembre 2010 se chiffraient à 0,4 million de dollars et à 0,2 million de dollars au 1^{er} janvier 2010.

La société est le promoteur de divers régimes à prestations définies et régimes à cotisations définies, qui sont décrits à la note 9 afférente aux états financiers consolidés. En 2011, la société a reçu 1,5 million de dollars (1,7 million de dollars en 2010) des régimes à prestations définies en remboursement de frais que la société avait engagés pour offrir des services à ces régimes. En 2011, les cotisations de la société à ces régimes se sont chiffrées à 33,3 millions de dollars (31,2 millions de dollars en 2010).

Les principaux dirigeants sont les personnes qui ont le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de régir les activités de la société et de sa filiale, directement ou indirectement, y compris tout administrateur externe de la société ou de sa filiale.

La rémunération des principaux dirigeants de la société comprenait les frais suivants :

<i>(en milliers de dollars)</i>	2011	2010
Avantages à court terme		
Salaires, y compris les primes	18 589 \$	17 923 \$
Allocation de voiture de fonction	417	362
Autres avantages	193	171
Total des avantages à court terme	19 199 \$	18 456 \$
Avantages postérieurs à l'emploi	817	735
Avantages fondés sur des actions	13 941	11 305
Total de la rémunération	33 957 \$	30 496 \$

rapport de gestion

En 2011, les principaux dirigeants n'ont exercé aucune option sur action obtenue aux termes des régimes incitatifs d'achat d'actions et des régimes d'options de la société (280 800 options ont été exercées pour un prix d'exercice total de 2,9 millions de dollars en 2010).

MESURES INCITATIVES GOUVERNEMENTALES

En 2011, la société a comptabilisé un montant de 8,2 millions de dollars (7,3 millions de dollars en 2010) au titre de l'aide du gouvernement du Canada octroyée dans le cadre de la politique visant à soutenir le développement des énergies renouvelables. Toujours en 2011, la société a comptabilisé un montant de 2,6 millions de dollars versé par la province d'Ontario pour l'achat du matériel requis par l'Agence canadienne d'inspection des aliments, ainsi qu'un paiement de 1,5 million de dollars reçu au titre d'Agri-stabilité. Au cours de l'exercice, la société a également inscrit d'autres avantages incitatifs totalisant 0,1 million de dollars (0,4 million de dollars en 2010). En 2010, la société a comptabilisé un montant de 2,7 millions de dollars au titre de l'aide du gouvernement du Canada visant à dédommager les producteurs de porc des pertes subies dans les périodes antérieures. Ces montants ont été comptabilisés à titre de réductions du coût des ventes dans les comptes consolidés de résultat. De plus, toujours en 2010, la société s'est vu consentir par le gouvernement du Canada un prêt sans intérêt de 2,0 millions de dollars dans le cadre de la construction d'une nouvelle boulangerie à Hamilton, en Ontario. Cet emprunt est remboursable sur une période de cinq ans à compter de 2012.

ACQUISITIONS ET DESSAISSEMENTS

Au quatrième trimestre de 2011, la société a vendu les actifs d'une exploitation avicole, notamment un quota de production commerciale de dindes, à un tiers pour un produit de 4,6 millions de dollars. Cette transaction a donné lieu à un profit sur la vente de 3,7 millions de dollars, surtout lié au quota de production.

Au troisième trimestre de 2011, la société a vendu sa participation dans une entreprise d'élimination des déchets située à Terre-Neuve pour un produit de 1,1 million de dollars. Cette transaction a donné lieu à un profit sur la vente de 0,6 million de dollars. Le 30 septembre 2011, la société a conclu la vente de son usine de viandes préparées située à Surrey, en Colombie-Britannique, pour un produit de 10,5 millions de dollars et un profit sur la vente de 4,1 millions de dollars. De plus, toujours le 30 septembre 2011, Canada Bread a acquis les activités de Humber Valley Bakery, une petite boulangerie de produits frais de Terre-Neuve, pour 0,6 million de dollars, ce montant ayant été imputé aux immobilisations incorporelles et relations avec la clientèle. La société a intégré la production de l'entreprise acquise à celle de ses installations existantes.

Le 11 avril 2011, la société a conclu la vente d'une boulangerie située à Cumbria, au Royaume-Uni; cette opération a entraîné des coûts de restructuration en trésorerie de 0,3 million de dollars.

Le 18 février 2011, la société a conclu la vente à Premium Brands Inc., fabricant canadien de produits alimentaires, de la quasi-totalité des actifs restants de sa gamme de produits liés aux sandwichs pour un montant de 8,0 millions de dollars. La transaction a donné lieu à des frais de restructuration totaux de 2,9 millions de dollars, dont une tranche de 0,6 million de dollars représentait des coûts en trésorerie, de même qu'à un profit sur la vente de 0,9 million de dollars. Dans le cadre de la conversion aux Normes internationales d'information financières (« IFRS »), le 1^{er} janvier 2010, la société a constaté un ajustement au titre de la perte de valeur du goodwill de 31,0 millions de dollars.

Au quatrième trimestre de 2010, les actifs destinés à la vente au 31 décembre 2009 qui se rapportaient aux installations de transformation du porc de la société situées à Burlington, en Ontario, ont été vendus.

PARTICIPATION DANS BOULANGERIE CANADA BREAD, LIMITÉE

Au cours de l'exercice, aucun changement n'a été apporté à la participation de la société dans Canada Bread.

Au cours du deuxième trimestre de 2010, la société avait acheté 56 700 actions de Canada Bread pour une contrepartie en trésorerie de 2,7 millions de dollars. Cet achat a porté la participation de la société dans Canada Bread de 89,8 % à 90,0 %. La société a affecté 1,4 million de dollars du prix d'achat aux actifs nets identifiables de Canada Bread à la date d'acquisition en réduisant sa participation ne donnant pas le contrôle dans la filiale. La tranche restante de 1,3 million de dollars de la contrepartie payée a été constatée à titre de réduction des capitaux propres.

rapport de gestion

SOURCES DE FINANCEMENT

En général, les secteurs de l'industrie de l'alimentation dans lesquels la société exerce ses activités se caractérisent par des volumes de ventes élevés et un renouvellement rapide des stocks et des créances clients. Habituellement, les créances clients et les stocks peuvent être facilement convertis en trésorerie. Les fluctuations des prix des matières premières, les variations de prix saisonnières et les autres fluctuations liées aux marchés influent sur le montant investi dans le fonds de roulement. Par exemple, même si les hausses et les baisses des prix du porc ou des céréales n'influent pas nécessairement sur les marges, les fluctuations de prix peuvent avoir une incidence importante sur le fonds de roulement, en particulier les stocks et les créances clients. En raison de la diversité de ses activités, la société a toujours dégagé d'excellents flux de trésorerie opérationnels, même lorsque les prix des marchandises étaient élevés ou que la société était en restructuration. Ces flux de trésorerie opérationnels assurent à la société des liquidités sous-jacentes qu'elle complète en ayant recours à des facilités de crédit lui procurant un financement à plus long terme et lui permettant de parer aux variations de son fonds de roulement.

La dette de la société qui est arrivée à échéance en 2011 s'élevait à 267,7 millions de dollars, y compris les swaps de devises qui s'y rapportaient. Le montant venant à échéance correspondait au remboursement d'une obligation en décembre 2011, que la société a financé à l'aide d'un prélèvement sur sa facilité de crédit.

Le 16 mai 2011, la société a obtenu une facilité de crédit renouvelable de 800,0 millions de dollars de quatre ans consentie par un consortium d'institutions canadiennes, américaines et internationales. Cette nouvelle facilité de crédit remplace la facilité de crédit renouvelable de 870,0 millions de dollars qui arrivait à échéance le 31 mai 2011. La nouvelle facilité n'est pas garantie, et les prélèvements portent intérêt à des taux établis en fonction des taux d'intérêt à court terme. La facilité de crédit arrive à échéance le 16 mai 2015. Elle servira à combler les besoins de financement généraux de la société et à assurer un niveau de liquidités approprié. Les clauses restrictives associées à la nouvelle facilité sont fortement semblables aux autres ententes de crédit existantes de la société. La transaction est expliquée plus en détail à la note 13 afférente aux états financiers consolidés.

En 2010, la société et un consortium bancaire regroupant la majorité des banques lui ayant consenti sa facilité de crédit renouvelable existant alors ont conclu une entente visant l'ajout à la facilité de crédit renouvelable principale de la société d'une facilité de prêt bancaire à court terme de 250,0 millions de dollars qui devait arriver à échéance le 31 mai 2011. La société n'a prélevé aucun montant sur la facilité tout au long de sa durée. Au premier trimestre de 2011, la société a mis fin à la facilité.

Le tableau suivant présente un sommaire des facilités d'emprunt disponibles et des montants prélevés sur celles-ci aux 31 décembre :

<i>(en millions de dollars)</i>	2011	2010
Facilités de crédit		
Les Aliments Maple Leaf Inc.	1 640,5 \$	1 702,9 \$
Filiales	93,1	78,6
Total des facilités disponibles	1 733,6 \$	1 781,5 \$
Montant prélevé		
Les Aliments Maple Leaf Inc.	1 129,6 \$	903,4 \$
Filiales	57,1	48,6
Lettres de crédit	141,3	124,9
Montant total prélevé sur les facilités	1 328,0 \$	1 076,9 \$
Proportion prélevée (en pourcentage)	76,6 %	60,4 %

rapport de gestion

Pour avoir accès à du financement à des taux concurrentiels et mieux diversifier ses sources de financement, la société a conclu en octobre 2010 deux facilités de titrisation des créances clients d'une durée de trois ans. Ces programmes ont remplacé les facilités de financement des créances clients existantes. Aux termes de ces nouvelles facilités, la société vend certaines créances clients comportant des garanties très limitées à une entité appartenant à une institution financière internationale dont la dette à long terme est assortie d'une cote AAA. Les créances sont vendues à escompte par rapport à la valeur nominale, compte tenu des taux alors en vigueur sur les marchés monétaires. À la fin de 2011, la société assurait la gestion de créances clients de 254,3 millions de dollars (265,2 millions de dollars en 2010) aux termes de ces facilités. En échange de la vente de ses créances clients, la société a obtenu une somme en espèces de 155,8 millions de dollars (156,2 millions de dollars en 2010) et des billets à recevoir de 98,5 millions de dollars (109,0 millions de dollars en 2010). Le montant maximal des emprunts en espèces que la société peut obtenir aux termes de ces programmes se chiffre à 170,0 millions de dollars.

Ces facilités de titrisation sont assujetties à certaines restrictions et doivent respecter certaines clauses restrictives. Au cours de l'exercice, la société respectait la totalité des exigences de ces facilités. Celles-ci étaient comptabilisées comme une transaction hors bilan aux termes des PCGR canadiens et continuent d'être comptabilisées de la même manière selon les IFRS depuis le 1^{er} janvier 2011.

La durée moyenne pondérée de la dette de la société est de 4,9 ans.

Si elle le juge rentable, la société peut financer des automobiles, du matériel de fabrication, des ordinateurs et du matériel de bureau en concluant des contrats de location simples.

DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

Pour 2011, les dépenses d'investissement se sont établies à 229,2 millions de dollars, comparativement à 162,3 millions de dollars en 2010; cette hausse est attribuable aux investissements plus importants consacrés au plan de création de valeur de la société.

L'augmentation des dépenses d'investissement reflète les investissements stratégiques liés au plan de création de valeur de la société, notamment les fonds consacrés à la nouvelle boulangerie de produits frais à Hamilton, en Ontario, la poursuite de la mise en œuvre d'un nouveau système d'information SAP, qui remplace les systèmes de la société dans l'ensemble de ses activités et permet de les harmoniser, et les investissements se rapportant aux mesures de regroupement du réseau des activités liées aux viandes préparées.

Comme la société se concentre sur son plan de restructuration, les dépenses d'investissement consacrées aux activités de base ont été moins élevées que celles du dernier exercice. La société estime à l'heure actuelle que ses dépenses d'investissement se chiffreront à environ 435 millions de dollars pour l'exercice 2012 en entier. Les investissements affectés aux projets stratégiques respectaient les niveaux prévus, seulement la direction prévoit maintenant que ses investissements dans les activités de base seront inférieurs aux estimations précédentes.

FLUX DE TRÉSORERIE ET FINANCEMENT

La dette totale, après les soldes de trésorerie, s'établissait à 984,0 millions de dollars à la fin de l'exercice, comparativement à 901,8 millions de dollars au 31 décembre 2010. L'augmentation de la dette pour l'exercice tient en grande partie au fait que les flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles ont été annulés par les investissements dans les immobilisations corporelles et le règlement de swaps de devises associés aux remboursements sur l'obligation libellée en dollars américains en 2011.

Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Pour l'exercice, la société a comptabilisé des entrées nettes liées aux activités poursuivies de 244,8 millions de dollars, comparativement à 285,2 millions de dollars pour l'exercice précédent. Cette diminution est imputable surtout à l'accroissement des niveaux du fonds de roulement en 2011 et aux paiements d'impôt en espèces plus élevés, qui ont été contrebalancés par une augmentation du résultat.

Flux de trésorerie liés aux activités de financement

Pour l'exercice, la société a comptabilisé des sorties nettes liées aux activités de financement de 56,0 millions de dollars, comparativement à 164,5 millions de dollars pour l'exercice précédent. Cette variation s'explique principalement par le remboursement de la dette échéant en 2010, qui a été refinancée en décembre 2010, la plus grande partie du financement ayant été obtenue en janvier 2011.

rapport de gestion

Les facilités d'emprunt de la société sont assujetties à certaines restrictions et doivent respecter certains ratios relatifs à la dette et aux flux de trésorerie. En 2011, la société respectait la totalité des exigences de ses conventions de prêt. Au 31 décembre 2011, le ratio de la dette nette au BAIIA, exclusion faite de la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés, était de 2,5 fois (2,5 fois en 2010), et compte tenu de la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés, ce même ratio atteignait 2,6 fois (2,7 fois en 2010).

Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement

Au chapitre des activités d'investissement, la société a enregistré des sorties de trésorerie de 209,4 millions de dollars pour l'exercice, comparativement à des sorties de trésorerie de 161,6 millions de dollars pour l'exercice précédent, ce qui s'explique par la hausse des dépenses d'investissement, compensée en partie par le produit du dessaisissement de l'usine de viandes préparées de Surrey, en Colombie-Britannique.

Les dépenses d'investissement se sont chiffrées à 229,2 millions de dollars pour l'exercice, comparativement à 162,3 millions de dollars pour l'exercice précédent, ce qui est attribuable essentiellement à des investissements se rapportant aux mesures de consolidation du réseau des activités liées aux viandes préparées et à la nouvelle boulangerie de produits frais de Hamilton, en Ontario.

OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Le tableau ci-dessous fournit de l'information sur certaines des principales obligations contractuelles de la société au 31 décembre 2011 :

Montants dus au cours des exercices :

<i>(en millions de dollars)</i>	Total	2012	2013	2014	2015	2016	Par la suite
Dette à long terme ⁱⁱ	947,6 \$	5,6 \$	6,1 \$	210,3 \$	343,0 \$	35,6 \$	347,0 \$
Swaps de devises liés à la dette à long terme	34,9	-	-	36,3	-	-	(1,4)
	982,5 \$	5,6 \$	6,1 \$	246,6 \$	343,0 \$	35,6 \$	345,6 \$
Obligations contractuelles, y compris les contrats de location	334,8	65,2	55,8	43,9	34,9	29,0	106,0
	1 317,3 \$	70,8 \$	61,9 \$	290,5 \$	377,9 \$	64,6 \$	451,6 \$

ⁱⁱ Ne comprend pas les paiements d'intérêts contractuels.

Au 31 décembre 2011, la société était partie à des contrats de construction de 109,9 millions de dollars se rapportant à la nouvelle boulangerie de Hamilton, en Ontario, et au projet de transformation du réseau de production de viandes préparées.

La direction est d'avis que les flux de trésorerie et les sources de financement de la société constituent des ressources suffisantes pour financer ses besoins opérationnels courants et ses dépenses d'investissement prévues pour au moins les 12 prochains mois. Les notes 13 et 22 afférentes aux états financiers consolidés renferment d'autres détails sur le financement.

INSTRUMENTS FINANCIERS ET ACTIVITÉS DE GESTION DES RISQUES

Dans le cours normal de ses activités, la société est exposée à des risques financiers et de marché susceptibles de toucher son résultat opérationnel. Pour gérer ces risques, la société exerce ses activités conformément à des politiques et à des lignes directrices en matière de gestion des risques qui régissent la couverture des risques de prix et de marché sur les marchés de change, des taux d'intérêt et des marchandises, ainsi que les activités de financement et d'investissement.

La société procède à des opérations de couverture pour gérer les risques de prix et de marché liés aux principales expositions découlant des activités opérationnelles, et ne participe pas à des activités importantes de négociation de nature spéculative.

rapport de gestion

Le comité de gestion des risques de la société tient de fréquentes réunions pour discuter de la conjoncture du marché, passer en revue les programmes de couverture actuels et les activités de négociation, et approuver les nouvelles stratégies de couverture ou de négociation, le cas échéant.

Afin de limiter l'incidence des fluctuations des cours sur le résultat opérationnel, la plupart des principaux programmes de couverture sont désignés à titre de relations de couverture et sont gérés dans le cadre du portefeuille de comptabilité de couverture de la société.

Capital

La société vise à maintenir une structure du capital rentable qui soutient sa stratégie de croissance à long terme et maximise la flexibilité opérationnelle. Dans la répartition du capital lié aux investissements qui visent à soutenir ses objectifs en matière de résultat, la société établit des taux de rendement internes pour les initiatives d'investissement. Les projets d'investissement sont généralement financés à l'aide de créances prioritaires et de flux de trésorerie générés à l'interne.

La société utilise un effet de levier financier dans sa structure du capital pour réduire le coût du capital, la société ayant pour but de maintenir ses principaux ratios de crédit et l'effet de levier à des niveaux qui permettent d'obtenir continuellement des conditions de crédit dignes d'une société dont la solvabilité est de qualité supérieure. La société évalue le profil de son crédit au moyen de diverses mesures, certaines non conformes aux IFRS, essentiellement le ratio de la dette nette par rapport au BAIIA et le ratio du BAIIA par rapport aux charges d'intérêts nettes.

En plus des créances prioritaires et des capitaux propres, la société utilise les contrats de location simple et des programmes de titrisation de créances clients à recours très limité comme sources supplémentaires de financement.

La société maintient une distribution de dividendes régulière basée sur le résultat net durable. De temps à autre, la société fait l'acquisition d'actions aux fins d'annulation aux termes d'offres publiques de rachat dans le cours normal des activités et pour satisfaire aux attributions consenties dans le cadre de son régime de droits à la valeur d'actions temporairement inaccessibles, programme de rémunération en actions établi en 2006. La société a acquis 2,5 millions d'actions en 2011 relativement à des attributions effectuées dans le cadre du programme de rémunération en actions (aucune action en 2010).

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, le total des capitaux propres a diminué de 56,7 millions de dollars pour se chiffrer à 930,1 millions de dollars. Au cours de la même période, la dette totale, après déduction de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, a augmenté de 82,2 millions de dollars pour se chiffrer à 984,0 millions de dollars.

Risque de crédit

Le risque de crédit s'entend du risque de perte découlant de l'incapacité des clients et des contreparties de la société à respecter leurs obligations en matière de paiement.

Le risque de crédit auquel la société est exposée dans le cours normal de ses activités se rapporte à ses clients dont la quasi-totalité œuvre dans les secteurs du commerce d'épicerie et des services alimentaires. La société procède régulièrement à des évaluations du crédit portant sur la situation financière de ses clients nouveaux et existants et elle examine la recouvrabilité de ses créances clients et autres créances afin d'atténuer toute possibilité de perte sur créance. Au 31 décembre 2011, une tranche d'environ 0,8 million de dollars (0,8 million de dollars en 2010) des créances clients de la société était en souffrance depuis plus de 60 jours, essentiellement en raison de problèmes liés à l'échéancier d'un changement de processus. La société constitue un compte de correction de valeur pour créances douteuses qui représente l'estimation qu'elle fait des montants irrécouvrables. Ce compte comporte notamment une composante de perte spécifique estimée qui se rapporte à des risques individuels et une composante fondée sur les tendances historiques en matière de recouvrement. Au 31 décembre 2011, la société avait inscrit un montant de 5,8 millions de dollars (6,8 millions de dollars en 2010) au compte de correction de valeur pour créances douteuses. Toutes les créances douteuses importantes ont été constatées dans le compte de correction de valeur pour créances douteuses. La société estime que son compte de correction de valeur pour créances douteuses est suffisant pour couvrir tout risque de crédit lié aux créances en souffrance ou aux créances douteuses.

La direction est d'avis que les concentrations de risque de crédit relativement aux débiteurs sont limitées étant donné la qualité généralement élevée du crédit des principaux clients de la société, en plus du grand nombre de clients secondaires et de leur répartition géographique. La société mène toutefois un volume assez important d'affaires avec un nombre réduit d'épiceries de détail importantes. Les débiteurs des cinq plus grands clients de la société représentent environ 42,6 % (39,8 % en 2010) des débiteurs avant titrisation consolidés au 31 décembre 2011, et les deux plus importants clients comptent pour environ 19,8 % (20,4 % en 2010) des ventes consolidées.

rapport de gestion

La société est exposée au risque de crédit qui découle de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (essentiellement des dépôts et des placements à court terme auprès de banques à charte canadiennes) et des instruments dérivés non négociés en bourse. La société atténue ce risque de crédit en ne traitant qu'avec des contreparties qui sont d'importantes institutions financières internationales dont la dette à long terme est assortie d'une cote A ou d'une cote supérieure.

L'exposition maximale de la société au risque de crédit à la date de clôture correspondait essentiellement à la valeur comptable des actifs financiers non dérivés et des instruments dérivés non négociés en bourse dont la juste valeur est positive.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité s'entend du risque découlant de la difficulté, pour la société, à satisfaire aux obligations associées aux passifs financiers.

La société gère le risque de liquidité en surveillant les flux de trésorerie prévus et réels, en réduisant au minimum sa dépendance envers une source de crédit unique, en maintenant des facilités de crédit engagées non utilisées suffisantes et en gérant les échéances des actifs et des passifs financiers pour minimiser les risques de refinancement.

Au 31 décembre 2011, la société disposait de facilités de crédit engagées non utilisées de 379,5 millions de dollars aux termes de ses principales conventions bancaires. Ces conventions bancaires, qui viennent à échéance en 2015, contiennent des clauses restrictives et d'autres restrictions.

Risque de marché

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt se rapporte au risque que la valeur d'un instrument financier ou des flux de trésorerie associés à cet instrument fluctue en raison des variations des taux d'intérêt du marché. À l'occasion, la société conclut des swaps de taux d'intérêt afin de gérer son risque de marché actuel ou prévu et d'obtenir le taux d'intérêt global voulu sur les emprunts.

Le risque de taux d'intérêt de la société découle des titres d'emprunt à long terme émis à des taux fixes qui engendrent des risques de taux d'intérêt liés à la juste valeur et des titres d'emprunt à des taux variables qui donnent lieu à des risques de taux d'intérêt liés aux flux de trésorerie. De plus, les soldes de trésorerie de la société sont habituellement investis dans des actifs à court terme portant intérêt. La société surveille étroitement le marché afin d'obtenir le taux d'intérêt global voulu pour son financement, ainsi que la proportion ciblée d'emprunts à taux fixes et à taux variables.

Au 31 décembre 2011, une proportion de 87 % de l'encours de la dette de la société n'était pas exposée aux fluctuations des taux d'intérêt (89 % en 2010).

Risque de change

Le risque de change se rapporte au risque que la valeur d'un instrument financier ou des flux de trésorerie associés à cet instrument fluctue en raison des variations des taux de change. La société conclut des contrats dérivés de change afin de gérer son risque de change actuel et prévu.

Le risque de change auquel est exposée la société découle principalement des opérations effectuées en devises autres que le dollar canadien. Les principales devises auxquelles la société est exposée sont le dollar américain en raison des ventes et des emprunts libellés en dollars américains ainsi que la livre sterling et le yen.

La société utilise des swaps de taux d'intérêt entre devises pour atténuer le risque auquel l'exposent les fluctuations des taux de change à l'égard de ses titres d'emprunt libellés en dollars américains. Ces swaps sont principalement utilisés pour convertir dans les faits des billets à payer libellés en dollars US portant intérêt à taux fixe en billets libellés en dollars CA portant intérêt à taux fixe; ils sont comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie.

La société utilise des contrats de change à terme pour gérer son exposition découlant des ventes de produits aux États-Unis et au Japon. Tous les contrats de change à terme en dollars américains et en yens admissibles qui sont désignés comme couvertures dans le portefeuille des instruments assujettis à la comptabilité de couverture de la société sont comptabilisés à titre de couvertures de flux de trésorerie.

rapport de gestion

Risque sur marchandises

La société est directement exposée aux fluctuations des prix des marchandises telles que le blé, les porcs vivants, le coût du carburant et l'achat de certains autres produits agricoles utilisés comme matières premières, soit les céréales fourragères et le blé. Afin de réduire au minimum l'incidence de ces fluctuations de prix sur son résultat opérationnel, la société peut conclure des contrats à prix fixe avec des fournisseurs, des contrats à terme normalisés négociés en bourse et des options.

Les instruments dérivés désignés comme couverture d'une opération prévue sont comptabilisés en tant que couvertures de flux de trésorerie ou de la juste valeur, et sont gérés dans le portefeuille des instruments assujettis à la comptabilité de couverture de la société.

La société classe comme des contrats d'achat courants certains contrats conclus dans le but de se procurer des marchandises devant être utilisées pour la production.

Pour une analyse approfondie des pratiques de gestion des risques et des risques liés aux instruments dérivés, il convient de se reporter à la note 16 afférente aux états financiers consolidés.

VARIATION DE LA JUSTE VALEUR DES SWAPS DE TAUX D'INTÉRÊT NON DÉSIGNÉS

Au cours de l'exercice, la société a enregistré une perte de 11,0 millions de dollars (8,0 millions de dollars après impôt) imputable à la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt.

En 2010, la société a inscrit une perte de 24,9 millions de dollars (17,6 millions de dollars après impôt) imputable à la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt.

Au cours du deuxième trimestre de 2010, la société a conclu des swaps de taux d'intérêt de 590,0 millions de dollars. Des swaps totalisant 330,0 millions de dollars portant intérêt au taux moyen de 3,34 % et échéant le 28 avril 2015 ont pris effet le 28 avril 2010. Des swaps totalisant 260,0 millions de dollars portant intérêt au taux moyen de 4,18 % et échéant le 8 décembre 2015 ont pris effet le 8 décembre 2011. Ces swaps ont pour effet de fixer dans les faits les taux d'intérêt jusqu'en 2015 au taux moyen de 3,71 % sur une tranche de 590,0 millions de dollars de l'encours de la dette de la société. La direction considère que ces swaps agissent comme couverture économique des intérêts futurs, mais en raison de la structure de l'encours de la dette de la société, ces swaps ne peuvent pas être comptabilisés selon la comptabilité de couverture et, ainsi, ils ne peuvent pas être désignés comme faisant partie d'une relation de couverture officielle à des fins comptables. Par conséquent, la société est tenue d'évaluer ces swaps à la valeur de marché à la fin de chaque période, et les profits ou les pertes découlant de l'évaluation à la valeur de marché sont comptabilisés en résultat net. Ces facteurs sans effet de trésorerie à court terme ne reflètent pas l'incidence économique des swaps, qui consiste à fixer les taux d'intérêt jusqu'en 2015. Ces ajustements auront une incidence sur le résultat futur jusqu'à l'échéance des swaps, ou jusqu'à ce que ceux-ci soient désignés dans une relation de couverture.

Au cours du premier trimestre de 2011, la société a conclu des swaps dans le but de contrebalancer des swaps de taux d'intérêt existants de 330,0 millions de dollars dont la date d'échéance est le 28 avril 2015. Ces swaps de taux d'intérêt compensateurs ont été mis en place étant donné qu'une nouvelle dette à taux fixe émise dans le cadre d'un placement privé, dont les derniers détails ont été conclus au quatrième trimestre de 2010, a réduit de 355,0 millions de dollars les exigences prévues de la société en matière de dette à taux variable. Aux termes des swaps de taux d'intérêt compensateurs, la société reçoit un taux fixe moyen de 2,52 % et paie un taux d'intérêt variable sur un montant notionnel de 330,0 millions de dollars. Ces swaps de taux d'intérêt compensateurs neutralisent dans les faits la volatilité du résultat liée à l'évaluation à la valeur de marché sur le montant notionnel de 330,0 millions de dollars découlant des swaps de taux d'intérêt existants échéant le 28 avril 2015.

L'incidence d'un mouvement parallèle de la courbe de rendement sur la juste valeur des swaps de taux d'intérêt se présente comme suit :

<i>(en milliers de dollars)</i>	Augmentation de 50 points de base	Diminution de 50 points de base
Variation de la juste valeur	4 770 \$	(4 865)\$

rapport de gestion

CAPITAL-ACTIONS ET DIVIDENDES

Au 31 décembre 2011, il y avait 140 044 089 actions ordinaires avec droit de vote émises et en circulation (140 044 089 en 2010).

En 2010, un actionnaire important a converti 22 000 000 d'actions ordinaires sans droit de vote en actions ordinaires, puis, au quatrième trimestre de 2010, 2 947 367 actions ordinaires ont été émises à l'exercice de 2 947 367 bons de souscription d'actions ordinaires. Après l'exercice de bons de souscription au quatrième trimestre de 2010, plus aucun bon de souscription n'était en circulation.

Au cours de chacun des trimestres de 2011, la société a déclaré et versé des dividendes en espèces de 0,04 \$ par action ordinaire avec droit de vote. Les dividendes annuels ont donc totalisé 0,16 \$ par action ordinaire avec droit de vote et les versements de dividendes ont totalisé 22,4 millions de dollars (21,7 millions de dollars en 2010).

AUTRES CONSIDÉRATIONS

Le 27 février 2012, Les Aliments Maple Leaf a déclaré un dividende de 0,04 \$ par action payable le 30 mars 2012 aux actionnaires inscrits à la fermeture des bureaux le 12 mars 2012. Sauf indication contraire de la société par écrit, au plus tard à la date de paiement du dividende, ce dividende sera considéré comme admissible au crédit d'impôt pour dividendes amélioré.

RÉGIME DE DROITS DES ACTIONNAIRES

Le 28 juillet 2011, la société a annoncé la création d'un régime de droits des actionnaires (le « régime de droits »). Ce régime fait suite à un autre régime qui est arrivé à échéance le 29 décembre 2010. Le régime de droits n'a pas été adopté en réaction à une transaction conclue ou prévue, mais plutôt dans le but de donner au conseil d'administration des Aliments Maple Leaf et à ses actionnaires suffisamment de temps pour examiner attentivement toute transaction supposant l'acquisition ou l'acquisition envisagée d'au moins 20 % des actions ordinaires en circulation de la société. Le régime de droits permet au conseil d'étudier toutes les options et d'assurer le traitement équitable des actionnaires dans le cas où une transaction de ce type serait entreprise. Un droit a été émis pour chaque action ordinaire des Aliments Maple Leaf émise et en circulation à la fermeture des bureaux le 27 juillet 2011. Si une telle acquisition se concrétisait ou était annoncée, chaque droit, au moment de son exercice, donnerait à son titulaire, sauf si celui-ci est la personne procédant à l'acquisition et une personne qui lui est liée, le droit d'acheter des actions ordinaires des Aliments Maple Leaf à un escompte de 50 % par rapport au cours du marché à ce moment. Le régime de droits a été approuvé par les actionnaires lors d'une assemblée générale extraordinaire qui a eu lieu le 14 décembre 2011.

RÉGIMES D'AVANTAGES DU PERSONNEL

Le coût des prestations de retraite et des autres avantages postérieurs au départ à la retraite gagnés par le personnel est établi par calculs actuariels selon la méthode des unités de crédit projetées des années de service et des meilleures estimations de la direction relativement au rendement prévu des placements des régimes, à la progression des salaires, à l'âge des membres du personnel au moment de leur départ à la retraite et aux coûts prévus des soins de santé. La direction fait appel à des experts externes qui la conseillent au moment d'établir les estimations appropriées à utiliser pour évaluer les obligations et les charges au titre des régimes d'avantages du personnel. Ces estimations sont établies en début d'exercice et sont réévaluées si des changements dans ces estimations ou dans la conjoncture des marchés portent à croire que leur incidence sur les états financiers de la société pourrait être notable.

En 2011, les actifs et les passifs au titre des avantages du personnel au bilan de la société ont été réévalués en raison de la réduction des taux d'actualisation et du recul des taux de rendement réels des actifs. Cette réévaluation, combinée à un profit sur le plafonnement de l'actif et les exigences de financement minimal, a eu pour effet de retrancher 9,5 millions de dollars de l'actif au titre des avantages du personnel et d'accroître de 144,2 millions de dollars le passif à ce même titre. L'effet cumulatif net de ces ajustements a été reflété par la comptabilisation d'un montant de 153,7 millions de dollars (114,7 millions de dollars après impôt) dans les autres éléments du résultat global. Ces ajustements ont par ailleurs donné lieu à un actif d'impôt différé net de 39,0 millions de dollars et entraîné la réduction de 116,2 millions de dollars des résultats non distribués après déduction de la participation ne donnant pas le contrôle.

rapport de gestion

En 2010, les actifs et les passifs au titre des avantages du personnel au bilan de la société ont été réévalués en raison de la réduction des taux d'actualisation et du recul des taux de rendement réels des actifs. Cette réévaluation, combinée à un profit sur le plafonnement de l'actif et les exigences de financement minimal, a eu pour effet de retrancher 16,8 millions de dollars de l'actif au titre des avantages du personnel et d'accroître de 28,5 millions de dollars le passif à ce même titre. L'effet cumulatif net de cet ajustement a été reflété par la comptabilisation d'un montant de 45,3 millions de dollars (32,8 millions de dollars après impôt) dans les autres éléments du résultat global. Ces ajustements ont par ailleurs donné lieu à un actif d'impôt différé net de 12,5 millions de dollars et entraîné la réduction de 33,7 millions de dollars des résultats non distribués après déduction de la participation ne donnant pas le contrôle.

La direction est d'avis que ces ajustements, qui ont dû être apportés sur-le-champ conformément aux IFRS plutôt que différés et amortis selon les anciens PCGR canadiens, découlaient des nombreuses variations liées à la volatilité des marchés qui elles-mêmes influent sur l'évaluation des actifs et des passifs des régimes, et que ces ajustements ne représentent pas une modification permanente de la situation de capitalisation à long terme des régimes de retraite de la société.

La société possède des régimes à prestations définies et à cotisations définies. Les actifs des régimes à prestations définies sont essentiellement investis dans des actions ou des titres à revenu fixe de sociétés canadiennes et étrangères, lesquels titres sont assujettis à des fluctuations des cours du marché. Les taux d'actualisation servant à évaluer les passifs des régimes se fondent sur les taux d'intérêt du marché à long terme. Les fluctuations de ces cours du marché et de ces taux d'intérêt peuvent se répercuter sur la charge de retraite et sur les besoins de capitalisation. En 2011, les actifs des régimes à prestations définies de la société se sont appréciés d'environ 0,5 %, comparativement à 9,9 % pour 2010. Les taux d'intérêt du marché à long terme ont régressé, ce qui s'est répercuté sur le taux d'actualisation servant à évaluer les obligations au titre des régimes.

Les cotisations de la société sont financées à même les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles. La direction prévoit que les flux de trésorerie futurs suffiront à financer les cotisations futures prévues. Les cotisations aux régimes à prestations définies se sont élevées à 14,3 millions de dollars en 2011 (12,3 millions de dollars en 2010).

La société prévoit contribuer 46,1 millions de dollars aux régimes de retraite en 2012, y compris les régimes à prestations définies et les régimes multi-employeurs.

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Le 1^{er} février 2012, la société a acquis les activités d'une exploitation avicole en Alberta qui incluait un quota de production de volaille. Le prix d'achat totalisait 31,1 millions de dollars, montant qui a été payé en trésorerie et sera comptabilisé comme un regroupement d'entreprises conformément à IFRS 3, *Regroupement d'entreprises*, au premier trimestre de 2012. La société n'a pas encore achevé la répartition de ce prix d'achat.

Le 7 février 2012, la société a annoncé qu'elle regrouperait ses activités à conditionnement supplémentaire liées à la volaille en fermant une installation en Ontario en mai 2012 et en transférant la production à deux autres installations situées en Ontario. Des investissements totalisant environ 6,5 millions de dollars seront nécessaires pour assurer le transfert de la production. De plus, la société engagera des frais de restructuration d'environ 5,6 millions de dollars avant impôt, dont une tranche de quelque 4,2 millions de dollars représente des coûts en trésorerie.

rapport de gestion

SOMMAIRE DES RÉSULTATS TRIMESTRIELS

Le tableau ci-dessous présente un sommaire de l'information financière trimestrielle non audité (en milliers de dollars, sauf les données par action).

		Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Total
Ventesⁱ⁾	2011	1 147 942 \$	1 238 201 \$	1 262 153 \$	1 245 328 \$	4 893 624 \$
	2010	1 191 507	1 271 366	1 293 211	1 212 035	4 968 119
	2009	1 279 299	1 320 803	1 296 597	1 324 903	5 221 602
Bénéfice net (perte nette)ⁱ⁾	2011	10 547 \$	24 582 \$	43 007 \$	9 195 \$	87 331 \$
	2010	19 892	4 934	(19 856)	30 643	35 613
	2009	2 871	4 899	22 457	21 920	52 147
Bénéfice par action						
De base ^{i) ii)}	2011	0,08 \$	0,17 \$	0,29 \$	0,06 \$	0,59 \$
	2010	0,14	0,02	(0,16)	0,21	0,22
	2009	0,02	0,04	0,17	0,16	0,40
Dilué ^{i) iii)}	2011	0,07 \$	0,16 \$	0,28 \$	0,06 \$	0,58 \$
	2010	0,13	0,02	(0,16)	0,21	0,21
	2009	0,02	0,04	0,17	0,16	0,39
BPA ajusté ^{i) iii)}	2011	0,18 \$	0,30 \$	0,34 \$	0,21 \$	1,01 \$
	2010	0,07	0,16	0,22	0,27	0,73
	2009	0,05	0,12	0,21	0,19	0,57

i) Les chiffres de 2011 et de 2010 sont conformes aux IFRS et le bénéfice net, le bénéfice par action et le bénéfice ajusté par action sont fondés sur des montants attribuables aux actionnaires ordinaires. Les chiffres de 2009 sont présentés conformément aux PCGR canadiens en vigueur jusqu'au 1^{er} janvier 2010, inclusivement.

ii) Les totaux ne sont pas nécessairement justes en raison de l'arrondissement.

iii) Se reporter à la rubrique « Mesures financières non conformes aux IFRS » présentée à la page 42 du présent rapport de gestion.

En 2011, les éléments notables suivants ont eu une incidence sur les ventes trimestrielles :

- les hausses de prix pratiquées pour contrer l'augmentation du coût des intrants;
- la vente de l'usine de transformation du porc de Burlington, en Ontario, en 2010 qui a considérablement réduit les ventes du Groupe des produits de la viande en 2011;
- la vente de la gamme de produits relatifs aux sandwichs frais par le Groupe des produits de boulangerie au début de 2011;
- l'appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain et à la livre sterling, qui a réduit la valeur de vente du porc frais et des produits de boulangerie congelés vendus aux États-Unis et au Royaume-Uni;
- l'accroissement des valeurs sur le marché des sous-produits de l'équarrissage.

En 2011, les éléments notables suivants ont eu une incidence sur le résultat net trimestriel :

- le moment où sont intervenues les hausses de prix pratiquées en 2011 par rapport à l'augmentation du coût des intrants des activités liées aux viandes préparées et au Groupe des produits de boulangerie;
- l'accroissement des marges des activités liées aux viandes préparées et de transformation du porc par suite de la composition favorable des produits et des initiatives relatives à l'innovation en matière de produits;
- la hausse du coût de la volaille vivante, qui a comprimé les marges des entreprises de transformation de la volaille;
- l'amélioration des résultats des activités d'équarrissage, qui reflète le fait que la hausse de la valeur des ventes a surpassé les augmentations du coût des matières premières;
- les avantages tirés des initiatives stratégiques et d'autres mesures de réduction des coûts, notamment la réduction de l'effectif, la simplification des produits, les fermetures d'usines et le regroupement des volumes vers d'autres installations;

rapport de gestion

- les frais généraux en double découlant de la mise en service de la nouvelle boulangerie de produits frais de Hamilton, en Ontario;
- les perturbations de la chaîne d'approvisionnement causées par l'installation de SAP au sein des activités liées aux produits de boulangerie frais dans l'Ouest canadien au quatrième trimestre;
- une augmentation des prix des porcs supérieure à celle du coût net des céréales, ce qui a accru le résultat provenant de la production porcine;
- les variations de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés, des actifs biologiques et des profits ou des pertes sur les contrats à terme normalisés de marchandises;
- les frais de restructuration et autres frais connexes;
- des ajustements d'impôt de 2,4 millions de dollars au premier trimestre de 2011 et de 9,8 millions de dollars au troisième trimestre de 2011 liés essentiellement à des avantages d'impôt résultant d'une acquisition antérieure dans les activités liées aux produits de boulangerie frais, qui ont donné lieu à un taux d'impôt moins élevé sur le résultat opérationnel;
- un profit sur la vente d'actifs, notamment l'installation de Surrey, en Colombie-Britannique, au troisième trimestre et les actifs d'une exploitation avicole, qui comprend la vente d'un quota de production commerciale de dindons et de dindes, au quatrième trimestre de 2011.

En 2010, les éléments notables suivants avaient eu une incidence sur les ventes trimestrielles :

- l'appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain et à la livre sterling, qui a réduit la valeur de vente du porc frais et des produits de boulangerie congelés vendus aux États-Unis et au Royaume-Uni;
- la baisse des volumes de viandes préparées, les consommateurs ayant dû s'adapter aux ajustements de prix pratiqués au deuxième et au troisième trimestre de 2010;
- la cessation d'activités non essentielles touchant les viandes préparées à la fin de 2009;
- le recul des volumes des ventes de produits de boulangerie congelés aux États-Unis et au Royaume-Uni.

En 2010, les éléments notables suivants avaient eu une incidence sur le résultat net trimestriel :

- la hausse des prix du marché et l'amélioration des activités qui ont entraîné une progression des résultats au titre de la volaille, même si l'incidence du marché a été moins favorable au quatrième trimestre;
- l'augmentation des prix sur le marché du porc et les prix plus raisonnables de la nourriture pour animaux;
- le raffermissement du dollar canadien et l'affaiblissement des marchés de l'exportation qui ont donné lieu à une diminution du résultat tiré des activités de transformation primaire du porc;
- l'appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain, qui a réduit le coût des intrants payés en dollars américains, et, dans une moindre mesure, la baisse des coûts des ingrédients entrant dans la composition des produits;
- les variations de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés, des actifs biologiques et des profits ou des pertes sur les contrats à terme normalisés de marchandises;
- les frais de restructuration et autres frais connexes, dont la majorité avait trait à la réduction de valeur des actifs de l'usine de transformation du porc de Burlington, en Ontario, et aux indemnités de départ liées à la fermeture future de trois boulangeries en Ontario ou payées dans le cadre des initiatives d'optimisation du réseau de la société.

Pour obtenir une explication et une analyse des résultats trimestriels, il y a lieu de se reporter aux rapports de gestion trimestriels déposés sur SEDAR et disponibles également sur le site Web de la société, au www.mapleleaffoods.com.

rapport de gestion

SOMMAIRE DES RÉSULTATS DU QUATRIÈME TRIMESTRE DE 2011

Le tableau qui suit présente un sommaire des ventes par secteur opérationnel :

<i>(en milliers de dollars)</i>	<i>Quatrième trimestre</i>	
	2011	2010
Groupe des produits de la viande	781 813 \$	762 561 \$
Groupe agro-alimentaire	63 499	56 167
Groupe des protéines animales	845 312 \$	818 728 \$
Groupe des produits de boulangerie	400 016	393 307
Ventes	1 245 328 \$	1 212 035 \$

Le tableau qui suit présente un sommaire du résultat opérationnel ajusté par secteur opérationnel :

<i>(en milliers de dollars)</i>	<i>Quatrième trimestre</i>	
	2011	2010
Groupe des produits de la viande	27 472 \$	37 707 \$
Groupe agro-alimentaire	14 744	14 896
Groupe des protéines animales	42 216 \$	52 603 \$
Groupe des produits de boulangerie	16 129	22 416
Coûts non affectésⁱ⁾	(898)	(5 096)
Résultat opérationnel ajustéⁱⁱ⁾	57 447 \$	69 923 \$

i) Les coûts non affectés comprennent les coûts liés à la conversion des systèmes et aux honoraires de consultation. La direction est d'avis que le fait de ne pas affecter ces coûts facilite la comparaison de l'évaluation des résultats opérationnels sectoriels.

ii) Pour obtenir une description et un rapprochement, veuillez consulter la section intitulée « Rapprochement des mesures financières non conformes aux IFRS » du communiqué de presse daté du 28 février 2012 portant sur les résultats financiers de la société pour le quatrième trimestre de 2011.

Les ventes du quatrième trimestre de 2011 ont augmenté de 2,7 % pour atteindre 1 245,3 millions de dollars, contre 1 212,0 millions de dollars pour l'exercice précédent. Si l'on tient compte des conséquences du dessaisissement des installations porcines de Burlington, de la gamme de produits de la société liée aux sandwichs frais ainsi que de l'incidence du change, les ventes se sont accrues d'environ 5,0 %, essentiellement en raison de la hausse des prix de vente.

Au quatrième trimestre de 2011, le résultat opérationnel ajusté s'est chiffré à 57,4 millions de dollars, contre 69,9 millions de dollars il y a un an, car la faiblesse des marges dans le secteur de la transformation primaire du porc et de la volaille et une augmentation imprévue du coût des matières premières au cours du trimestre ont entraîné une baisse du résultat du Groupe des protéines animales. Le résultat du Groupe des produits de boulangerie a diminué par rapport à celui de la période correspondante de l'exercice précédent, tandis que le résultat du Groupe agro-alimentaire a été comparable à son niveau du dernier exercice.

La baisse du résultat enregistré pour les activités liées à la transformation de la volaille causée par la hausse du coût de la volaille vivante ainsi que la compression des marges par rapport aux marges exceptionnellement élevées des exploitants d'entreprises de conditionnement au quatrième trimestre de 2010 dans le secteur des activités liées à la transformation primaire du porc ont contribué au recul du résultat du Groupe des produits de la viande. Les marges sur les activités liées aux viandes préparées subissent toujours la pression de hausses continues du coût des viandes utilisées comme matières premières; néanmoins, ce facteur a été atténué par une remontée des prix nets, une amélioration de la gamme de produits et les premiers avantages tirés du plan de création de valeur de la société.

rapport de gestion

Au quatrième trimestre, le résultat du Groupe des produits de boulangerie a diminué, car les marges ont été compressées parce que les hausses de prix pratiquées au début 2011 n'ont pas suffi pour annuler complètement l'accroissement des coûts des matières premières et d'autres coûts inflationnistes, surtout dans le secteur des activités liées aux produits de boulangerie congelés. Le résultat a aussi été désavantagé par les frais généraux en double découlant de la transition de la production vers la boulangerie de produits frais de Hamilton, en Ontario, et des coûts associés à des perturbations de la chaîne d'approvisionnement découlant de l'installation de SAP au sein des activités liées aux produits de boulangerie frais dans l'Ouest canadien. Ces coûts additionnels ont été en partie compensés par des gains d'efficacité découlant des initiatives d'optimisation du réseau des activités liées aux produits de boulangerie congelés et de la réduction globale des frais de vente et des charges générales et administratives par suite des réductions de coûts mises en œuvre au début de 2011. La vente de la gamme de produits liée aux sandwiches frais au premier trimestre de 2011 a permis d'augmenter le résultat.

Le bénéfice net a diminué pour s'établir à 9,2 millions de dollars, soit un bénéfice de base de 0,06 \$ par action au quatrième trimestre de 2011, comparativement à un bénéfice net de 30,6 millions de dollars ou un bénéfice de base de 0,21 \$ par action au trimestre correspondant du dernier exercice.

SAISONNALITÉ

La société est assez grande et diversifiée pour que les facteurs saisonniers influant sur ses activités et ses entreprises tendent à se contrebalancer et, isolément, n'aient pas d'incidence importante sur son résultat consolidé. Par exemple, les marges sur la transformation du porc tendent à être plus élevées au cours de la deuxième moitié de l'exercice, lorsque les prix du porc sont historiquement plus faibles, de sorte que le résultat de la production de porc tend à être inférieur. La forte demande de produits de viande grillée influe favorablement sur les activités liées à la viande fraîche ou transformée au cours de l'été, tandis que les promotions de la rentrée scolaire contribuent à l'augmentation des ventes de produits de boulangerie, de viandes en tranches et pour boîtes à lunch au cours de l'automne. La demande de produits de dinde et de jambon augmente au printemps et pendant les fêtes au quatrième trimestre.

ENVIRONNEMENT

Les Aliments Maple Leaf s'est engagée à maintenir des normes élevées en matière de responsabilité environnementale et à entretenir des relations positives avec les collectivités où elle exerce ses activités. Chacune de ses entreprises est exploitée en fonction d'une politique environnementale intitulée « Notre engagement face à l'environnement », laquelle a été approuvée par le Comité de l'environnement, de la santé et de la sécurité du conseil d'administration. Le programme environnemental de la société fait l'objet d'un contrôle régulier par le Comité, notamment en ce qui concerne la conformité aux exigences réglementaires, le recours aux services de spécialistes internes en matière d'environnement et à des spécialistes indépendants dans le domaine. En 2011, la société a défini tous les critères environnementaux de sa stratégie de transformation afin de faire en sorte que des mesures de la protection de l'environnement soient intégrées dans les divers projets. Elle a aussi conçu et entrepris un plan détaillé de relations avec les collectivités associé à la construction de sa nouvelle usine de transformation de la viande à Hamilton, en Ontario. La société continue d'investir dans l'infrastructure environnementale liée à l'eau, aux déchets et aux émissions atmosphériques pour s'assurer de toujours respecter, voire dépasser, les normes environnementales, tout en veillant à la mise en œuvre de procédés visant à minimiser l'incidence de ses activités sur l'environnement. Les dépenses relatives aux exigences environnementales courantes ne devraient pas avoir d'incidence importante sur la situation financière ni sur le résultat de la société. Rien ne garantit toutefois que certains événements ne se produiront pas qui feront en sorte que les dépenses relatives à l'environnement soient importantes et qu'elles entraînent des effets néfastes importants sur la situation financière ou les résultats opérationnels de la société. Ces événements pourraient comprendre entre autres, sans s'y limiter toutefois, une réglementation supplémentaire sur l'environnement ou la survenance d'un événement défavorable à l'un des établissements de la société.

En tant qu'importante société du secteur de l'alimentation, la société tient compte dans la poursuite de ses activités de questions d'ordre sanitaire, environnemental ou social dont les enjeux dépassent la rentabilité à court terme, afin de contribuer à un avenir durable. Sur le plan environnemental, la société a pris de multiples mesures en partenariat avec certains clients clés, en vue de réduire son utilisation d'emballages ainsi que de surveiller ses émissions de gaz à effet de serre et le nombre de kilomètres parcourus pour produire et livrer ses produits alimentaires. Le maintien de pratiques respectueuses de l'environnement devient de plus en plus un élément clé de conservation d'un avantage concurrentiel.

rapport de gestion

Dans le cadre de ses initiatives axées sur la durabilité, la société a obtenu la certification LEED^{MD} Or pour son nouvel immeuble et son centre de développement de produits situés à Mississauga. Le Leadership in Energy and Environmental Design (LEED^{MD}) est une norme mondialement reconnue en matière d'immeuble vert. La société en est aux derniers stades de la vérification en vue d'obtenir la certification LEED^{MD} pour sa nouvelle boulangerie de Hamilton, en Ontario, qui a ouvert en 2011. La société a aussi l'intention d'obtenir une certification LEED^{MD} pour sa nouvelle usine de transformation de la viande de Hamilton, en Ontario. La construction de cette usine devrait commencer en 2012, et l'usine devrait être entièrement en service en 2014, date à laquelle le début du processus de vérification LEED^{MD} est prévu.

FACTEURS DE RISQUE

La société exerce ses activités dans le secteur de la transformation des aliments et de l'agro-alimentaire, de sorte qu'elle est exposée aux risques et incertitudes inhérents à ce secteur, ce qui pourrait avoir des conséquences néfastes sur ses résultats opérationnels et sa situation financière. Les facteurs de risque suivants méritent une attention particulière. Ces facteurs de risque de même que d'autres risques et incertitudes inconnus de la société pour l'instant ou que cette dernière juge négligeables pour l'instant pourraient nuire de manière significative au résultat opérationnel futur de la société et faire en sorte que des événements réels diffèrent sensiblement de ceux qui sont décrits dans les informations prospectives (y compris toute perspective financière) concernant la société.

Risques liés aux activités des Aliments Maple Leaf

Mise en œuvre du plan de création de valeur exhaustif de la société

Le plan de création de valeur de la société annoncé en octobre 2010, qui est à la fois long et complexe, entraînera des transformations profondes. Bien que la société ait déjà été appelée par le passé à mettre en œuvre des projets et des programmes complexes, rien ne garantit qu'elle parviendra à exécuter le plan de création de valeur et à en tirer les avantages prévus. Comme pour tout projet ou programme complexe, il se produira des événements indépendants de la volonté de la société qui étaient imprévus au moment du lancement du plan de création de valeur, qu'il s'agisse, par exemple, du contexte de la concurrence, de l'évolution des taux de change ou d'autres événements imprévus. L'échec ou la mauvaise exécution de ce plan, ou encore la réalisation incomplète des avantages attendus, pourraient avoir une incidence négative significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

Le plan de création de valeur prévoit notamment la construction d'installations à grande échelle à deux emplacements, les travaux étant pratiquement achevés à l'un d'eux. La construction et le démarrage de nouvelles usines présentent un certain nombre de risques, notamment des erreurs dans l'évaluation des tarifs de la main-d'œuvre et d'autres frais opérationnels, l'incapacité à obtenir des efficacités au chapitre des frais opérationnels, des dépassements de coûts de construction, des retards dans l'achèvement du projet, des perturbations du service pendant la construction, la perte de réputation auprès des clients, des incidences défavorables sur la qualité des produits de la société, la perte de volumes par suite de l'harmonisation des gammes de produits et des pressions concurrentielles entraînant des pertes au chapitre des ventes au cours des périodes de transition. Pendant la construction de ces deux installations, la société devra concentrer ses activités dans des installations moins nombreuses. Par conséquent, une éventuelle interruption imprévue des activités à ces installations risquerait de nuire davantage à l'ensemble de ses activités. De plus, dans le cadre du plan de création de valeur, la société a annoncé la fermeture de certaines de ses usines actuelles. Il est probable que d'autres usines seront aussi fermées. La fermeture des usines existantes comporte des risques, notamment des évaluations inexactes des coûts de mise hors service, des perturbations du service pendant la fermeture et des erreurs dans les estimations de la valeur résiduelle des actifs. Par ailleurs, pour la réalisation du plan, la société pourrait choisir de se départir de certaines parties de son entreprise. Rien ne garantit qu'un tel désinvestissement n'aura pas d'incidence significative sur ses activités. Ces risques pourraient globalement avoir une incidence négative significative sur la situation financière et le résultat opérationnel de la société.

Le plan de création de valeur nécessite des dépenses d'investissement stratégiques (en excédent des dépenses de base ou de maintenance) qui sont actuellement estimées à environ 560 millions de dollars pour la période s'étendant inclusivement de 2012 à 2013. Même si le rythme des dépenses devrait être établi en fonction de l'amélioration des marges, des cibles de marges intermédiaires devant être atteintes avant même que de nouvelles dépenses d'investissement ne fassent l'objet d'engagements, et même si la société estime qu'elle dispose des flux de trésorerie sous-jacents nécessaires et d'un bilan suffisamment solide pour effectuer ces dépenses d'investissement sans autre appel de fonds auprès des actionnaires, rien ne garantit que le capital nécessaire à la mise en œuvre du plan sera disponible au moment voulu ou à des conditions commerciales raisonnables ou acceptables.

rapport de gestion

Conversion et normalisation des systèmes

La société met périodiquement en œuvre des initiatives d'amélioration des processus afin de simplifier et d'harmoniser ses systèmes et processus en vue d'optimiser le rendement et de réduire le risque d'erreur dans la présentation de l'information financière. La société met en œuvre, à l'heure actuelle, une initiative concernant le remplacement de ses systèmes informatiques par SAP, système informatique intégré de gestion des activités opérationnelles à l'échelle de l'entreprise. La société a consacré des ressources considérables à la mise en œuvre de SAP et a conçu avec soin un plan de mise en application afin de réduire les perturbations des activités opérationnelles. Toutefois, rien ne garantit que la mise en œuvre ne perturbera pas les activités de la société, ou sera effectuée dans les délais et les budgets impartis. De plus, rien ne garantit que la mise en œuvre améliorera les processus actuels et le résultat opérationnel ni qu'elle réduira le risque d'erreur dans la présentation de l'information financière. L'échec de l'un de ces éléments pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

Salubrité des aliments et santé des consommateurs

La société est assujettie aux risques qui touchent l'ensemble de l'industrie de l'alimentation, notamment ceux que posent la détérioration ou la contamination accidentelles des aliments, la violation de produits, la responsabilité à l'égard des produits de consommation, les coûts éventuels d'un rappel de produits et les problèmes connexes. Les produits de la société peuvent être contaminés par des organismes causant des maladies, ou pathogènes, comme la bactérie E. coli, la salmonelle et la Listeria. Ces pathogènes risquent, à la suite de la transformation des aliments, d'être présents dans les produits de la société. La société gère activement ces risques en assurant la rigueur des contrôles et procédés qu'elle emploie dans ses installations de fabrication et réseaux de distribution, et en maintenant une couverture d'assurance prudente. Cependant, la société ne peut assurer que ces systèmes, même s'ils fonctionnent efficacement, élimineront les risques liés à la salubrité des aliments. La société pourrait être tenue de rappeler certains de ses produits dans le cas de contamination et de résultats d'essais défavorables, comme pour le rappel de 2008, ou comme mesure de précaution, comme pour les rappels de 2009. Il est aussi possible que tous les produits visés par le rappel ne soient pas correctement identifiés, que le rappel ne soit pas réussi ou qu'il ne soit pas effectué en temps opportun. Toute contamination de produits pourrait assujettir la société à des réclamations au titre de la responsabilité civile, à de la publicité défavorable et à un examen minutieux, à des enquêtes ou à l'intervention de la part des gouvernements, ce qui ferait monter les coûts et baisser les ventes. L'un ou l'autre de ces événements pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

Endettement et disponibilité de capitaux

La capacité de la société d'obtenir du financement à court et à long terme à des conditions acceptables est essentielle à sa croissance, à la capitalisation de ses activités et à la gestion de ses liquidités. À diverses étapes au cours de la mise en œuvre du plan de création de valeur, la société peut avoir besoin de capitaux importants. Le succès du plan de création de valeur dépendra notamment de la capacité de la société d'obtenir des capitaux supplémentaires à des conditions commerciales raisonnables et acceptables. Par conséquent, si elle ne parvient pas à obtenir du financement à court et à long terme à de telles conditions, il pourrait en résulter des conséquences importantes pour sa situation financière et son résultat opérationnel. De plus, l'abaissement de la qualité du crédit de la société aurait pour conséquence d'accroître les coûts d'emprunt de la société tant pour sa dette à court terme que pour sa dette à long terme, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur sa situation financière et ses résultats opérationnels. Même si elle parvient à réunir des capitaux supplémentaires au moment voulu, si elle émet des titres de participation, l'avoir des investisseurs sera dilué, et si elle contracte des emprunts supplémentaires, elle sera davantage endettée et pourrait être soumise à des clauses restrictives, notamment en ce qui concerne le versement des dividendes.

Acquisitions d'entreprises et projets d'expansion des immobilisations

Bien qu'elle se concentre sur l'intégration des activités existantes et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, la société pourrait, à l'avenir, continuer d'examiner des possibilités de croissance stratégique s'appuyant sur des acquisitions. Ces acquisitions pourraient donner lieu à des opérations importantes ou au réaligement des investissements existants, et comporter des difficultés en matière de finances, de gestion et de fonctionnement qui, si elles ne sont pas surmontées, pourraient réduire la rentabilité de la société. Ces risques comprennent le détournement de l'attention de la direction des principales activités actuelles, des difficultés éprouvées à l'intégration ou à la séparation des systèmes concernant le personnel et les finances ou d'autres systèmes, des incidences défavorables sur les relations d'affaires existantes avec les fournisseurs et les clients, des estimations inexacts du taux de rendement des acquisitions ou des investissements et des estimations inexacts de la juste valeur effectuées dans la

rapport de gestion

comptabilisation des acquisitions et l'amortissement des immobilisations incorporelles acquises, ce qui réduirait le résultat constaté à l'avenir, entraînerait la perte éventuelle de clients ou d'employés clés des entreprises acquises, et pourrait donner lieu à des indemnités et à des conflits éventuels avec les acheteurs ou les vendeurs. Chacun de ces facteurs pourrait avoir une incidence négative significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

Actifs et passifs des régimes de retraite

Dans le cours normal de ses activités, la société offre des avantages postérieurs au départ à la retraite aux membres du personnel aux termes de régimes de retraite à cotisations définies et à prestations définies. La situation de capitalisation des régimes a une incidence importante sur les coûts des prestations périodiques nets des régimes de retraite de la société et les besoins permanents de capitalisation de ces régimes. Les variations des taux d'intérêt, des taux de mortalité, des taux de retraite anticipée, des rendements des placements et de la valeur de marché des actifs des régimes, notamment, peuvent toucher la capitalisation des régimes, accroître les besoins de capitalisation futurs de la société et causer de la volatilité dans le coût de retraite périodique net et les résultats financiers de la société. En outre, la société a fusionné et fusionne actuellement certains de ses régimes de retraite à prestations définies. La situation de capitalisation des régimes individuels dépend en partie de l'approbation des fusions. Le refus des organismes de réglementation d'approuver les fusions pourrait également se traduire par un accroissement des besoins de fonds de la société. Toute augmentation de la charge de retraite ou des besoins de fonds pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière ou les résultats opérationnels de la société.

Caractère cyclique de l'élevage de porcs et du marché du porc

Les résultats opérationnels et la situation financière de la société dépendent en partie des coûts et de la disponibilité des porcs de même que des prix de vente des produits de viande fraîche, et ces facteurs dépendent à leur tour de l'évolution constante des forces du marché qui influent sur l'offre et la demande, sur lesquelles la société a peu ou pas de contrôle. Ces prix sont en majeure partie libellés en dollars américains ou liés au dollar américain, ce qui en accentue la variabilité en raison des taux de change. Les marchés nord-américains de transformation primaire du porc sont très concurrentiels et des entreprises régionales ou de grande envergure se livrent concurrence sur chaque marché. Les prix des produits du porc sur les marchés subissent régulièrement un déséquilibre de l'offre et de la demande et sont sensibles aux fluctuations de la capacité de transformation de l'industrie. D'autres facteurs peuvent avoir une incidence sur l'approvisionnement et la valeur de marché des porcs vivants, notamment les variations de la taille des troupeaux élevés par les fournisseurs nord-américains de porcs, les règlements en matière d'environnement et de conservation, la conjoncture économique, le coût relatif des aliments pour porcs, les conditions météorologiques et les maladies animales. Rien ne garantit que la société sera en mesure de répercuter toutes ces hausses de coûts occasionnelles ou une partie d'entre elles, directement ou promptement, dans les prix de vente de ses produits aux consommateurs. Par conséquent, rien ne garantit que la survenance de ces événements n'aura pas une incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

Bétail

Les activités de la société et la demande en produits de la société peuvent subir les répercussions importantes de propagations de maladies frappant le bétail ou attribuées à celui-ci, qu'elles se manifestent au sein des activités de production de la société ou de tiers.

La société contrôle la santé de son cheptel, et son réseau de production de porc fait fond sur des procédés de biosécurité rigoureux et des programmes de formation du personnel. Toutefois, rien ne garantit que ces procédés n'échoueront pas. Par ailleurs, ces procédés ne sont pas nécessairement utilisés à l'égard de tous les animaux qu'elle transforme puisque la société achète la majeure partie des porcs et de la volaille qu'elle transforme auprès de fournisseurs indépendants. En plus des risques liés au maintien de la santé du bétail de la société, toute propagation de maladies ailleurs dans le monde pourrait altérer la confiance des consommateurs dans les produits de viande atteints par la maladie en particulier et donner lieu à une publicité négative. Par conséquent, rien ne garantit que la propagation d'une maladie animale au Canada ou ailleurs dans le monde n'aura pas d'incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

Les Aliments Maple Leaf a élaboré un plan d'urgence interne exhaustif advenant l'apparition de maladies animales ou d'une pandémie plus grave, et a pris des mesures pour appuyer le gouvernement canadien dans l'amélioration de ses mécanismes de prévention et de ses plans d'application. Rien ne garantit cependant que ces mesures de prévention ou leurs plans d'application réussiront à réduire au minimum ou à contenir les effets de la propagation d'une maladie animale, ni qu'une telle propagation n'aura pas d'incidence défavorable significative sur la situation financière et le résultat opérationnel de la société.

rapport de gestion

Devises

Les produits et les charges de la société sont en grande partie libellés en d'autres devises (essentiellement le dollar américain, la livre sterling et le yen) ou directement liés à celles-ci. Lorsque le dollar canadien s'apprécie rapidement et fortement par rapport aux autres devises, les produits en dollars américains ou en yens sont immédiatement réduits, alors qu'il faut un certain temps avant que la société ne puisse modifier ses prix ou tirer parti de ses couvertures naturelles. La variation subite des taux de change peut donc avoir une incidence significative et immédiate sur le résultat de la société. En raison de la diversité des activités de la société, les fluctuations monétaires normales n'ont généralement pas une incidence significative sur la rentabilité à court terme de la société, en raison des couvertures naturelles et des positions de change compensatoires (par exemple, lorsque tant les produits que les charges sont liés à d'autres devises), ni sur la capacité de la société à modifier à court terme les prix de ses produits afin de contrer les mouvements défavorables des taux de change. Cependant, étant donné que la société doit, dans le cadre de ses activités, livrer concurrence à la fois sur des marchés internationaux et sur ses marchés nationaux (concurrence provenant d'entreprises rivales américaines), tout changement important des taux de change du dollar canadien par rapport au dollar américain peut avoir, et a déjà eu, de sérieuses répercussions sur le degré de concurrence relative qu'elle peut livrer sur ses marchés au Canada et à l'étranger, et peut avoir, et a déjà eu, une incidence défavorable importante sur sa situation financière et ses résultats opérationnels. Les résultats financiers liés aux activités exercées au Royaume-Uni sont comptabilisés en livres sterling; par contre, les résultats financiers consolidés sont présentés en dollars canadiens. Par conséquent, le résultat et la situation financière sont exposés au risque de change puisqu'ils subissent l'effet de la fluctuation des devises. Le risque de change s'entend du risque que les états financiers se rapportant à une période déterminée ou établis à une date déterminée dépendent du taux de change en vigueur de la livre sterling par rapport au dollar canadien. Par conséquent, ces fluctuations des taux de change pourraient avoir une incidence significative défavorable sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

Marchandises

Dans le cours normal de ses activités, la société fait l'achat de certaines marchandises indispensables à ses activités, notamment du blé, des céréales fourragères, du bétail et de l'énergie (carburant à base de pétrole, gaz naturel et électricité). Les prix des marchandises font l'objet de fluctuations, qui sont parfois importantes. La société peut utiliser les contrats à terme normalisés sur marchandises et des options à des fins de couverture pour atténuer l'incidence à court terme de la fluctuation des prix, mais il se peut qu'elle ne réussisse pas à atténuer ce risque lié aux prix des marchandises et qu'elle subisse des pertes dans certaines circonstances. À plus long terme, la société tente de gérer le risque d'accroissement des coûts des marchandises et du coût d'autres intrants en augmentant les prix facturés à ses clients; toutefois, rien ne garantit que les clients continueront à acheter les produits de la société si les prix montent. Toute fluctuation du prix des produits de base que la société serait incapable de couvrir ou d'atténuer adéquatement pourrait avoir une incidence défavorable significative sur sa situation financière et ses résultats opérationnels.

Commerce international

La société exporte des volumes importants de produits à ses clients à partir du Canada, et certains de ses intrants sont touchés par les prix des marchandises à l'échelle mondiale. Les activités internationales de la société sont assujetties à des risques intrinsèques, notamment un changement dans la libre circulation des produits alimentaires d'un pays à l'autre, les fluctuations des valeurs des devises, les politiques fiscales discriminatoires, les modifications imprévues des lois et des règlements locaux et l'incertitude entourant l'application de recours dans des pays étrangers. De plus, les pays étrangers pourraient imposer des tarifs douaniers, des quotas, des barrières commerciales et d'autres restrictions similaires sur les ventes internationales de la société et subventionner des produits agricoles concurrents. Tous ces risques pourraient entraîner une hausse des coûts ou une baisse des produits, ce qui, dans une éventualité ou l'autre, pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

Réglementation

Les activités de la société sont assujetties à une réglementation complexe des organismes gouvernementaux des pays où elle exerce ses activités, notamment l'Agence canadienne d'inspection des aliments et le ministère de l'Agriculture du Canada, les ministères de l'Environnement provinciaux et le Department of Agriculture des États-Unis. Ces organismes réglementent la transformation, l'emballage, l'entreposage, la distribution, la promotion et l'étiquetage des produits de la société, y compris les normes de salubrité des aliments. Les installations de production et les produits de la société font l'objet d'inspections par les autorités fédérales, provinciales et locales. La société s'efforce, à tous égards significatifs, de respecter l'ensemble des lois et des règlements et de détenir tous les licences et permis essentiels à ses activités. Néanmoins, rien ne garantit que la société se conforme à ces lois et règlements, qu'elle possède tous les permis et toutes les licences nécessaires ni qu'elle sera en mesure de se conformer à ces lois et

rapport de gestion

règlements et aux dispositions de ces permis et licences à l'avenir. L'inobservation des lois et des règlements applicables et des dispositions des permis et licences pourrait exposer la société à des recours civils, notamment des amendes, des injonctions, des rappels ou des saisies, de même qu'à des peines criminelles éventuelles, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et le résultat opérationnel de la société. Divers gouvernements dans le monde examinent des projets de règlements visant les organismes génétiquement modifiés, les résidus de médicaments dans les ingrédients alimentaires, la salubrité alimentaire et la réglementation commerciale et environnementale qui, une fois adoptés, pourraient accroître les coûts de la société. Rien ne garantit que des règlements supplémentaires ne seront pas adoptés. En fait, de nouveaux règlements et de nouvelles normes ont été adoptés afin de régler les risques liés à certains pathogènes par suite du rappel de produits de viande prêts à manger de la société, en août 2008. Si l'un ou l'autre de ces projets ou règlements est adopté, la société pourrait subir une interruption de l'approvisionnement ou de la distribution de ses produits, ainsi qu'une hausse des frais opérationnels, et pourrait devoir engager des coûts supplémentaires importants dans des améliorations d'immobilisations. La société peut être incapable de transférer une hausse des coûts liée à un tel resserrement de la réglementation à ses clients sans subir une perte de son volume d'affaires en raison de prix plus élevés. L'un ou l'autre de ces événements pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

Questions juridiques

Dans le cours normal de ses activités, la société est partie à diverses poursuites judiciaires relativement à ses relations commerciales, à des questions d'emploi et aux responsabilités découlant des produits, entre autres. La société est d'avis que l'issue de ces poursuites n'aura pas une incidence significative sur elle, notamment puisqu'elle est assurée. Cependant, elle n'est pas en mesure de prédire avec certitude quelles seront les décisions définitives qui seront prises dans le cas de poursuites non encore résolues, en cours ou futures. De plus, si une action est réglée à l'intérieur des limites prévues par les assurances, il pourra en résulter une augmentation des primes d'assurance de la société. Par conséquent, rien ne garantit que ces décisions n'auront pas une incidence défavorable significative sur la situation financière ou les résultats opérationnels de la société.

Tendances en matière de consommation

La réussite de la société dépend en partie de sa capacité à répondre aux tendances du marché et à concevoir des produits novateurs qui anticipent et satisfont les changements de goût et d'habitudes alimentaires des consommateurs. Il arrive à l'occasion que certains produits soient réputés être meilleurs ou moins bons pour la santé, ce qui peut influencer sur les habitudes d'achat des consommateurs. Si la société n'est pas en mesure de prévoir ou de reconnaître ces changements, d'y répondre ou d'innover, cela pourrait entraîner un recul de la demande et du prix des produits de la société, ce qui pourrait avoir par conséquent une incidence défavorable significative sur sa situation financière et ses résultats opérationnels.

Règlements environnementaux

Les activités de la société sont assujetties à des lois et règlements stricts en matière d'environnement en ce qui concerne le rejet des matières dans l'environnement, le traitement et l'élimination des déchets (y compris les déchets solides ou dangereux) ainsi que d'autres mesures liées à la protection de l'environnement. L'inobservation des lois et règlements peut avoir de graves répercussions, comme des sanctions pénales ou civiles, la responsabilité en dommages-intérêts et la publicité défavorable. Rien ne garantit que des dépenses additionnelles ne seront pas nécessaires pour régler d'autres problèmes environnementaux liés à des difficultés connues ou à des sites désignés ou à d'autres difficultés ou sites, ni que des exigences applicables à la société ne seront pas modifiées de telle manière que celle-ci devra engager des coûts supplémentaires importants. En outre, certaines des installations de la société sont exploitées depuis de nombreuses années et, au fil du temps, la société et les exploitants précédents de ces installations peuvent avoir produit et éliminé des déchets qui sont ou peuvent être réputés dangereux. La découverte à l'avenir de problèmes de contamination auparavant inconnus concernant des installations faisant partie des propriétés ou situées près de celles-ci, des usines de production ou de décharges, anciennes ou courantes, de la société pourrait obliger cette dernière à engager des dépenses significatives et imprévues. Ces événements pourraient avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

rapport de gestion

Consolidation du commerce de détail

À mesure que la consolidation du commerce d'alimentation au détail et des services d'alimentation se poursuit et que les activités des clients prennent de l'ampleur et se complexifient, la société doit s'adapter aux nouvelles méthodes d'achat et aux exigences changeantes des clients pour éviter de perdre des ventes ou des parts de marché. Les ventes nettes et la rentabilité de la société pourraient également souffrir d'une détérioration de la situation financière de l'un ou de plusieurs de ses principaux clients ou d'un changement défavorable concernant ses relations avec l'un ou l'autre de ceux-ci. L'un ou l'autre de ces événements pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

Secteur d'activité concurrentiel

Le secteur de l'alimentation est extrêmement concurrentiel et il existe peu d'entraves à l'accès au marché pour de nombreuses catégories de produits de la société. La concurrence est fondée sur la disponibilité des produits, la qualité des produits, les prix, les promotions efficaces et la capacité de cibler les préférences changeantes des consommateurs. À l'occasion, la société subit des pressions sur les prix à la suite d'efforts promotionnels d'un concurrent et dans les catégories de produits et les marchés exigeant une capacité de production limitée. Une concurrence accrue pourrait faire réduire les ventes, les marges, le résultat et la part de marché, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

Questions liées à l'emploi

La société et ses filiales comptent environ 19 500 employés à temps plein et à temps partiel, ce qui inclut les travailleurs salariés et les salariés syndiqués dont un grand nombre est couvert par des conventions collectives. Ces employés travaillent dans divers pays dans le monde, chacun de ces pays ayant des lois et des règlements différents en matière d'emploi, et des façons différentes de s'acquitter de dommages-intérêts punitifs ou extraordinaires. Même si la société a institué des systèmes et des procédés lui permettant de se conformer aux exigences en vigueur, il existe un risque que tout défaut ou déchéance de la part d'un quelconque directeur puisse donner lieu à une violation ou à une cause d'action qui pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société. De plus, si l'expiration d'une convention collective couvrant un grand nombre d'employés ou mettant en cause certains employés clés devait entraîner un arrêt de travail, rien ne garantit que cet arrêt de travail n'aurait pas une incidence significative sur la situation financière et le résultat opérationnel de la société. La réussite de la société est aussi tributaire de sa capacité à recruter et à conserver du personnel qualifié. La perte d'un ou de plusieurs membres du personnel clé pourrait avoir une incidence défavorable significative sur la situation financière et le résultat opérationnel de la société.

Interruptions des livraisons directes aux magasins

Une grande partie des produits de boulangerie frais de la société sont distribués au moyen de réseaux de livraison directe aux magasins par l'intermédiaire de distributeurs indépendants. Bien que la société ait conclu des ententes contractuelles appropriées avec ces distributeurs et qu'elle tente d'entretenir de bonnes relations avec eux, un changement négatif dans les relations que la société entretient avec eux, des modifications des règlements ou des règlements défavorables décrétés par des organismes de réglementation concernant le programme de franchise de distribution de la société ou des réclamations portées contre la société pour les actions de distributeurs indépendants pourraient avoir une incidence négative significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

Prix des produits

La rentabilité de la société dépend en grande partie de sa capacité à prendre des décisions relatives aux prix de ses produits qui, d'une part, incitent les clients à les acheter et, d'autre part, permettent de récupérer les frais de développement et les autres coûts associés au produit. Si les prix sont trop élevés, les produits ne se vendront pas, et si les prix sont trop bas, les marges bénéficiaires de la société diminueront. Par conséquent, l'incapacité de la société à établir correctement le prix de ses produits pourrait avoir une incidence négative significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

rapport de gestion

Gestion de la chaîne d'approvisionnement

La gestion efficace de la chaîne d'approvisionnement de la société est essentielle à son succès. Un approvisionnement insuffisant de produits met en péril la capacité de la société de répondre à la demande des clients, tandis que l'offre excédentaire menace la capacité de la société à dégager des marges bénéficiaires concurrentielles. Par conséquent, l'incapacité de la société à gérer adéquatement sa chaîne d'approvisionnement pourrait avoir une incidence négative significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

Gestion des risques stratégiques

Le repérage et la gestion efficaces des risques stratégiques auxquels la société doit faire face à l'occasion sont essentiels au succès de la société. L'incapacité de la société à s'adapter adéquatement aux changements liés aux risques stratégiques (comme les changements de la technologie, de l'industrie alimentaire, des clients, des consommateurs et des concurrents, entre autres) pourrait avoir une incidence négative significative sur la situation financière et les résultats opérationnels de la société.

ESTIMATIONS COMPTABLES CRITIQUES

L'établissement d'états financiers consolidés conformes aux IFRS exige que la direction ait recours à son jugement, fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur l'application des méthodes comptables ainsi que sur la valeur comptable des actifs, des passifs, des produits et des charges. Les montants réels pourraient différer de ces estimations.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont passées en revue régulièrement. Toute révision des estimations comptables est constatée dans la période au cours de laquelle les estimations sont révisées ainsi que dans les périodes futures touchées par ces révisions.

Des informations concernant les sources principales d'incertitude relatives aux estimations et les jugements critiques posés lors de l'application des méthodes comptables qui ont un effet significatif sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés sont présentées ci-dessous.

Évaluation du goodwill et des immobilisations incorporelles

Les valeurs associées au goodwill et aux autres immobilisations incorporelles sont fondées sur des estimations et des hypothèses importantes, notamment celles portant sur les entrées et les sorties de trésorerie futures, les taux d'actualisation et les durées d'utilité. Ces estimations et ces hypothèses pourraient avoir une incidence sur le résultat futur de la société si les estimations actuelles relatives au rendement futur et aux justes valeurs changent. Ces déterminations influenceront sur le montant de la charge d'amortissement des immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée qui sera comptabilisé dans des périodes ultérieures.

La société évalue la dépréciation en comparant la valeur recouvrable d'une immobilisation incorporelle ou du goodwill à sa valeur comptable. La valeur recouvrable correspond à la plus élevée des valeurs suivantes : i) la valeur d'utilité ou ii) la juste valeur diminuée des coûts de la vente. L'établissement de la valeur recouvrable fait appel au jugement et aux estimations de la direction.

Compte de correction de valeur pour créances douteuses

La société constitue un compte de correction de valeur pour créances douteuses à l'égard des créances irrécouvrables ou douteuses. Les estimations du montant recouvrable se fondent sur la meilleure estimation de la direction quant à la capacité d'un client à s'acquitter de ses obligations, et les montants réels qui sont encaissés dépendent de divers facteurs, notamment des conditions du secteur et de la variation de la situation financière du client concerné. Si les pertes réelles ou les comptes irrécouvrables s'écartent des estimations établies pour constituer le compte de correction de valeur de la société, il y aura incidence sur les créances clients et le bénéfice net.

rapport de gestion

Provision pour les stocks

La direction fait une estimation de la demande future des clients à l'égard des produits afin de constituer des provisions adéquates pour ses stocks. Lorsqu'elle fait ces estimations, la direction prend en compte la durée de vie des stocks de produits et la rentabilité des ventes récentes effectuées à partir des stocks. Dans de nombreux cas, les produits vendus par la société ont un renouvellement rapide et les valeurs des stocks disponibles sont plus faibles, ce qui réduit le risque d'inexactitude significative. Toutefois, dans les activités liées aux viandes fraîches et préparées, les codes ou les dates de péremption sont très importants dans le calcul de la valeur de réalisation, et les valeurs des stocks sont significatives. La direction s'assure que des systèmes sont en place pour mettre en évidence et évaluer de façon appropriée les stocks qui se rapprochent des dates de péremption. Si les pertes réelles sur les stocks s'écartent des estimations établies, les stocks et le résultat net en subiront les conséquences.

Actifs biologiques

Les actifs biologiques sont évalués, chaque date de présentation de l'information financière, à la juste valeur diminuée des coûts de vente, sauf lorsque la juste valeur ne peut pas être évaluée de façon fiable. Si la juste valeur ne peut être évaluée de façon fiable, les actifs biologiques sont évalués au coût diminué de l'amortissement et des pertes de valeur. Même si une évaluation fiable de la juste valeur n'est pas disponible au moment de la comptabilisation initiale, elle peut le devenir par la suite. Le cas échéant, les actifs biologiques sont évalués à la juste valeur diminuée des coûts de vente à partir du moment où une évaluation fiable de la juste valeur devient disponible. Les profits et les pertes qui découlent de l'évaluation des actifs biologiques à la juste valeur diminuée des coûts de vente sont comptabilisés dans le compte de résultat au cours de la période pendant laquelle ils surviennent. Les coûts de vente comprennent tous les coûts qui seraient nécessaires pour vendre les actifs biologiques, y compris les coûts requis pour que les actifs biologiques accèdent au marché.

Redevances-marchandises et autres rabais commerciaux

La société établit une provision pour les paiements estimatifs aux clients en fonction de divers programmes et contrats commerciaux, lesquels comprennent souvent des paiements qui dépendent de la réalisation de volumes de ventes précis. Les estimations importantes qui sont formulées pour déterminer ces obligations portent sur le niveau prévu du volume des ventes pour la période pertinente et les frais promotionnels historiques, par rapport aux montants prévus aux contrats. Ces ententes sont complexes et touchent un grand nombre de clients et de produits. La direction a mis en place des systèmes et processus afin d'estimer et d'évaluer ces obligations. Si les paiements sur les rabais commerciaux s'écartent des estimations de l'obligation connexe, les charges à payer et le résultat net en subiront les conséquences.

Régimes d'avantages du personnel

Le coût des pensions et autres prestations de retraite acquises par le personnel est établi par calculs actuariels selon la méthode des unités de crédit projetées au prorata des services, à partir des hypothèses les plus probables posées par la direction quant au rendement attendu des placements des régimes, à la progression des salaires, à l'âge du départ à la retraite et aux taux de mortalité du personnel de même qu'aux coûts prévus des soins de santé. Le taux d'actualisation utilisé aux fins des calculs actuariels est fondé sur les taux d'intérêt à long terme et pourrait influencer fortement sur le passif des régimes. La direction fait appel à des spécialistes externes qui fournissent des conseils à la société au sujet des estimations appropriées à utiliser pour évaluer les obligations et les charges au titre des régimes d'avantages du personnel.

rapport de gestion

Le tableau qui suit présente les hypothèses actuarielles clés utilisées pour mesurer les obligations au titre des prestations constituées et les charges au titre des régimes d'avantages du personnel de la société :

	2011	2010
Taux d'actualisation moyen pondéré utilisé pour calculer la charge nette au titre des régimes d'avantages du personnel	5,00 %	5,75 %
Taux d'actualisation moyen pondéré utilisé pour calculer l'obligation au titre des prestations à la clôture de l'exercice	4,50 %	5,00 %
Taux de rendement à long terme prévu des actifs des régimes	7,25 %	7,25 %
Taux d'augmentation de la rémunération	3,50 %	3,50 %
Taux d'évolution des frais médicaux	6,50 %	7,00 %

En supposant qu'il n'y ait pas de modification du niveau des prestations, l'incidence sur les éléments suivants de la société découlant d'une augmentation ou d'une diminution de 1 % des coûts des soins de santé est la suivante :

<i>(en milliers de dollars)</i>	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Obligations à la clôture de l'exercice	3 787 \$	(4 170)\$
Total du coût des services rendus et du coût financier pour l'exercice 2011	203	(227)

Impôt sur le résultat

La charge d'impôt sur le résultat est fondée sur les taux d'impôt déterminés d'après les lois au Canada et à l'étranger et sur le montant des produits dégagés dans les territoires où la société exerce ses activités. Un jugement rigoureux est nécessaire pour déterminer la charge d'impôt et la recouvrabilité des actifs d'impôt différé. Le calcul des soldes d'impôt exigible et différé exige que la direction fasse des estimations concernant la valeur comptable des actifs et des passifs, ce qui comprend les estimations des flux de trésorerie et du résultat futur liés à ces actifs et à ces passifs, qu'elle procède à l'interprétation des lois fiscales des territoires où elle exerce ses activités, et le calendrier du renversement des différences temporelles. La société accroît la charge d'impôt quand, même si la direction est d'avis que les positions fiscales sont entièrement justifiables, il subsiste suffisamment de complexité et d'incertitude quant à l'application de la loi pour que certaines positions fiscales puissent être réévaluées par l'administration fiscale. La société ajuste la charge d'impôt selon l'évolution des faits et des circonstances.

Provisions

La société évalue toutes les provisions chaque date de clôture. Ces provisions peuvent être considérables et sont calculées au moyen d'estimations des coûts des activités futures. Dans certains cas, la direction peut déterminer que des provisions ne sont plus nécessaires. Selon d'autres circonstances, la direction peut juger que certaines provisions sont insuffisantes à la lumière de nouveaux événements survenus ou de renseignements additionnels obtenus. Les provisions sont désignées et présentées séparément dans les états financiers consolidés de la société.

Rémunération fondée sur des actions

La société utilise des estimations, portant notamment sur les taux de renonciation, la volatilité des cours, les dividendes, la durée attendue de l'attribution et les taux d'intérêt sans risque, pour calculer l'obligation relative à certains régimes de primes de performance fondées sur des actions. Ces estimations sont fondées sur l'expérience passée et peuvent changer tout au long de la durée d'un régime de primes de performance. Ces changements peuvent avoir une incidence sur la valeur comptable du surplus d'apport et du résultat net.

Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée d'utilité déterminée de la société sont amorties selon le mode linéaire, compte tenu des durées d'utilité attendues et des valeurs résiduelles des immobilisations. Un changement apporté à ces estimations pourrait avoir une incidence sur la valeur comptable des immobilisations et le résultat net.

rapport de gestion

RÉCENTES PRISES DE POSITION COMPTABLES

Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation

En octobre 2010, le Comité des normes comptables internationales (l'« IASB ») a publié des modifications à l'IFRS 9 (l'« IFRS 9 (2010) »), qui contient maintenant de nouvelles directives sur le classement et l'évaluation des passifs financiers. L'IFRS 9 (2010), qui remplace l'IFRS 9 (2009), est en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2015; l'adoption anticipée est permise. Pour les périodes annuelles ouvertes avant le 1^{er} janvier 2015, l'IFRS 9 (2009) ou l'IFRS 9 (2010) peuvent être appliquées. La société a l'intention d'appliquer l'IFRS 9 (2010) à ses états financiers de la période annuelle ouverte le 1^{er} janvier 2015. L'ampleur de l'incidence de l'adoption de l'IFRS 9 (2010) n'a pas encore été déterminée.

Instruments financiers : Informations à fournir

En octobre 2010, l'IASB a publié des modifications à la section intitulée « Transferts d'actifs financiers » de l'IFRS 7, *Instruments financiers : Informations à fournir*. La norme modifiée exige que l'entité fournisse des informations qui permettent aux utilisateurs de ses états financiers de comprendre la relation entre les actifs financiers transférés qui ne sont pas intégralement décomptabilisés et les passifs qui leur sont associés et d'évaluer la nature des liens conservés avec les actifs financiers décomptabilisés ainsi que les risques qui leur sont associés. Cette modification s'applique aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2012 et, par conséquent, la société l'appliquera au premier trimestre de 2012. Lorsqu'elle sera mise en application, la version modifiée de l'IFRS 7 devrait augmenter la quantité d'informations à fournir sur les transferts d'actifs financiers.

Actifs et passifs financiers

En décembre 2011, l'IASB a publié des modifications à la section intitulée « Compensation d'un actif financier et d'un passif financier » de la norme comptable internationale (l'« IAS ») 32, ainsi que de nouvelles obligations d'information qui seront intégrées à l'IFRS 7, *Instruments financiers : Informations à fournir*. Les modifications de l'IAS 32 sont en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014. Les modifications de l'IFRS 7 sont en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013. Ces modifications doivent être appliquées de manière rétrospective.

Les modifications apportées à l'IAS 32 précisent à quel moment une entité a un droit juridiquement exécutoire de compenser des montants et à quel moment un mécanisme de règlement produit un règlement sur une base nette ou un règlement brut équivalant à un règlement sur une base nette. Les modifications apportées à l'IFRS 7 contiennent de nouvelles obligations d'information à l'égard des actifs et des passifs financiers qui sont compensés dans l'état de la situation financière ou qui sont assujettis à un accord de compensation globale ou tout autre accord similaire. La société a l'intention d'adopter la version modifiée de l'IFRS 7 dans ses états financiers de la période annuelle ouverte le 1^{er} janvier 2013, et la version modifiée de l'IAS 32 dans ses états financiers de la période annuelle ouverte le 1^{er} janvier 2014. L'ampleur de l'incidence de l'adoption de ces modifications n'a pas encore été déterminée.

États financiers consolidés

En mai 2011, l'IASB a publié l'IFRS 10, *États financiers consolidés*. L'IFRS 10 remplace les parties de l'IAS 27, *États financiers consolidés et individuels*, qui portent sur la consolidation et remplace en entier la SIC-12, *Consolidation – Entités ad hoc*. L'IFRS 10 contient un modèle unique qui doit être appliqué à l'analyse du contrôle de toutes les entreprises détenues, y compris les entités qui sont actuellement des entités ad hoc selon la SIC-12. De plus, les procédures de consolidation précisées dans l'IFRS 10 sont pratiquement les mêmes que celles de l'IAS 27.

Partenariats

En mai 2011, l'IASB a publié l'IFRS 11, *Partenariats*. L'IFRS 11 annule et remplace l'IAS 31, *Participation dans des coentreprises*, et la SIC-13, *Entités contrôlées conjointement – Apports non monétaires par des coentrepreneurs*. Au moyen d'une évaluation des droits et des obligations prévus par un accord, l'IFRS 11 établit les principes permettant de déterminer le type de partenariat, qui est soit une entreprise commune, soit une coentreprise; la norme contient également des directives sur l'information financière que les entités qui détiennent des intérêts dans des entreprises contrôlées conjointement doivent présenter. Les participations dans des coentreprises doivent être comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Par suite de la publication de l'IFRS 10 et de l'IFRS 11, l'IAS 28, *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises*, a été modifiée de manière qu'elle reflète les directives fournies dans l'IFRS 10 et l'IFRS 11.

rapport de gestion

Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités

En mai 2011, l'IASB a publié l'IFRS 12, *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités*, qui contient des obligations d'information pour les entreprises qui détiennent des participations dans des filiales, des partenariats, des entreprises associées et des entités structurées non consolidées.

L'IFRS 10, l'IFRS 11 et l'IFRS 12, ainsi que les versions modifiées de l'IAS 27 et de l'IAS 28, sont en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013. L'adoption anticipée est permise, à condition que l'IFRS 10, l'IFRS 11 et l'IFRS 12, ainsi que les versions modifiées de l'IAS 27 et de l'IAS 28, soient adoptées en même temps. Les entités ont cependant le droit d'intégrer l'une ou l'autre des obligations d'information de l'IFRS 12 dans leurs états financiers sans adopter de manière anticipée l'IFRS 10, l'IFRS 11 et les versions modifiées de l'IAS 27 et de l'IAS 28. La société a l'intention d'appliquer l'IFRS 10, l'IFRS 11 et l'IFRS 12, ainsi que les versions modifiées de l'IAS 27 et de l'IAS 28, à ses états financiers consolidés de la période annuelle ouverte le 1^{er} janvier 2013. L'ampleur de l'incidence de l'adoption de l'IFRS 10, de l'IFRS 11 et de l'IFRS 12, ainsi que des versions modifiées de l'IAS 27 et de l'IAS 28, n'a pas encore été déterminée.

Évaluation de la juste valeur

En mai 2011, l'IASB a publié l'IFRS 13, *Évaluation de la juste valeur*, qui est en vigueur de manière prospective pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013. L'IFRS 13 remplace les directives portant sur l'évaluation de la juste valeur contenues dans diverses normes IFRS par un ensemble unique de directives d'évaluation de la juste valeur. La norme définit également un cadre pour l'évaluation de la juste valeur et stipule les obligations d'information à ce sujet. La société a l'intention d'appliquer l'IFRS 13 de manière prospective à ses états financiers de la période annuelle ouverte le 1^{er} janvier 2013. L'ampleur de l'incidence de l'adoption de l'IFRS 13 n'a pas encore été déterminée.

Présentation des états financiers

En juin 2011, l'IASB a publié des modifications à l'IAS 1, *Présentation des états financiers*, qui sont en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} juillet 2012 et qui devront être appliquées de manière rétrospective. L'adoption anticipée est permise. Selon ces modifications, une société doit présenter séparément les composantes des autres éléments du résultat global susceptibles d'être reclassés dans le résultat net dans l'avenir de celles qui ne pourront jamais être reclassées dans le résultat net. La société a l'intention d'appliquer ces modifications à ses états financiers de la période annuelle ouverte le 1^{er} janvier 2013. L'ampleur de l'incidence de l'adoption de ces modifications n'a pas encore été déterminée.

Avantages du personnel

En juin 2011, l'IASB a publié une version modifiée de l'IAS 19, *Avantages du personnel*. L'adoption de la version modifiée est obligatoire pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013; l'adoption anticipée est permise. La version modifiée est dans l'ensemble appliquée de manière rétrospective, à quelques exceptions près. La version modifiée exige que le calcul du rendement attendu des actifs du régime se fasse en fonction du taux utilisé pour actualiser l'obligation au titre des prestations définies. La version modifiée contient aussi des obligations d'information supplémentaires. La société a l'intention d'appliquer la version modifiée de cette norme à ses états financiers de la période annuelle ouverte le 1^{er} janvier 2013. Au besoin, la société appliquera la version modifiée de manière rétrospective. L'ampleur de l'incidence de l'adoption de cette version modifiée n'a pas encore été déterminée.

CONTRÔLES DE COMMUNICATION DE L'INFORMATION ET CONTRÔLE INTERNE À L'ÉGARD DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Les contrôles et les procédures de communication de l'information de la société sont conçus de manière à fournir l'assurance raisonnable que l'information importante relative à la société, y compris ses filiales consolidées, est communiquée en temps opportun à la direction afin que l'information que la société doit présenter en vertu de la législation en valeurs mobilières soit enregistrée, traitée, synthétisée et présentée dans les délais prévus par la législation en valeurs mobilières applicable.

Il incombe à la direction de la société, sous l'autorité et la supervision du chef de la direction et du chef des finances de la société, d'établir et de maintenir un contrôle interne à l'égard de l'information financière. Ce contrôle est conçu afin de fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable et que les états financiers ont été établis, en vue de la publication de l'information financière, conformément aux IFRS.

rapport de gestion

Le chef de la direction et le chef des finances de la société ont évalué ou ont fait évaluer sous leur supervision l'efficacité du contrôle interne à l'égard de l'information financière et des contrôles et procédures de communication de l'information de la société au 31 décembre 2011 et ont conclu que ces contrôles et procédures étaient efficaces.

De plus, aucun changement n'a été apporté au contrôle interne à l'égard de l'information financière de la société au cours de la période ouverte le 1^{er} janvier 2011 et close le 31 décembre 2011 qui a eu une incidence significative ou qui serait raisonnablement susceptible d'avoir une incidence significative sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière de la société.

NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE

Il s'agit des premiers états financiers consolidés annuels audités conformes aux IFRS. Les méthodes comptables présentées à la note 3 afférente aux états financiers consolidés ont été appliquées dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011, de l'information comparative figurant dans les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 et des bilans consolidés d'ouverture au 1^{er} janvier 2010.

Les nouveaux adoptants des IFRS doivent appliquer les dispositions de l'IFRS 1. L'IFRS 1 exige que les adoptants appliquent de manière rétrospective toutes les normes IFRS en vigueur à la date de clôture (31 décembre 2011); ils disposent pour ce faire de certaines exemptions facultatives et de certaines exceptions obligatoires. Les exemptions facultatives et les exceptions obligatoires aux termes de l'IFRS 1 qui ont été appliquées dans le cadre de la conversion entre les anciens PCGR canadiens et les IFRS sont présentées plus en détail ci-après.

Les rapprochements et les notes ci-dessous expliquent dans quelle mesure la transition des PCGR canadiens précédents aux IFRS a eu une incidence sur la situation financière, la performance financière et les flux de trésorerie de la société. Des rapprochements des comptes consolidés de résultat et des états consolidés du résultat global et des variations des capitaux propres des périodes pertinentes sont présentés plus loin. Les variations des flux de trésorerie n'ont pas été significatives par suite de la conversion aux IFRS.

IFRS 1 – Exemptions facultatives

Regroupements d'entreprises

L'IFRS 1 offre une exemption qui permet à une entité de ne pas retraiter rétrospectivement les regroupements d'entreprises avant le 1^{er} janvier 2010 (la « date de transition ») conformément à l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*. La méthode rétrospective exigerait le retraitement de tous les regroupements d'entreprises survenus avant la date de transition. La société a choisi de ne pas appliquer l'IFRS 3 de manière rétrospective aux regroupements d'entreprises survenus avant la date de transition et ces regroupements n'ont pas été retraités. Tout goodwill découlant de tels regroupements d'entreprises avant la date de transition n'a pas été ajusté par rapport à la valeur comptable précédemment déterminée aux termes des PCGR canadiens.

Juste valeur en tant que coût présumé

L'IFRS 1 permet à une entité d'évaluer les immobilisations corporelles à la juste valeur dans le bilan d'ouverture en IFRS. La juste valeur deviendrait alors le coût présumé de l'élément. Il est également possible qu'une entité applique rétrospectivement le modèle du coût historique de l'IAS 16, *Immobilisations corporelles*, pour obtenir la valeur comptable des immobilisations corporelles à la date de transition. La société a choisi d'appliquer rétrospectivement le modèle du coût historique à l'égard des immobilisations corporelles à la date de transition.

Avantages du personnel

L'IFRS 1 permet l'application rétrospective de la méthode du corridor aux termes de l'IAS 19, *Avantages du personnel*, à la comptabilisation des gains et des pertes actuariels ou à la comptabilisation de tous les gains ou pertes cumulatifs différés aux termes des anciens PCGR canadiens dans les résultats non distribués d'ouverture à la date de transition. La société a choisi de comptabiliser tous les gains et pertes actuariels cumulés existant à la date de transition dans les résultats non distribués d'ouverture pour tous ses régimes d'avantages du personnel.

rapport de gestion

Écarts de conversion cumulés

Si la société appliquait rétrospectivement les IFRS, elle serait tenue de calculer les écarts de conversion cumulés conformément à l'IAS 21, *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*, à compter de la date à laquelle une filiale à l'étranger ou une entreprise associée a été créée ou acquise. L'IFRS 1 permet à une entité de choisir de ne pas calculer rétrospectivement les écarts de conversion et de ramener à zéro les profits et les pertes de change à la date de transition. La société a choisi de ramener à zéro tous les profits et les pertes de change cumulés dans l'ajustement transitoire cumulé dans les résultats non distribués d'ouverture à la date de transition. Le solde de l'ajustement transitoire cumulé de 48,1 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010 a été comptabilisé à titre d'ajustement des résultats non distribués, et un montant compensatoire a été constaté dans le cumul des autres éléments du résultat global, ce qui n'a eu aucune incidence sur le total des capitaux propres.

Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

L'IFRS 1 permet à l'entité de choisir d'être dispensée de l'application rétrospective des exigences de l'IFRS 2, *Paiement fondé sur des actions*, pour ce qui est des attributions réglées ou dont les droits sont acquis avant la date de transition. La société a choisi d'appliquer cette exemption. L'IFRS 2 et les PCGR canadiens diffèrent sur plusieurs points. Par exemple, lorsque les droits d'une attribution fondée sur des actions sont acquis par versements sur la période d'acquisition des droits (acquisition graduelle des droits), l'IFRS 2 exige que chaque versement soit comptabilisé comme un accord séparé. Les PCGR canadiens, tel qu'ils étaient appliqués au cours des périodes précédentes, permettent à l'entité de traiter la totalité de l'attribution comme un groupe, de déterminer la juste valeur à l'aide de la durée de vie moyenne des instruments et ensuite de comptabiliser la charge de rémunération selon le mode d'amortissement linéaire sur la période d'acquisition des droits. Cette différence a donné lieu à une augmentation de 4,1 millions de dollars du surplus d'apport et à une diminution de 4,1 millions de dollars des résultats non distribués à la date de transition, ce qui n'a eu aucune incidence sur le total des capitaux propres.

Passifs relatifs au démantèlement inclus dans le coût d'une immobilisation corporelle

L'IFRS 1 permet à une entité de choisir de ne pas appliquer rétrospectivement les exigences du Comité d'interprétation des Normes internationales d'information financière (« IFRIC ») 1, *Variations des passifs existants relatifs au démantèlement et à la remise en état, et des passifs similaires*. La société a choisi de ne pas comptabiliser rétrospectivement les variations de ces passifs aux termes de l'IFRIC 1, lesquelles variations peuvent s'être produites avant la date de transition.

Coûts d'emprunt

Selon l'IAS 23, *Coûts d'emprunt*, l'entité doit inscrire à l'actif les coûts d'emprunt relatifs aux actifs qualifiés. Aux termes de l'IFRS 1, l'entité peut appliquer les dispositions transitoires de l'IAS 23, qui permettent à l'entité de choisir la date pour appliquer l'inscription à l'actif des coûts d'emprunt relatifs à tous les actifs qualifiés, soit à la date de transition, soit à une date antérieure. La société a choisi d'appliquer les dispositions transitoires de l'IAS 23 et a choisi la date de transition comme date à partir de laquelle elle commencera l'incorporation des coûts d'emprunt dans le coût des actifs qualifiés.

IFRS 1 – Exceptions obligatoires

Comptabilité de couverture

La comptabilité de couverture ne peut être appliquée prospectivement à compter de la date de transition qu'aux opérations qui satisfont aux critères de la comptabilité de couverture de la norme IAS 39, *Instruments financiers – comptabilisation et évaluation*, à cette date. Les relations de couverture ne peuvent pas être désignées rétrospectivement, et les documents à l'appui ne peuvent être créés rétrospectivement. La société a désigné de façon appropriée toutes les couvertures aux termes des IFRS à la date de transition.

Participations ne donnant pas le contrôle

L'entité doit appliquer les exigences de l'IAS 27, *États financiers consolidés et individuels*, qui se rapportent aux participations ne donnant pas le contrôle à compter de la date de transition.

rapport de gestion

Estimations

Les estimations établies auparavant aux termes des PCGR canadiens ne peuvent être révisées en raison de l'application des IFRS, sauf si cela est nécessaire pour tenir compte des différences dans les méthodes comptables.

Rapprochement entre les PCGR canadiens et les IFRS

Dans le cadre de l'établissement de ses états financiers consolidés d'ouverture en IFRS, la société a ajusté les montants précédemment présentés dans ses états financiers dressés conformément aux PCGR du Canada. Les pages qui suivent présentent une explication sommaire de l'incidence qu'a eue la transition des PCGR canadiens aux IFRS sur la situation financière et la performance financière de la société. Pour plus de détails sur les ajustements transitoires entre les PCGR canadiens et les IFRS, il y a lieu de se reporter à la note 27 afférente aux états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

Rapprochement entre les capitaux propres présentés aux termes des PCGR canadiens et le total des capitaux propres aux termes des IFRS

Le tableau suivant présente un rapprochement des capitaux propres de la société présentés conformément aux PCGR canadiens et du total des capitaux propres selon les IFRS :

	31 décembre	1 ^{er} janvier
<i>(en milliers de dollars)</i>	2010	2010
Capitaux propres selon les PCGR canadiens	1 217 377 \$	1 189 050 \$
Reclassement de la participation ne donnant pas le contrôle dans les capitaux propres aux termes des IFRS	84 836	81 070
Différences ayant un effet à la hausse (baisse) sur les capitaux propres présentés		
Immobilisations corporelles	(13 493)	(12 261)
Actifs biologiques	1 820	(9 021)
Perte de valeur du goodwill	(96 300)	(102 219)
Avantages du personnel	(260 046)	(218 270)
Inscription à l'actif des coûts d'emprunt	1 512	-
Impôt différé	52 237	53 454
Augmentation de la participation dans des filiales	(1 171)	-
Total des capitaux propres selon les IFRS	986 772 \$	981 803 \$

rapport de gestion

Rapprochement entre le bénéfice net établi conformément aux PCGR canadiens et conformément aux IFRS

Exercice clos le 31 décembre

(en milliers de dollars)

2010

Bénéfice net aux termes des PCGR canadiens	25 822 \$
Ajouter la participation ne donnant pas le contrôle	6 193
Différences ayant un effet à la hausse (baisse) sur les montants présentés	
Amortissement des composantes des actifs	(1 116)
Amortissement des aménagements des locaux loués	(310)
Réévaluation des actifs biologiques	10 841
Rémunération fondée sur des actions	1 789
Inscription à l'actif des coûts d'emprunt	1 512
Avantages du personnel	(8 083)
Comptabilité de couverture	276
Impôt sur le résultat	(1 311)
Bénéfice net aux termes des IFRS	35 613 \$

Rapprochement entre le résultat global présenté conformément aux PCGR canadiens et conformément aux IFRS

Exercice clos le 31 décembre

(en milliers de dollars)

2010

Résultat étendu aux termes des PCGR canadiens	1 486 \$
Différences ayant un effet à la hausse (baisse) sur les montants présentés	
Différences au titre du bénéfice net	3 598
Participation ne donnant pas le contrôle	6 193
Comptabilité de couverture	(182)
Variation de l'écart de conversion cumulé liée à la dépréciation du goodwill	5 919
Variation de l'écart de conversion cumulé liée aux aménagements des locaux loués	194
Avantages du personnel	(33 693)
Résultat global aux termes des IFRS	(16 485)\$

MESURES FINANCIÈRES NON CONFORMES AUX IFRS

La société utilise les mesures non conformes aux IFRS suivantes : le résultat opérationnel ajusté, le BPA ajusté, le BAIIA, la dette nette et le rendement de l'actif net (le « RAN »). La direction est d'avis que ces mesures non conformes aux IFRS fournissent de l'information utile aux investisseurs pour évaluer le rendement financier de la société pour les raisons mentionnées ci-après. Ces mesures n'ont pas de signification normalisée aux termes des IFRS et, par conséquent, elles peuvent ne pas être comparables à des mesures similaires présentées par d'autres sociétés ouvertes, et elles ne doivent pas être considérées comme des substituts d'autres mesures financières établies conformément aux IFRS.

Résultat opérationnel ajusté

Le tableau ci-après présente un rapprochement du résultat opérationnel avant les frais de restructuration, les autres frais connexes et les profits s'y rapportant, ainsi que les autres produits (charges) et l'incidence de la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés, des profits ou des pertes latents sur les contrats à terme normalisés de marchandises et de la variation de la juste valeur des actifs biologiques avec le résultat net présenté aux

rapport de gestion

termes des IFRS dans les comptes consolidés de résultat audités pour les exercices clos aux dates indiquées ci-dessous. La direction est d'avis qu'il s'agit de la mesure la plus appropriée pour évaluer le résultat opérationnel étant donné que les frais de restructuration et les autres frais connexes, les autres produits (charges) et la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés, les profits ou les pertes latents sur les contrats à terme normalisés de marchandises et la variation de la juste valeur des actifs biologiques, après impôt et après la participation ne donnant pas le contrôle, ne sont pas représentatifs du résultat opérationnel.

Le total des coûts qui ne sont pas affectés au résultat opérationnel sectoriel, total qui s'est chiffré à 1,2 million de dollars pour l'exercice (0,8 million de dollars en 2010), comprend un montant de 4,3 millions de dollars (5,9 millions de dollars en 2010) au titre des charges liées à la mise en œuvre de SAP, un montant de 0,9 million de dollars (3,1 millions de dollars en 2010) au titre des honoraires de consultation se rapportant au programme de renouvellement du conseil de la société et au changement dans son actionnariat et un montant de néant (2,8 millions de dollars en 2010) au titre des frais liés à la recherche et aux études d'étalonnage sur lesquelles reposait le plan de création de valeur de la société. Ces montants sont inclus dans le calcul du résultat opérationnel ajusté de la société.

Les coûts non affectés comprennent aussi un profit de 4,0 millions de dollars (10,9 millions de dollars en 2010) lié à l'incidence nette d'une perte de 1,0 million de dollars (un profit de 10,8 millions de dollars en 2010) attribuable à la variation de la juste valeur des actifs biologiques et d'un profit latent de 5,0 millions de dollars (0,1 million de dollars en 2010) sur les contrats à terme normalisés de marchandises. Ces éléments n'ont pas été pris en compte dans le résultat opérationnel ajusté afin que l'évaluation du résultat opérationnel de la société soit plus comparable, puisque ces montants ne sont pas représentatifs du résultat opérationnel de la société pour l'exercice.

	<i>31 décembre 2011</i>				
<i>(en milliers de dollars)</i>	Groupe des produits de la viande	Groupe agro-alimentaire	Groupe des produits de boulangerie	Coûts non attribués	Données consolidées
Bénéfice net					87 331 \$
Impôt sur le résultat					24 469
Résultat opérationnel avant impôt sur le résultat					111 800 \$
Charges d'intérêts					70 747
Variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés					10 960
Autres produits	(8 547)	(958)	(414)	(413)	(10 332)
Frais de restructuration et autres frais connexes	31 130	-	46 356	2 309	79 795
Résultat opérationnel	95 987 \$	81 895 \$	86 294 \$	(1 206)\$	262 970 \$
(Augmentation) diminution de la juste valeur des actifs biologiques	-	-	-	1 027	1 027
(Profits) pertes latent(e)s sur les contrats à terme normalisés de marchandises	-	-	-	(4 981)	(4 981)
Résultat opérationnel ajusté	95 987 \$	81 895 \$	86 294 \$	(5 160)\$	259 016 \$

rapport de gestion

31 décembre 2010

<i>(en milliers de dollars)</i>	Groupe des produits de la viande	Groupe agro-alimentaire	Groupe des produits de boulangerie	Coûts non attribués	Données consolidées
Bénéfice net					35 613 \$
Impôt sur le résultat					19 077
Résultat opérationnel avant impôt sur le résultat					54 690 \$
Charges d'intérêts					64 874
Variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés					24 922
Autres produits	(992)	698	(57)	189	(162)
Frais de restructuration et autres frais connexes	64 001	(22)	15 548	1 581	81 108
Résultat opérationnel	81 281 \$	50 505 \$	94 399 \$	(753)\$	225 432 \$
(Augmentation) diminution de la juste valeur des actifs biologiques	-	-	-	(10 841)	(10 841)
(Profits) pertes latent(e)s sur les contrats à terme normalisés de marchandises	-	-	-	(112)	(112)
Résultat opérationnel ajusté	81 281 \$	50 505 \$	94 399 \$	(11 706)\$	214 479 \$

31 décembre 2009 ⁱⁱ

<i>(en milliers de dollars)</i>	Groupe des produits de la viande	Groupe agro-alimentaire	Groupe des produits de boulangerie	Coûts non attribués	Données consolidées
Bénéfice net					60 049 \$
Impôt sur le résultat					27 296
Résultat opérationnel avant impôt sur le résultat					87 345 \$
Charges d'intérêts					81 234
Variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés					-
Autres produits	(69)	(894)	(2 152)	(498)	(3 613)
Frais de restructuration et autres frais connexes	22 298	2 026	4 908	1 913	31 145
Résultat opérationnel ajusté	55 388 \$	48 023 \$	102 155 \$	(9 455)\$	196 111 \$

ⁱⁱ Les chiffres de 2009 sont présentés conformément aux PCGR canadiens en vigueur jusqu'au 1^{er} janvier 2010.

rapport de gestion

Bénéfice ajusté par action

Le tableau suivant présente un rapprochement entre le bénéfice ajusté par action et le bénéfice de base par action présenté aux termes des IFRS dans les comptes consolidés de résultat audités pour les exercices clos aux dates indiquées ci-dessous. La direction est d'avis qu'il s'agit de la mesure la plus appropriée pour évaluer les résultats financiers étant donné que les frais de restructuration, les autres frais connexes et les profits s'y rattachant et l'incidence de la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés, des profits ou des pertes latents sur les contrats à terme normalisés de marchandises et de la variation de la juste valeur des actifs biologiques, après impôt et après la participation ne donnant pas le contrôle, ne sont pas représentatifs du résultat opérationnel.

<i>(en dollars par action)</i>	31 décembre		
	2011	2010	2009 ^{vj}
Bénéfice de base par action	0,59 \$	0,22 \$	0,40 \$
Frais de restructuration et autres frais connexes ⁱ⁾	0,41	0,44	0,17
Profits rattachés aux activités de restructuration et autres activités connexes ⁱⁱ⁾	(0,02)	–	–
Variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés ⁱⁱⁱ⁾	0,06	0,13	–
Variation de la juste valeur des (profits) pertes latent(e)s sur les contrats à terme normalisés de marchandises ⁱⁱⁱ⁾	(0,03)	–	–
Variation de la juste valeur des actifs biologiques ⁱⁱⁱ⁾	0,01	(0,06)	–
Bénéfice ajusté par action^{iv)}	1,01 \$	0,73 \$	0,57 \$

ⁱ⁾ Comprend l'incidence par action des frais de restructuration et autres frais connexes, après impôt et après la participation ne donnant pas le contrôle.

ⁱⁱ⁾ Les profits rattachés aux activités de restructuration et autres activités connexes sont présentés après impôt.

ⁱⁱⁱ⁾ Comprend l'incidence par action de la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés, de la variation des profits ou des pertes latents sur les contrats à terme normalisés de marchandises et de la variation de la juste valeur des actifs biologiques, après impôt.

^{iv)} Les totaux ne sont pas nécessairement justes en raison de l'arrondissement.

^{vj)} Les chiffres de 2009 sont présentés conformément aux PCGR canadiens en vigueur jusqu'au 1^{er} janvier 2010.

rapport de gestion

Bénéfice avant les intérêts, l'impôt et les amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles (« BAIIA »)

Le tableau suivant présente un rapprochement du bénéfice opérationnel avant les frais de restructuration, les autres frais connexes et les profits s'y rapportant, ainsi que la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés, les profits ou les pertes latents sur les contrats à terme normalisés de marchandises, la variation de la juste valeur des actifs biologiques, les intérêts, l'impôt sur le résultat, l'amortissement et l'amortissement des immobilisations incorporelles (le « BAIIA ») par rapport au bénéfice net présenté selon les IFRS dans les comptes consolidés de résultat audités pour les exercices clos aux dates indiquées ci-dessous. La direction estime que le BAIIA est utile pour évaluer le rendement des activités continues de la société et sa capacité à générer des flux de trésorerie pour financer ses besoins en trésorerie, notamment son programme d'immobilisations.

(en milliers de dollars)	31 décembre		
	2011	2010	2009 ⁱ⁾
Bénéfice net	87 331 \$	35 613 \$	60 049 \$
Impôt sur le résultat	24 469	19 077	27 296
Bénéfice opérationnel avant impôt sur le résultat	111 800 \$	54 690 \$	87 345 \$
Charges d'intérêts	70 747	64 874	81 234
Frais de restructuration et autres frais connexes	79 795	81 108	31 145
Profits rattachés aux activités de restructuration et autres activités connexes	(4 129)	-	-
Variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés, des actifs biologiques et des (profits) pertes latent(e)s sur les contrats à terme normalisés de marchandises	7 006	13 969	-
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	125 990	143 211	149 489
BAIIA	391 209 \$	357 852 \$	349 213 \$

i) Les chiffres de 2009 sont présentés conformément aux PCGR canadiens en vigueur jusqu'au 1^{er} janvier 2010.

Dette nette

Le tableau suivant présente un rapprochement entre la dette nette utilisée dans le calcul des ratios de la dette nette au BAIIA reflétés à la page 18 et les montants présentés aux termes des IFRS dans les bilans consolidés audités pour les exercices clos aux dates indiquées ci-dessous.

La dette nette de la société représente la dette à long terme et la dette bancaire, moins la trésorerie et les équivalents de trésorerie. La direction estime que cette mesure est utile pour évaluer le montant du levier financier utilisé.

(en milliers de dollars)	31 décembre		
	2011	2010	2009 ⁱ⁾
Dette bancaire	36 404 \$	15 858 \$	4 247 \$
Partie courante de la dette à long terme	5 618	496 835	206 147
Dette à long terme	941 956	389 078	834 557
Total partiel	983 978 \$	901 771 \$	1 044 951 \$
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	(29 316)
Dette nette	983 978 \$	901 771 \$	1 015 635 \$

i) Les chiffres de 2009 sont présentés conformément aux PCGR canadiens en vigueur jusqu'au 1^{er} janvier 2010.

rapport de gestion

Rendement de l'actif net

Le rendement de l'actif net est calculé en divisant le résultat opérationnel après impôt, avant la prise en compte des frais de restructuration et autres frais connexes, de la variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés et des charges d'intérêts, par l'actif net moyen mensuel. L'actif net représente le total de l'actif, moins les liquidités, les actifs d'impôt différé et le passif ne portant pas intérêt. De l'avis de la direction, le RAN constitue une base appropriée pour évaluer la performance financière à long terme.

ÉNONCÉS PROSPECTIFS

Le présent document et les communications publiques, orales ou écrites, de la société contiennent souvent des énoncés prospectifs, selon la définition qu'en donne la loi sur les valeurs mobilières applicable. Ces énoncés sont fondés sur des attentes, estimations, prévisions et projections courantes sur les secteurs dans lesquels la société exerce ses activités et sur des opinions et hypothèses formulées par la direction de la société. Ces énoncés comprennent, sans s'y limiter, des énoncés sur les objectifs de la société ainsi que des énoncés liés aux opinions, plans, objectifs, attentes, anticipations, estimations et intentions de la société. L'information prospective spécifique figurant dans le présent document comprend, sans s'y limiter, les énoncés relatifs aux avantages attendus, au calendrier, aux mesures, aux coûts et aux investissements associés au plan de création de valeur de la société, les attentes relatives à l'amélioration des tendances commerciales, les attentes relatives aux mesures visant à réduire les coûts, à rétablir ou accroître les volumes ou à augmenter les prix, l'amélioration des efficacités, les frais généraux en double qu'il est prévu d'engager en raison de l'exploitation parallèle de la nouvelle boulangerie de produits frais de Hamilton et des boulangeries déjà existantes, l'utilisation prévue des soldes de trésorerie, les sources de fonds visant à satisfaire aux exigences commerciales, les dépenses d'investissement et le remboursement de la dette, les attentes relatives à la suffisance du compte de correction de valeur pour créances douteuses et les attentes relatives au calendrier de fermeture des usines et de l'obtention de la certification LEED^{MD}. Des termes comme « prévoir », « anticiper », « avoir l'intention de », « tenter », « pouvoir », « planifier », « croire », « chercher », « estimer » et leurs dérivés ou d'autres expressions semblables signalent des énoncés prospectifs. Ces énoncés ne constituent pas des garanties au sujet du rendement futur et concernent des hypothèses et des risques et incertitudes difficiles à prévoir.

En outre, ces énoncés et attentes concernant le rendement des activités de la société en général sont fondés sur certains facteurs et hypothèses, concernant ce qui suit, sans s'y limiter : la conjoncture économique au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Japon, le taux de change entre le dollar canadien et le dollar américain, la livre sterling et le yen, l'approvisionnement et les coûts des matières premières, de l'énergie et des fournitures, les prix des produits, la disponibilité d'assurances, l'environnement concurrentiel et la conjoncture connexe des marchés, l'accroissement des efficacités opérationnelles découlant du plan de création de valeur ou d'autres mesures, l'accès continu au capital, les coûts de conformité aux normes en matière d'environnement et de santé, l'absence d'une issue défavorable relative aux litiges en cours et l'absence de mesures imprévues par les gouvernements au Canada et à l'étranger, et l'hypothèse générale selon laquelle aucun des risques décrits ci-dessous ou ailleurs dans le présent document ne se réalisera. Toutes ces hypothèses sont fondées sur l'information dont dispose actuellement la société, y compris l'information obtenue auprès de tiers. Ces hypothèses pourraient se révéler erronées en tout ou en partie. De plus, les résultats réels pourraient différer considérablement de ceux qui sont explicites, implicites ou prévus dans les énoncés prospectifs, lesquels ne reflètent les attentes de la société qu'à la date à laquelle ils ont été formulés.

Les facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent considérablement des résultats explicites, implicites ou prévus contenus dans les énoncés prospectifs comprennent notamment les suivants :

- les risques associés à la mise en œuvre et à l'exécution du plan de création de valeur de la société;
- les risques associés aux changements relatifs aux systèmes et aux processus partagés de la société;
- les risques liés à la contamination des aliments, à la responsabilité à l'égard des produits de consommation et aux rappels de produits;
- le risque lié à l'endettement de la société;
- les risques liés aux acquisitions et aux dépenses d'investissement projetées;
- l'incidence des fluctuations des cours du marché des titres à revenu fixe et des titres de capitaux propres de même que des variations des taux d'intérêt sur la charge de retraite et les besoins de capitalisation;
- la nature cyclique du coût et de l'approvisionnement des porcs et la nature concurrentielle du marché du porc en général;

rapport de gestion

- le risque lié à la santé du bétail;
- l'incidence d'une pandémie sur les activités de la société;
- le risque de change de la société;
- la capacité de la société à se prémunir contre l'effet de la fluctuation des prix des marchandises en ayant recours à des contrats à terme normalisés de marchandises et à des options;
- l'incidence des variations de la valeur de marché des actifs biologiques et des instruments de couverture;
- l'incidence des événements internationaux sur les prix et la libre circulation des marchandises;
- les risques que pose le respect des nombreux règlements gouvernementaux;
- les risques liés aux litiges;
- l'incidence des changements dans les goûts des consommateurs et leurs habitudes d'achat;
- les effets des nombreux règlements environnementaux et les passifs environnementaux éventuels entraînés par ceux-ci;
- le risque lié à la consolidation du commerce de détail;
- les risques liés à la concurrence;
- les risques liés à l'observation dans le monde entier des diverses lois et pratiques en vigueur dans le cadre du droit du travail et les risques liés à d'éventuels arrêts de travail en raison du non-renouvellement de certaines conventions collectives et au recrutement et à la conservation de personnel qualifié;
- les risques associés aux distributeurs indépendants de la société;
- les risques associés aux prix des produits de la société;
- les risques associés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement de la société;
- les risques associés à l'incapacité de repérer et de gérer les risques stratégiques auxquels la société doit faire face.

La société avertit le lecteur que la liste des facteurs qui précède n'est pas exhaustive. Ces facteurs sont exposés de façon plus détaillée sous la rubrique « Facteurs de risque » présentée précédemment dans le présent document. Il y aurait lieu de se reporter à cette rubrique pour plus de précisions.

Certains des énoncés prospectifs peuvent être considérés comme des prévisions financières aux fins des lois sur les valeurs mobilières applicables, notamment les énoncés concernant les dépenses d'investissement et les frais de restructuration versés en espèces. Ces prévisions financières sont présentées pour permettre à la société de vérifier la performance de son plan de création de valeur. Ces prévisions pourraient ne pas convenir à d'autres fins. Il y a lieu de ne pas supposer qu'elles se concrétiseront.

La société n'a pas l'intention de mettre à jour les énoncés prospectifs, oraux ou écrits, et décline toute obligation de cette nature, en raison de nouvelles informations, d'événements futurs ou autrement sauf lorsque la loi l'exige.

D'autres renseignements concernant la société, y compris sa notice annuelle, sont disponibles sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

Les Aliments Maple Leaf Inc. est une importante société de viandes, de repas et de produits de boulangerie à valeur ajoutée établie au Canada qui s'engage à offrir des produits alimentaires de qualité à des consommateurs partout dans le monde. Son siège social est situé à Toronto, au Canada, et elle emploie environ 19 500 personnes pour ses activités au Canada, aux États-Unis, en Europe et en Asie.

rapport des auditeurs indépendants

Aux actionnaires de la société Les Aliments Maple Leaf Inc.

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés ci-joints des Aliments Maple Leaf Inc., qui comprennent les bilans consolidés au 31 décembre 2011, au 31 décembre 2010 et au 1^{er} janvier 2010, les comptes consolidés de résultat, les états consolidés du résultat global, les états consolidés des variations des capitaux propres et les tableaux consolidés des flux de trésorerie pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010, ainsi que les notes, qui comprennent un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ces états financiers consolidés conformément aux Normes internationales d'information financière, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers consolidés exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité des auditeurs

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers consolidés, sur la base de nos audits. Nous avons effectué nos audits selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers consolidés. Le choix des procédures relève de notre jugement, et notamment de notre évaluation des risques que les états financiers consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, nous prenons en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers consolidés afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers consolidés.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus dans le cadre de nos audits sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion

À notre avis, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière consolidée des Aliments Maple Leaf Inc. au 31 décembre 2011, au 31 décembre 2010 et au 1^{er} janvier 2010, ainsi que de sa performance financière consolidée et de ses flux de trésorerie consolidés pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010, conformément aux Normes internationales d'information financière.

KPMG S.R.L. / SENC.R.L.

Comptables agréés, experts-comptables autorisés
Toronto, Canada

Le 27 février 2012

bilans consolidés

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010 <i>(voir note 27)</i>	Au 1 ^{er} janvier 2010 <i>(voir note 27)</i>
ACTIFS			
Actifs courants			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	– \$	– \$	29 316 \$
Débiteurs (note 4)	133 504	108 739	372 330
Billets à recevoir (note 4)	98 545	109 012	–
Stocks (note 5)	293 231	275 643	298 320
Actifs biologiques (note 6)	49 265	45 440	42 568
Impôt sur le résultat et autres taxes à recouvrer	43 789	29 957	18 067
Charges payées d'avance et autres actifs	24 688	14 766	15 328
	643 022 \$	583 557 \$	775 929 \$
Immobilisations corporelles (note 7)	1 067 246	1 042 886	1 102 032
Immeubles de placement (note 8)	11 232	6 832	6 646
Avantages du personnel (note 9)	133 942	173 243	206 584
Autres actifs à long terme	11 926	9 455	8 220
Actifs d'impôt différé (note 19)	127 456	101 848	83 330
Goodwill (note 10)	753 739	752 911	755 059
Immobilisations incorporelles (note 11)	191 896	164 178	137 239
Total des actifs	2 940 459 \$	2 834 910 \$	3 075 039 \$
PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES			
Passifs courants			
Dette bancaire (note 13)	36 404 \$	15 858 \$	4 247 \$
Créditeurs et charges à payer	482 059	475 980	633 247
Provisions (note 12)	44 255	39 822	25 511
Partie courante de la dette à long terme (note 13)	5 618	496 835	206 147
Autres passifs courants	20 409	63 465	37 837
	588 745 \$	1 091 960 \$	906 989 \$
Dette à long terme (note 13)	941 956	389 078	834 557
Avantages du personnel (note 9)	350 853	224 407	203 577
Provisions (note 12)	28 936	26 452	27 022
Autres passifs à long terme (note 14)	88 153	89 839	89 781
Passifs d'impôt différé (note 19)	11 703	26 402	31 310
Total des passifs	2 010 346 \$	1 848 138 \$	2 093 236 \$
Capitaux propres			
Capital social (note 15)	902 810 \$	902 810 \$	869 353 \$
Résultats non distribués	(78 674)	(5 267)	24 076
Surplus d'apport	64 327	59 002	57 486
Cumul des autres éléments du résultat global (note 15)	(17 042)	(22 585)	(5 055)
Actions propres	(6 347)	(10 078)	(24 499)
Total des capitaux propres	865 074 \$	923 882 \$	921 361 \$
Participation ne donnant pas le contrôle	65 039	62 890	60 442
Total des capitaux propres	930 113 \$	986 772 \$	981 803 \$
Total des passifs et des capitaux propres	2 940 459 \$	2 834 910 \$	3 075 039 \$

Engagements et éventualités (note 22)

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers consolidés.

Au nom du conseil,



MICHAEL H. MCCAIN
ADMINISTRATEUR



DIANE MCGARRY
ADMINISTRATRICE

comptes consolidés de résultat

Exercices clos les 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens, sauf les montants par action)

	2011	2010
Ventes	4 893 624 \$	4 968 119 \$
Coût des ventes	4 126 460	4 219 237
Marge brute	767 164 \$	748 882 \$
Frais de vente et charges générales et administratives	504 194	523 450
Bénéfice avant ce qui suit :	262 970 \$	225 432 \$
Frais de restructuration et autres frais connexes (note 12)	(79 795)	(81 108)
Variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés (note 16)	(10 960)	(24 922)
Autres produits (note 17)	10 332	162
Bénéfice avant intérêts et impôt sur le résultat	182 547 \$	119 564 \$
Charges d'intérêts (note 18)	70 747	64 874
Bénéfice avant impôt sur le résultat	111 800 \$	54 690 \$
Impôt sur le résultat (note 19)	24 469	19 077
Bénéfice net	87 331 \$	35 613 \$
Attribuable à ce qui suit :		
Actionnaires ordinaires	82 134 \$	29 310 \$
Participation ne donnant pas le contrôle	5 197	6 303
	87 331 \$	35 613 \$
Bénéfice par action attribuable aux actionnaires ordinaires (note 20)		
Bénéfice de base par action	0,59 \$	0,22 \$
Bénéfice dilué par action	0,58 \$	0,21 \$
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	138,7	135,6

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers consolidés.

états consolidés du résultat global

Exercices clos les 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)

	2011	2010
Bénéfice net	87 331 \$	35 613 \$
Autres éléments du résultat global		
Variation de l'écart de conversion cumulé	5 651 \$	(14 197)\$
Variation du profit ou de la perte latent(e) sur les couvertures de flux de trésorerie	282	(4 208)
Effet du plafond de l'actif et des exigences de financement minimal	12 680	29 832
Variation des écarts actuariels	(128 832)	(63 525)
	(110 219)\$	(52 098)\$
Résultat global	(22 888)\$	(16 485)\$
Attribuable à ce qui suit :		
Actionnaires ordinaires	(26 979)\$	(21 031)\$
Participation ne donnant pas le contrôle	4 091	4 546

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers consolidés.

états consolidés des variations des capitaux propres

<i>Montants attribuables aux actionnaires ordinaires</i>							
<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Capital social	Résultats non distribués	Surplus d'apport	Cumul total des autres éléments du résultat global	Actions propres	Participation ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 1^{er} janvier 2011	902 810 \$	(5 267)\$	59 002 \$	(22 585)\$	(10 078)\$	62 890 \$	986 772 \$
Bénéfice net	-	82 134	-	-	-	5 197	87 331
Autres éléments du résultat global	-	(114 656)	-	5 543	-	(1 106)	(110 219)
Dividendes déclarés (0,16 \$ par action)	-	(22 386)	-	-	-	(1 830)	(24 216)
Charge de rémunération fondée sur des actions	-	-	19 393	-	-	-	19 393
Diminution de la participation ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-	-	(112)	(112)
Émission d'actions propres	-	(18 499)	(14 068)	-	32 567	-	-
Rachat d'actions propres	-	-	-	-	(28 836)	-	(28 836)
Solde au 31 décembre 2011	902 810 \$	(78 674)\$	64 327 \$	(17 042)\$	(6 347)\$	65 039 \$	930 113 \$

<i>Montants attribuables aux actionnaires ordinaires</i>							
<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Capital social	Résultats non distribués	Surplus d'apport	Cumul total des autres éléments du résultat global	Actions propres	Participation ne donnant pas le contrôle	Total des capitaux propres
Solde au 1^{er} janvier 2010	869 353 \$	24 076 \$	57 486 \$	(5 055)\$	(24 499) \$	60 442 \$	981 803 \$
Bénéfice net	-	29 310	-	-	-	6 303	35 613
Autres éléments du résultat global	-	(32 811)	-	(17 530)	-	(1 757)	(52 098)
Dividendes déclarés (0,16 \$ par action)	-	(21 677)	-	-	-	(747)	(22 424)
Charge de rémunération fondée sur des actions	-	-	15 936	-	-	-	15 936
Options sur actions exercées	3 288	-	-	-	-	-	3 288
Reçus et bons de souscription	30 156	-	(2 157)	-	-	-	27 999
Actions émises à même le capital autorisé	13	-	(13)	-	-	-	-
Prime sur les actions émises relativement aux unités d'actions temporairement inaccessibles	-	(2 665)	(12 250)	-	14 915	-	-
Rachat d'actions propres	-	-	-	-	(494)	-	(494)
Augmentation de la participation dans des filiales	-	(1 500)	-	-	-	(1 351)	(2 851)
Solde au 31 décembre 2010	902 810 \$	(5 267)\$	59 002 \$	(22 585)\$	(10 078)\$	62 890 \$	986 772 \$

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers consolidés.

tableaux consolidés des flux de trésorerie

Exercices clos les 31 décembre
(en milliers de dollars canadiens)

	2011	2010
ENTRÉES (SORTIES) DE TRÉSORERIE LIÉES AUX ACTIVITÉS SUIVANTES :		
Activités opérationnelles		
Bénéfice net	87 331 \$	35 613 \$
Ajouter (déduire) les éléments sans effet de trésorerie		
Variation de la juste valeur des actifs biologiques	1 027	(10 841)
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles	125 990	143 211
Rémunération fondée sur des actions	19 393	15 936
Impôt différé	5 896	(10 953)
Impôt exigible	18 573	30 030
Charges d'intérêts	70 747	64 874
Profit sur la vente d'immobilisations corporelles	(6 987)	(217)
Variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés	10 959	24 922
Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés	(3 924)	1 096
Diminution de l'actif des régimes de retraite	10 364	7 006
Impôts sur le résultat payés, montant net	(17 703)	(39 298)
Intérêts payés	(57 969)	(60 812)
Variation de la provision pour restructuration et autres frais connexes	43 563	60 823
Autres	(6 540)	(2 729)
Variation des éléments hors trésorerie du fonds de roulement opérationnel	(55 886)	26 519
Entrées de trésorerie liées aux activités opérationnelles	244 834 \$	285 180 \$
Activités de financement		
Dividendes versés	(22 386)\$	(21 677)\$
Dividendes versés relatifs à la participation ne donnant pas le contrôle	(1 830)	(747)
Augmentation (diminution) nette de la dette à long terme	5 195	(168 764)
Augmentation du capital social	-	31 287
Augmentation des coûts de financement	(6 610)	(2 656)
Rachat d'actions propres	(28 836)	(494)
Autres	(1 512)	(1 439)
Sorties de trésorerie liées aux activités de financement	(55 979)\$	(164 490)\$
Activités d'investissement		
Entrées d'actifs à long terme	(229 171)\$	(162 304)\$
Inscription à l'actif des charges d'intérêts	(5 600)	(1 512)
Achat d'actions de filiales	-	(2 690)
Produit de la vente d'actifs à long terme	24 267	4 610
Autres	1 103	279
Sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement	(209 401)\$	(161 617)\$
Diminution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie	(20 546)\$	(40 927)\$
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de la période, montant net	(15 858)	25 069
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de la période, montant net	(36 404)\$	(15 858)\$
Le montant net de la trésorerie et des équivalents de trésorerie se compose de ce qui suit :		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-
Dette bancaire	(36 404)	(15 858)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de la période, montant net	(36 404)\$	(15 858)\$

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers consolidés.

notes afférentes aux états financiers consolidés

(Les montants dans les tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à moins d'indication contraire.)

Exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010

1. LA SOCIÉTÉ

Les Aliments Maple Leaf Inc. (« Les Aliments Maple Leaf » ou la « société ») est une importante société de viandes, de repas et de produits de boulangerie à valeur ajoutée établie au Canada et elle compte parmi ses clients des grossistes et des détaillants en alimentation ainsi que des entreprises de services alimentaires situés dans toute l'Amérique du Nord et à l'échelle internationale. Le siège social de la société est situé au 30, avenue St. Clair Ouest, bureau 1500, Toronto (Ontario) M4V 3A2, Canada. Les états financiers consolidés de la société au 31 décembre 2011 et pour l'exercice clos à cette date comprennent les comptes de la société et ceux de ses filiales. La société comporte trois secteurs opérationnels, nommément le Groupe des produits de la viande, le Groupe agro-alimentaire et le Groupe des produits de boulangerie.

2. BASE D'ÉTABLISSEMENT

a) Déclaration de conformité

Les états financiers consolidés ont été dressés conformément aux Normes internationales d'information financière (les « IFRS »), publiées par l'International Accounting Standards Board (« IASB »), et selon les méthodes comptables qui y sont décrites. Il s'agit des premiers états financiers consolidés annuels de la société établis conformément aux IFRS et par conséquent, l'IFRS 1, *Première application des Normes internationales d'information financière*, a été appliquée. La note 27 des présents états financiers présente une explication de la façon dont la transition entre les principes comptables généralement reconnus du Canada (les « PCGR du Canada ») et les IFRS au 1^{er} janvier 2010 (la « date de transition ») a influé sur la situation financière, la performance financière et les flux de trésorerie présentés de la société, y compris les exceptions obligatoires et les exemptions facultatives aux termes de l'IFRS 1.

La publication des états financiers consolidés a été approuvée par le conseil d'administration en date du 27 février 2012.

b) Base d'évaluation

Les états financiers consolidés ont été préparés sur la base du coût historique sauf pour ce qui est de certains instruments financiers, actifs biologiques, actifs et passifs au titre des régimes à prestations définies et passifs liés à certains types de rémunération fondée sur des actions, qui sont présentés à la juste valeur.

c) Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation

Les états financiers consolidés sont présentés en dollars canadiens, soit la monnaie fonctionnelle de la société.

d) Utilisation d'estimations et recours au jugement

L'établissement d'états financiers consolidés conformes aux IFRS exige que la direction ait recours à son jugement, fasse des estimations et pose des hypothèses qui influent sur l'application des méthodes comptables ainsi que sur la valeur comptable des actifs, des passifs, des produits et des charges. Les résultats réels pourraient différer de ces estimations.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont passées en revue régulièrement. Toute révision des estimations comptables est constatée dans la période au cours de laquelle les estimations sont révisées ainsi que dans les périodes futures touchées par ces révisions.

Les notes qui suivent présentent les principales sources d'incertitude relative aux estimations et les principaux jugements critiques réalisés lors de l'application des méthodes comptables qui ont une incidence importante sur les montants comptabilisés dans les états financiers consolidés :

Évaluation du goodwill et des immobilisations incorporelles

Les valeurs associées au goodwill et aux immobilisations incorporelles sont fondées sur des estimations et des hypothèses importantes, notamment celles portant sur les entrées et les sorties de trésorerie futures, les taux d'actualisation et les durées d'utilité. Ces estimations et ces hypothèses pourraient avoir une incidence sur le résultat futur de la société si les estimations actuelles relatives au rendement futur et aux justes valeurs changent. Ces déterminations influenceront sur le montant de la charge d'amortissement des immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée qui sera comptabilisé dans des périodes ultérieures.

notes afférentes aux états financiers consolidés

La société évalue la dépréciation en comparant la valeur recouvrable d'une immobilisation incorporelle ou du goodwill à sa valeur comptable. La valeur recouvrable correspond à la plus élevée des valeurs suivantes : i) la valeur d'utilité ou ii) la juste valeur diminuée des coûts de la vente. L'établissement de la valeur recouvrable fait appel au jugement et aux estimations de la direction.

Compte de correction de valeur pour créances douteuses

La société constitue un compte de correction de valeur pour créances douteuses à l'égard des créances irrécouvrables ou douteuses. Les estimations du montant recouvrable se fondent sur la meilleure estimation de la direction quant à la capacité d'un client à s'acquitter de ses obligations, et les montants réels qui sont encaissés dépendent de divers facteurs, notamment des conditions du secteur et de la variation de la situation financière du client concerné. Si les pertes réelles ou les comptes irrécouvrables s'écartent des estimations établies pour constituer le compte de correction de valeur de la société, il y aura incidence sur les créances clients et le bénéfice net.

Provisions pour les stocks

La direction fait une estimation de la demande future des clients à l'égard des produits afin de constituer des provisions adéquates pour ses stocks. Lorsqu'elle fait ces estimations, la direction prend en compte la durée de vie des stocks de produits et la rentabilité des ventes récentes effectuées à partir des stocks. Dans de nombreux cas, les produits vendus par la société ont un renouvellement rapide et les valeurs des stocks disponibles sont plus faibles, ce qui réduit le risque d'inexactitude significative. Toutefois, dans les activités liées aux viandes fraîches et préparées, les codes ou les dates de péremption sont très importants dans le calcul de la valeur de réalisation, et les valeurs des stocks sont significatives. La direction s'assure que des systèmes sont en place pour mettre en évidence et évaluer de façon appropriée les stocks qui se rapprochent des dates de péremption. Si les pertes réelles sur les stocks s'écartent des estimations établies, les stocks et le résultat net en subiront les conséquences.

Actifs biologiques

Les actifs biologiques sont évalués, chaque date de présentation de l'information financière, à la juste valeur diminuée des coûts de vente, sauf lorsque la juste valeur ne peut pas être évaluée de façon fiable. Si la juste valeur ne peut être évaluée de façon fiable, les actifs biologiques sont évalués au coût diminué de l'amortissement et des pertes de valeur. Même si une évaluation fiable de la juste valeur n'est pas disponible au moment de la comptabilisation initiale, elle peut le devenir par la suite. Le cas échéant, les actifs biologiques sont évalués à la juste valeur diminuée des coûts de vente à partir du moment où une évaluation fiable de la juste valeur devient disponible. Les profits et les pertes qui découlent de l'évaluation des actifs biologiques à la juste valeur diminuée des coûts de vente sont comptabilisés dans le compte de résultat au cours de la période pendant laquelle ils surviennent. Les coûts de vente comprennent tous les coûts qui seraient nécessaires pour vendre les actifs biologiques, y compris les coûts requis pour que les actifs biologiques accèdent au marché.

Redevances-marchandises et autres rabais commerciaux

La société établit une provision pour les paiements estimatifs aux clients en fonction de divers programmes et contrats commerciaux, lesquels comprennent souvent des paiements qui dépendent de la réalisation de volumes de ventes précis. Les estimations importantes qui sont formulées pour déterminer ces obligations portent sur le niveau prévu du volume des ventes pour la période pertinente et les frais promotionnels historiques, par rapport aux montants prévus aux contrats. Ces ententes sont complexes et touchent un grand nombre de clients et de produits. La direction a mis en place des systèmes et processus afin d'estimer et d'évaluer ces obligations. Si les paiements sur les rabais commerciaux s'écartent des estimations de l'obligation connexe, les charges à payer et le résultat net en subiront les conséquences.

Régimes d'avantages du personnel

Le coût des pensions et autres prestations de retraite acquises par le personnel est établi par calculs actuariels selon la méthode des unités de crédit projetées au prorata des services, à partir des hypothèses les plus probables posées par la direction quant au rendement attendu des placements des régimes, à la progression des salaires, à l'âge du départ à la retraite et aux taux de mortalité du personnel de même qu'aux coûts prévus des soins de santé. Le taux d'actualisation utilisé aux fins des calculs actuariels est fondé sur les taux d'intérêt à long terme et pourrait influencer fortement sur le passif des régimes. La direction fait appel à des spécialistes externes qui fournissent des conseils à la société au sujet des estimations appropriées à utiliser pour évaluer les obligations et les charges au titre des régimes d'avantages du personnel.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Impôt sur le résultat

La charge d'impôt sur le résultat est fondée sur les taux d'impôt déterminés d'après les lois au Canada et à l'étranger et sur le montant des produits dégagés dans les territoires où la société exerce ses activités. Un jugement rigoureux est nécessaire pour déterminer la charge d'impôt et la recouvrabilité des actifs d'impôt différé. Le calcul des soldes d'impôt exigible et différé exige que la direction fasse des estimations concernant la valeur comptable des actifs et des passifs, ce qui comprend les estimations des flux de trésorerie et du résultat futur liés à ces actifs et à ces passifs, qu'elle procède à l'interprétation des lois fiscales des territoires où elle exerce ses activités, et le calendrier du renversement des différences temporelles. La société accroît la charge d'impôt quand, même si la direction est d'avis que les positions fiscales sont entièrement justifiables, il subsiste suffisamment de complexité et d'incertitude quant à l'application de la loi pour que certaines positions fiscales puissent être réévaluées par l'administration fiscale. La société ajuste la charge d'impôt selon l'évolution des faits et des circonstances.

Provisions

La société évalue toutes les provisions chaque date de clôture. Ces provisions peuvent être considérables et sont calculées au moyen d'estimations des coûts des activités futures. Dans certains cas, la direction peut déterminer que des provisions ne sont plus nécessaires ou que certaines provisions sont insuffisantes à la lumière de nouveaux événements survenus ou de renseignements additionnels obtenus. Les provisions sont désignées et présentées séparément dans les états financiers consolidés de la société.

Rémunération fondée sur des actions

La société utilise des estimations, portant notamment sur les taux de renonciation, la volatilité des cours, les dividendes, la durée attendue de l'attribution, les taux d'intérêt sans risque et la performance de l'entreprise pour calculer l'obligation relative à certains régimes de primes de performance fondées sur des actions. Ces estimations sont fondées sur l'expérience passée et peuvent changer tout au long de la durée d'un régime de primes de performance. Ces changements peuvent avoir une incidence sur la valeur comptable du surplus d'apport et du résultat net.

Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles

Les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée de la société sont amorties selon le mode linéaire, compte tenu de la durée d'utilité attendue et des valeurs résiduelles des immobilisations. Un changement apporté à ces estimations pourrait avoir une incidence sur la valeur comptable des immobilisations et le résultat net.

3. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Les méthodes comptables énoncées ci-dessous ont été appliquées d'une manière uniforme à toutes les périodes présentées dans les présents états financiers consolidés et pour l'établissement du bilan d'ouverture en IFRS au 1^{er} janvier 2010 pour les besoins de la transition aux IFRS, sauf indication contraire.

a) Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la société et ceux de ses filiales à compter de la date à laquelle la société en prend le contrôle jusqu'à ce que ce contrôle cesse. Il y a contrôle si la société a le pouvoir de déterminer, directement ou indirectement, les méthodes financières et opérationnelles d'une entité de façon à tirer des avantages de ses activités. La participation ne donnant pas le contrôle représente la tranche du résultat net et des actifs nets d'une filiale qui est attribuable à des actions de la filiale en question qui ne sont pas détenues par la société. Les acquisitions de participations ne donnant pas le contrôle sont comptabilisées comme des transactions avec des détenteurs d'instruments de capitaux propres agissant en cette qualité; par conséquent, aucun goodwill n'est comptabilisé à la suite de ces transactions.

Tous les comptes et toutes les opérations intersociétés ont été éliminés au moment de la consolidation.

notes afférentes aux états financiers consolidés

b) Conversion des monnaies étrangères

Les comptes de la société sont présentés en dollars canadiens. Les transactions en monnaies étrangères sont converties aux taux de change réels. Les actifs et les passifs monétaires libellés en monnaie étrangère à la date de clôture sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à cette date. Les écarts de change sont constatés dans le résultat net, à l'exception des actifs et des passifs financiers désignés comme couverture d'un investissement net dans un établissement à l'étranger ou des couvertures admissibles de flux de trésorerie, qui sont comptabilisées dans les autres éléments du résultat global. Les actifs et les passifs non monétaires qui sont évalués au coût historique sont convertis au moyen du taux de change à la date de la transaction.

Les états financiers des filiales étrangères qui n'utilisent pas le dollar canadien comme unité de mesure sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la fin de la période dans le cas des actifs et des passifs, et au taux de change moyen de la période, dans celui des produits, des charges et des flux de trésorerie. Les écarts de change sont constatés dans le cumul des autres éléments du résultat global, dans le total des capitaux propres.

Dans le cas de la sortie d'un établissement à l'étranger, le montant cumulé connexe des écarts de conversion est transféré dans le bénéfice (la perte) en tant que profit ou perte résultant de la sortie. Dans le cas de la sortie partielle d'une filiale qui a un établissement à l'étranger, la quote-part connexe du montant cumulé des écarts de conversion est réattribuée aux participations ne donnant pas le contrôle. Dans tous les autres cas de sortie partielle d'un établissement à l'étranger, la quote-part connexe est reclassée dans le bénéfice (la perte).

Les profits ou pertes de change découlant d'une créance sur un établissement à l'étranger ou d'une dette envers celui-ci, dont le règlement n'est ni planifié ni probable dans un avenir prévisible et qui constitue en substance une part de l'investissement net dans cet établissement à l'étranger, sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat global, dans le compte des écarts de conversion cumulés.

c) Instruments financiers

Lors de la comptabilisation initiale, les actifs et les passifs financiers de la société sont évalués à la juste valeur et sont classés dans l'une ou l'autre des catégories suivantes : détenus à des fins de transaction, prêts et créances ou autres passifs financiers. La classification dépend de la raison pour laquelle l'instrument financier a été acquis ainsi que de ses caractéristiques. Tous les instruments financiers dérivés doivent être classés en tant qu'instruments détenus à des fins de transaction à moins qu'ils ne soient précisément désignés dans une relation de couverture efficace. Les instruments financiers détenus à des fins de transaction sont évalués à la juste valeur, les variations de la juste valeur étant comptabilisées dans les états consolidés des résultats de la période au cours de laquelle elles surviennent. Les prêts et créances et les autres passifs financiers sont initialement comptabilisés à la juste valeur et sont ensuite évalués au coût amorti.

Les actifs financiers sont évalués chaque date de clôture, afin de déterminer s'il existe des indications objectives de perte de valeur. Un actif financier est considéré comme ayant subi une perte de valeur s'il existe des indications objectives qu'un ou plusieurs événements ont eu une incidence négative sur les flux de trésorerie futurs estimatifs découlant de l'actif, et les pertes de valeur sont constatées dans le compte consolidé de résultat. Si la perte de valeur diminue au cours d'une période ultérieure, la perte de valeur comptabilisée auparavant fait l'objet d'une reprise dans la mesure du montant de la perte de valeur.

Les coûts de transaction, autres que ceux liés aux instruments financiers classés comme étant à la juste valeur par le biais du résultat net, comptabilisés en charges à mesure qu'ils sont engagés, sont inscrits à l'actif dans la valeur comptable de l'instrument et amortis selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

notes afférentes aux états financiers consolidés

d) Comptabilité de couverture

La société utilise des instruments financiers dérivés et non dérivés afin de gérer son exposition aux risques liés aux fluctuations des taux d'intérêt, des taux de change et des prix des marchandises.

À la mise en place d'une relation de couverture, la société désigne la relation entre l'instrument de couverture et l'élément couvert et elle constitue une documentation en bonne et due forme à son sujet ainsi que sur son objectif et sa stratégie de gestion des risques qui l'ont conduite à établir la relation. La documentation identifie les actifs, les passifs ou les flux de trésorerie prévus précis faisant l'objet de la couverture, le risque faisant l'objet de la couverture, le type d'instrument de couverture utilisé et la façon dont l'efficacité est évaluée.

De plus, la société évalue en bonne et due forme, à la mise en place et au moins une fois par trimestre par la suite, les instruments dérivés utilisés dans les opérations de couverture afin de déterminer s'ils contrebalancent très efficacement les variations des justes valeurs ou des flux de trésorerie des éléments couverts attribuables aux risques couverts. Lorsqu'une relation de couverture devient inefficace, elle n'est plus admissible à la comptabilité de couverture et toute variation ultérieure de la juste valeur de l'instrument de couverture est constatée dans les résultats.

Lorsque la comptabilité de couverture peut être appliquée, la relation de couverture est désignée comme couverture de flux de trésorerie, couverture de juste valeur ou couverture de l'exposition au risque de change d'un investissement net dans un établissement étranger autonome. Dans le cas d'une couverture de flux de trésorerie, la variation de la juste valeur de l'instrument de couverture est constatée, dans la mesure où l'instrument est efficace, dans les autres éléments du résultat global, jusqu'à ce que l'élément couvert ait une incidence sur le résultat net. Dans le cas d'une couverture de juste valeur, la variation de la juste valeur du dérivé de couverture est contrebalancée dans le compte consolidé de résultat par la variation de la juste valeur de l'élément couvert se rapportant au risque faisant l'objet de la couverture.

Dans le cas d'une couverture d'un investissement net, la variation de la juste valeur de l'instrument de couverture, dans la mesure où l'instrument est efficace, est constatée directement dans les autres éléments du résultat global. Ces montants sont constatés dans les résultats lorsque le cumul des autres éléments du résultat global relatif à l'établissement étranger autonome est constaté dans les résultats. La société a désigné certains billets à payer libellés en dollars US comme étant des couvertures d'investissements nets dans des établissements américains.

L'inefficacité des couvertures est évaluée et constatée dans les résultats de la période considérée dans le compte consolidé de résultat. Lorsqu'une couverture de juste valeur ou une couverture de flux de trésorerie prend fin, tout ajustement cumulatif, soit à l'élément couvert, soit aux autres éléments du résultat global, est constaté dans le résultat net lorsque l'élément couvert a une incidence sur le résultat net ou lorsque l'élément couvert est décomptabilisé. Lorsqu'une couverture désignée n'est plus efficace, l'instrument dérivé connexe est ultérieurement comptabilisé à la juste valeur dans le résultat net, sans être contrebalancé par l'élément couvert.

Les instruments dérivés qui ne sont pas admissibles à la comptabilité de couverture sont comptabilisés à la juste valeur au bilan consolidé et les variations ultérieures de leur juste valeur sont constatées dans le compte consolidé de résultat.

e) Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les soldes de trésorerie, les dépôts à vue et les placements dont l'échéance à la date initiale de l'achat est inférieure ou égale à trois mois.

f) Stocks

Les stocks sont évalués au coût ou à la valeur de réalisation nette, selon le moins élevé des deux, et le coût est déterminé essentiellement selon la méthode de l'épuisement successif. Les coûts directs des produits et de la main-d'œuvre ainsi qu'une répartition des frais généraux de production variables et fixes, y compris l'amortissement, sont compris dans le coût des stocks. Lorsque les circonstances qui justifiaient précédemment de déprécier les stocks en dessous du coût n'existent plus ou lorsqu'il y a des indications claires d'une augmentation de la valeur nette de réalisation, le montant de la dépréciation antérieurement comptabilisée fait l'objet d'une reprise dans le coût des ventes.

notes afférentes aux états financiers consolidés

g) Actifs biologiques

Les actifs biologiques se composent des porcs et de la volaille vivants de même que des œufs. Aux fins de l'évaluation, ces actifs sont classés soit comme souches parentales, soit comme stocks commerciaux. Les souches parentales s'entendent des animaux détenus et élevés dans le but de générer des stocks commerciaux et de remplacer les souches parentales arrivées à la fin de leur cycle productif. Les stocks commerciaux sont détenus à des fins de conditionnement supplémentaire ou de vente, auquel moment ils deviennent des stocks. La juste valeur des stocks commerciaux est déterminée en fonction des prix du marché pour du bétail dont l'âge, la race et les caractéristiques génétiques sont semblables, diminués des coûts de la vente des actifs, y compris les coûts estimatifs nécessaires au transport de ces actifs vers le marché. Lorsqu'il n'existe pas de prix du marché fiables pour les souches parentales, celles-ci sont évaluées au coût diminué de l'amortissement cumulé et de toute perte de valeur. Il n'existe pas de marché liquide actif pour les souches parentales puisqu'elles sont rarement vendues. Les souches parentales de porc sont amorties selon le mode linéaire sur trois ans, tandis que les souches parentales de volaille sont amorties selon le mode linéaire sur six à huit mois.

Les actifs biologiques sont transférés dans les stocks à leur juste valeur diminuée des coûts de vente au moment de la livraison.

h) Perte de valeur ou sortie d'actifs à long terme

La société soumet à un test de recouvrabilité les actifs à long terme et les groupes d'actifs détenus et utilisés, y compris les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles amortissables, lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Les groupes d'actifs, appelés unités génératrices de trésorerie (« UGT »), comprennent une répartition des actifs de l'entreprise et ils sont examinés au niveau le plus bas pour lequel les flux de trésorerie identifiables sont très indépendants des entrées de trésorerie des autres actifs ou groupes d'actifs. La valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité ou à la juste valeur diminuée du coût de la vente, selon le plus élevé des deux montants.

La valeur d'utilité est fondée sur des estimations des flux de trésorerie futurs actualisés devant être obtenus de l'utilisation d'une UGT. La direction élabore ses projections des flux de trésorerie en fonction du rendement passé et de ses attentes quant à l'évolution future des marchés et de ses activités. Une fois qu'ils sont calculés, les flux de trésorerie futurs avant impôt estimés sont comptabilisés à leur valeur actualisée par application d'un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques à l'actif.

La juste valeur diminuée du coût de vente correspond au montant pouvant être obtenu de la vente d'un actif ou d'une UGT dans le cadre d'une transaction réalisée dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes, montant duquel sont retranchés les coûts de sortie. Les coûts de sortie sont des coûts marginaux directement attribuables à la sortie d'un actif ou d'une UGT, à l'exclusion des charges financières et de la charge d'impôt sur le résultat.

Une perte de valeur est comptabilisée dans les comptes consolidés de résultat si la valeur comptable d'un actif ou d'une UGT excède sa valeur recouvrable estimée. Les pertes de valeur comptabilisées au titre d'UGT sont d'abord réparties en réduction de la valeur comptable du goodwill affecté à une UGT, puis en réduction de la valeur comptable des autres actifs de l'UGT sur une base proportionnelle.

Les pertes de valeur liées aux actifs à long terme comptabilisées au cours de périodes antérieures sont évaluées chaque date de clôture, afin de déterminer s'il existe des indications qui confirment que la perte a diminué ou bien qu'elle n'existe plus. Une perte de valeur fait l'objet d'une reprise s'il y a eu un changement dans les estimations ayant servi à déterminer la valeur recouvrable. Une perte de valeur ne fait l'objet d'une reprise que dans la mesure où la valeur comptable de l'actif n'excède pas la valeur comptable qui aurait été déterminée, après amortissement, si aucune perte de valeur antérieure n'avait été comptabilisée.

Les actifs à long terme sont classés comme détenus en vue de la vente, et sont présentés distinctement au bilan consolidé, lorsque certains critères sont respectés et que la vente doit avoir lieu au cours de l'année qui suit. Tous les passifs directement associés à de tels actifs sont également présentés distinctement au bilan consolidé. Ces actifs et ces passifs, ou groupes destinés à être cédés, sont évalués ultérieurement à la valeur comptable ou à leur juste valeur moins les coûts de vente, selon la moins élevée des deux. Les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente ne font plus l'objet d'un amortissement. Tout autre profit ou perte non comptabilisé antérieurement à la date à laquelle les actifs à long terme sont classés comme détenus en vue de la vente sera comptabilisé dans le résultat à la date de la vente.

notes afférentes aux états financiers consolidés

i) Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles et leurs composantes, à l'exception des terrains, sont comptabilisées au coût diminué de l'amortissement cumulé et de toute perte de valeur nette cumulée. Les terrains sont comptabilisés au coût et ne sont pas amortis. Dans le cas des actifs qualifiés, le coût comprend les intérêts inscrits à l'actif au cours de la période de construction ou de mise en valeur. Les actifs des travaux de construction en cours sont inscrits à l'actif durant la construction et ils commencent à être amortis dès qu'ils peuvent être utilisés. L'amortissement relatif aux actifs servant à la production est comptabilisé dans les stocks et le coût des ventes, l'amortissement relatif aux actifs ne servant pas à la production est comptabilisé dans les frais de vente et charges générales et administratives, et calculé selon le mode linéaire, compte tenu des valeurs résiduelles, sur les durées d'utilité prévues suivantes des actifs :

Bâtiments, y compris les autres composantes	De 15 à 40 ans
Machines et équipement	De 3 à 10 ans

Lorsque des parties d'une immobilisation corporelle ont des durées d'utilité différentes, ces composantes sont comptabilisées comme des parties distinctes des immobilisations corporelles.

j) Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont des immeubles détenus par la société soit pour en retirer des loyers, soit pour valoriser le capital ou les deux. Les immeubles de placement de la société comprennent les terrains et les bâtiments.

Les immeubles de placement sont comptabilisés au coût diminué de l'amortissement cumulé et de toute perte de valeur cumulée, à l'exception des terrains, qui sont comptabilisés au coût diminué de toute perte de valeur cumulée. Les méthodes d'amortissement des immeubles de placement cadrent avec celles visant les immobilisations corporelles.

k) Goodwill et immobilisations incorporelles

Goodwill

Le goodwill est le reliquat qui subsiste lorsque le coût d'acquisition d'une entreprise excède la somme des montants attribués aux actifs identifiables acquis, moins les passifs pris en charge, selon leur juste valeur. Le goodwill est réparti, à la date du regroupement d'entreprises, entre les groupes d'UGT qui sont censés profiter des synergies découlant du regroupement, quoique pas à un niveau inférieur au niveau le plus bas auquel le goodwill fait l'objet d'un suivi pour des besoins de gestion interne.

Le goodwill n'est pas amorti et il est soumis annuellement à un test de dépréciation au cours du quatrième trimestre et, au besoin, lorsqu'un événement qui est survenu indique que sa valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. Le test de dépréciation du goodwill se fait au niveau du groupe d'UGT en comparant la valeur comptable à la valeur recouvrable, conformément à la méthode appliquée à la note 3 h).

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles comprennent les logiciels, les marques de commerce, les relations clients, les contingents de production de volaille et les parcours de livraison. Les immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée sont évaluées au coût diminué de l'amortissement cumulé et de toute perte de valeur cumulée.

L'amortissement est constaté dans les comptes consolidés de résultat selon un mode linéaire sur les durées d'utilité estimées suivantes :

Marques de commerce	10 ans
Logiciels	De 3 à 10 ans
Relations clients	De 20 à 25 ans

Les immobilisations incorporelles dont la durée de vie est indéterminée, notamment les marques de commerce, les contingents de production de volaille et les parcours de livraison, sont soumises annuellement à un test de dépréciation au cours du quatrième trimestre et au besoin lorsqu'un événement qui est survenu indique que la valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Au moment de la comptabilisation d'une immobilisation incorporelle, la société détermine si celle-ci a une durée de vie déterminée ou indéterminée. Pour ce faire, la société prend en compte l'utilisation prévue, l'expiration des contrats, la nature de l'actif et si la valeur de l'actif diminue au fil du temps.

1) Régimes d'avantages du personnel

La société offre des avantages postérieurs au départ à la retraite à son personnel aux termes de régimes de retraite à cotisations définies et à prestations définies.

Régimes à prestations définies

La société comptabilise les obligations et les coûts découlant des régimes d'avantages sociaux du personnel. Le coût des pensions et autres prestations de retraite acquises par le personnel est établi par calculs actuariels selon la méthode des unités de crédit projetées au prorata des services, à partir des hypothèses les plus probables posées par la direction quant au rendement attendu des placements des régimes, à la progression des salaires, à l'âge du départ à la retraite et aux taux de mortalité du personnel de même qu'aux coûts prévus des soins de santé. Une variation de ces hypothèses pourrait avoir une incidence sur la charge de retraite future. La juste valeur des actifs des régimes sert au calcul du taux de rendement prévu des actifs des régimes. Le taux d'actualisation utilisé pour évaluer l'obligation au titre des prestations définies est fondé sur des obligations d'entreprises de grande qualité libellées dans la même monnaie que les prestations qui devraient être versées et selon des durées jusqu'à l'échéance qui correspondent en moyenne à celles des obligations au titre des prestations définies. Le coût des services passés découlant des modifications apportées aux régimes est amorti selon le mode linéaire sur la période d'acquisition des droits attendue restante. Si les droits à prestations sont acquis immédiatement, la charge correspondante est comptabilisée dans le résultat net.

Les gains et les pertes actuariels découlant des variations des actifs et des obligations au titre des régimes à prestations définies sont constatés immédiatement dans le cumul des autres éléments du résultat global. Lorsque la restructuration d'un régime d'avantages entraîne à la fois une compression et un règlement des obligations découlant de ce régime, la compression est comptabilisée avant le règlement.

Lorsque le calcul donne lieu à un avantage (actif), le montant de l'actif comptabilisé est limité au total des coûts des services passés non comptabilisés et de la valeur actualisée des avantages économiques disponibles, soit sous forme de remboursements futurs du régime, soit sous forme de diminution des cotisations futures au régime (le « plafond de l'actif »). Pour calculer la valeur actualisée des avantages économiques, les exigences de financement minimal qui s'appliquent au régime sont prises en compte. Lorsqu'il est prévu que la société ne sera pas en mesure de recouvrer la valeur de l'actif net au titre des prestations définies compte tenu des exigences de financement minimal relatives aux services futurs, cet actif net est réduit au montant du plafond de l'actif. L'effet du plafond de l'actif est constaté dans le résultat global.

Lorsque le paiement futur des exigences de financement minimal liées aux services passés donne lieu à un actif net au titre des prestations définies (surplus) ou à l'augmentation d'un surplus, les exigences de financement minimal sont constatées à titre de passif si le surplus ne peut pas être entièrement utilisé comme remboursement ou à des fins de réduction des cotisations futures. La réévaluation de ce passif est constatée dans les autres éléments du résultat global de la période au cours de laquelle cette réévaluation a lieu.

Régimes à cotisations définies

Les obligations de la société au titre des régimes à cotisations définies sont comptabilisées dans le compte consolidé de résultat sur les périodes au cours desquelles les services sont rendus par les membres du personnel.

Régimes multi-employeurs

La société participe à des régimes multi-employeurs qui sont comptabilisés comme des régimes à cotisations définies. La société n'administre pas ces régimes; l'administration et l'investissement des actifs sont plutôt contrôlés par un conseil de fiduciaires composé de représentants syndicaux et patronaux. La société est tenue de verser des cotisations à ces régimes pour des montants établis en vertu des conventions collectives. Les cotisations versées par la société aux régimes multi-employeurs sont comptabilisées en charges à l'échéance.

notes afférentes aux états financiers consolidés

m) Rémunération fondée sur des actions

La société a adopté la méthode fondée sur la juste valeur pour comptabiliser la rémunération fondée sur des actions. La juste valeur des options sur actions à la date d'attribution a été déterminée à l'aide du modèle d'évaluation des options de Black et Scholes. La juste valeur des unités d'actions temporairement incessibles (les « UATI »), y compris les unités d'actions liées au rendement, est déterminée selon la juste valeur des actions sous-jacentes à la date d'attribution. La charge de rémunération est constatée sur une base linéaire sur la période prévue d'acquisition des droits relativement à la rémunération fondée sur des actions. La société établit une estimation des extinctions à la date d'attribution et elle révisé cette estimation au besoin si des informations ultérieures indiquent qu'il est probable que les extinctions réelles différeront de façon importante de l'estimation initiale. La juste valeur des unités d'actions différées (les « UAD ») est évaluée en fonction de la juste valeur des actions sous-jacentes chaque date de clôture.

n) Provisions

Les provisions sont des passifs de la société dont le montant ou le moment du règlement est incertain. Une provision est comptabilisée dans les états financiers consolidés si la société a une obligation actuelle, juridique ou implicite du fait d'un événement passé et s'il est probable qu'une sortie d'avantages économiques soit nécessaire pour éteindre l'obligation. Si l'incidence est importante, le montant des provisions est déterminé par l'actualisation des flux de trésorerie futurs attendus, à un taux avant impôt qui reflète les appréciations actuelles, par le marché, de la valeur temps de l'argent et, le cas échéant, des risques spécifiques au passif.

o) Comptabilisation des produits

La société tire la plus grande partie de ses produits de la vente de produits au détail et à des clients de services alimentaires de même que de la vente de produits et de sous-produits d'équarrissage à des clients industriels et agricoles. La société comptabilise les produits tirés des ventes de produits à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, déduction faite des retours estimés et d'une estimation des stimulants à la vente offerts aux clients. Les produits sont comptabilisés lorsque le client prend livraison du produit, que le titre est transféré, que tous les risques et avantages rattachés au titre de propriété ont été transférés au client, que le recouvrement de la contrepartie est probable, que la société a satisfait à ses obligations aux termes de l'entente et qu'elle n'a aucun lien continu avec le produit vendu. La valeur des stimulants à la vente offerts aux clients est estimée au moyen des tendances historiques et elle est constatée au moment de la vente à titre de réduction des produits. Les stimulants à la vente comprennent des rabais et programmes promotionnels offerts aux clients de la société. Ces rabais se fondent sur la réalisation d'un volume déterminé ou sur la croissance des niveaux de volumes et sur d'autres activités promotionnelles convenues. Dans les périodes ultérieures, la société fait le suivi de la performance des clients par rapport aux obligations convenues relativement aux programmes de stimulants à la vente et apporte tout ajustement nécessaire aux montants comptabilisés au titre des produits opérationnels et des stimulants à la vente, au besoin.

À l'exception du pain frais, la société n'accepte généralement pas les retours de produits altérés des clients. Pour tenir compte des produits qui ne peuvent pas faire l'objet d'un retour, la société remet, dans certains cas, des indemnités aux clients visant à couvrir les dommages, et ces indemnités sont déduites des ventes au moment de la comptabilisation des produits. En ce qui a trait au pain frais, les retours de clients sont déduits des produits.

p) Coûts d'emprunt

Les coûts d'emprunt se composent essentiellement des intérêts sur les dettes de la société. Les coûts d'emprunt sont inscrits à l'actif lorsqu'ils sont attribuables à l'acquisition, à la construction ou à la production d'un actif qualifié. La société définit un actif qualifié comme un actif qui nécessite un laps de temps supérieur à six mois avant d'être prêt pour son utilisation prévue. Les coûts d'emprunt sont calculés en fonction de la moyenne des coûts d'emprunt de la société compte non tenu des coûts associés à la décomptabilisation des débiteurs aux termes des programmes de titrisation. Les coûts d'emprunt qui ne sont pas attribuables à un actif qualifié sont passés en charges dans la période au cours de laquelle ils sont engagés, et présentés dans les charges d'intérêts au compte consolidé de résultat.

notes afférentes aux états financiers consolidés

q) Impôt sur le résultat

La charge d'impôt sur le résultat comprend l'impôt exigible et l'impôt différé. L'impôt sur le résultat est comptabilisé dans le compte consolidé de résultat, sauf s'il se rapporte à un regroupement d'entreprises ou à des éléments comptabilisés directement dans les capitaux propres ou dans les autres éléments du résultat global.

La charge d'impôt exigible correspond au montant des impôts sur le résultat payables au titre du bénéfice imposable de la période, d'après les lois fiscales adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture, et elle est ajustée selon les changements d'estimation de la charge d'impôt comptabilisée pour les périodes précédentes. Un passif (ou un actif) d'impôt exigible est comptabilisé pour l'impôt à payer (ou payé mais récupérable) à l'égard de toutes les périodes à ce jour.

La société utilise la méthode de la mise en équivalence pour comptabiliser l'impôt sur le résultat. Par conséquent, des actifs et des passifs d'impôt différé sont constatés à l'égard des incidences fiscales différées attribuables aux différences entre les valeurs comptables paraissant aux états financiers des éléments d'actif et de passif et leur base fiscale respective. Les actifs et passifs d'impôt différé sont calculés selon les taux d'impôt en vigueur ou pratiquement en vigueur qui devraient s'appliquer au revenu imposable des exercices pendant lesquels ces différences temporelles sont censées être recouvrées ou réglées. Par ailleurs, l'incidence d'un changement des taux d'impôt sur les actifs et passifs d'impôt différé est imputée à la fois au résultat net et au résultat global de la période qui englobe la date à compter de laquelle le changement est en vigueur ou pratiquement en vigueur. Un actif d'impôt différé est comptabilisé au titre des pertes fiscales et crédits d'impôt inutilisés ainsi qu'au titre des différences temporelles déductibles, dans la mesure où il est probable que l'on disposera de revenus imposables futurs auxquels ces éléments pourront être imputés. Les actifs d'impôt différé sont examinés à la date de clôture et sont ajustés lorsque la réalisation de l'avantage fiscal connexe n'est plus probable.

Les actifs et les passifs d'impôt différé sont compensés lorsqu'ils se rapportent à des impôts sur le résultat prélevés par une même autorité fiscale, et la société a l'intention de régler ses actifs et ses passifs d'impôt exigible sur une base nette.

Des provisions sont constituées à l'égard des impôts différés relatifs aux différences temporelles découlant des placements dans les filiales, sauf lorsque le renversement des différences temporelles est contrôlé par la société et qu'il est probable que ces différences ne se renverseront pas dans un avenir prévisible.

r) Récentes prises de position comptables

Instruments financiers : Comptabilisation et évaluation

En octobre 2010, l'IASB a publié des modifications à l'IFRS 9, *Instruments financiers* (l'« IFRS 9 (2010) »), qui contient maintenant de nouvelles directives sur le classement et l'évaluation des passifs financiers. L'IFRS 9 (2010), qui remplace l'IFRS 9 (2009), est en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2015; l'adoption anticipée est permise. Pour les périodes annuelles ouvertes avant le 1^{er} janvier 2015, l'IFRS 9 (2009) ou l'IFRS 9 (2010) peuvent être appliquées. La société a l'intention d'appliquer l'IFRS 9 (2010) à ses états financiers de la période annuelle ouverte le 1^{er} janvier 2015. L'ampleur de l'incidence de l'adoption de l'IFRS 9 (2010) n'a pas encore été déterminée.

Instruments financiers : Informations à fournir

En octobre 2010, l'IASB a publié des modifications à l'IFRS 7, *Instruments financiers : Informations à fournir*. La norme modifiée exige que l'entité fournisse des informations qui permettent aux utilisateurs de ses états financiers de comprendre la relation entre les actifs financiers transférés qui ne sont pas intégralement décomptabilisés et les passifs qui leur sont associés et d'évaluer la nature des liens conservés avec les actifs financiers décomptabilisés ainsi que les risques qui leur sont associés. Ces modifications s'appliquent aux périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2012 et, par conséquent, la société l'appliquera au premier trimestre de 2012. Lorsqu'elle sera mise en application, la version modifiée de l'IFRS 7 devrait augmenter la quantité d'informations à fournir sur les transferts d'actifs financiers.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Actifs et passifs financiers

En décembre 2011, l'IASB a publié des modifications à la norme comptable internationale (l'« IAS ») 32, *Instruments financiers : Présentation*, ainsi que de nouvelles obligations d'information qui seront intégrées à l'IFRS 7, *Instruments financiers : Informations à fournir*. Les modifications de l'IAS 32 sont en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2014. Les modifications de l'IFRS 7 sont en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013. Ces modifications doivent être appliquées de manière rétrospective.

Les modifications apportées à l'IAS 32 précisent à quel moment une entité a un droit juridiquement exécutoire de compenser des montants et à quel moment un mécanisme de règlement produit un règlement sur une base nette ou un règlement brut équivalant à un règlement sur une base nette. Les modifications apportées à l'IFRS 7 contiennent de nouvelles obligations d'information à l'égard des actifs et des passifs financiers qui sont compensés dans l'état de la situation financière ou qui sont assujettis à un accord de compensation globale ou tout autre accord similaire. La société a l'intention d'adopter la version modifiée de l'IFRS 7 dans ses états financiers de la période annuelle ouverte le 1^{er} janvier 2013, et la version modifiée de l'IAS 32 dans ses états financiers de la période annuelle ouverte le 1^{er} janvier 2014. L'ampleur de l'incidence de l'adoption de ces modifications n'a pas encore été déterminée.

États financiers consolidés

En mai 2011, l'IASB a publié l'IFRS 10, *États financiers consolidés*. L'IFRS 10 remplace les parties de l'IAS 27, *États financiers consolidés et individuels*, qui portent sur la consolidation et remplace en entier la SIC-12, *Consolidation – Entités ad hoc*. L'IFRS 10 contient un modèle unique qui doit être appliqué à l'analyse du contrôle de toutes les entreprises détenues, y compris les entités qui sont actuellement des entités ad hoc selon la SIC-12. De plus, les procédures de consolidation précisées dans l'IFRS 10 sont pratiquement les mêmes que celles de l'IAS 27.

Partenariats

En mai 2011, l'IASB a publié l'IFRS 11, *Partenariats*. L'IFRS 11 annule et remplace l'IAS 31, *Participation dans des coentreprises*, et la SIC-13, *Entités contrôlées conjointement – Apports non monétaires par des coentrepreneurs*. Au moyen d'une évaluation des droits et des obligations prévus par un accord, l'IFRS 11 établit les principes permettant de déterminer le type de partenariat, qui est soit une entreprise commune, soit une coentreprise; la norme contient également des directives sur l'information financière que les entités qui détiennent des intérêts dans des entreprises contrôlées conjointement doivent présenter. Les participations dans des coentreprises doivent être comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence.

Par suite de la publication de l'IFRS 10 et de l'IFRS 11, l'IAS 28, *Participations dans des entreprises associées et des coentreprises*, a été modifiée de manière qu'elle reflète les directives fournies dans l'IFRS 10 et l'IFRS 11.

Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités

En mai 2011, l'IASB a publié l'IFRS 12, *Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités*, qui contient des obligations d'information pour les entreprises qui détiennent des participations dans des filiales, des partenariats, des entreprises associées et des entités structurées non consolidées.

L'IFRS 10, l'IFRS 11 et l'IFRS 12, ainsi que les versions modifiées de l'IAS 27 et de l'IAS 28, sont en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013. L'adoption anticipée est permise, à condition que l'IFRS 10, l'IFRS 11 et l'IFRS 12, ainsi que les versions modifiées de l'IAS 27 et de l'IAS 28, soient adoptées en même temps. Les entités ont cependant le droit d'intégrer l'une ou l'autre des obligations d'information de l'IFRS 12 dans leurs états financiers sans adopter de manière anticipée l'IFRS 10, l'IFRS 11 et les versions modifiées de l'IAS 27 et de l'IAS 28. La société a l'intention d'appliquer l'IFRS 10, l'IFRS 11 et l'IFRS 12, ainsi que les versions modifiées de l'IAS 27 et de l'IAS 28, à ses états financiers consolidés de la période annuelle ouverte le 1^{er} janvier 2013. L'ampleur de l'incidence de l'adoption de l'IFRS 10, de l'IFRS 11 et de l'IFRS 12, ainsi que des versions modifiées de l'IAS 27 et de l'IAS 28, n'a pas encore été déterminée.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Évaluation de la juste valeur

En mai 2011, l'IASB a publié l'IFRS 13, *Évaluation de la juste valeur*, qui est en vigueur de manière prospective pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013. L'IFRS 13 remplace les directives portant sur l'évaluation de la juste valeur contenues dans diverses IFRS par un ensemble unique de directives d'évaluation de la juste valeur. La norme définit également un cadre pour l'évaluation de la juste valeur et stipule les obligations d'information à ce sujet. La société a l'intention d'appliquer l'IFRS 13 de manière prospective à ses états financiers de la période annuelle ouverte le 1^{er} janvier 2013. L'ampleur de l'incidence de l'adoption de l'IFRS 13 n'a pas encore été déterminée.

Présentation des états financiers

En juin 2011, l'IASB a publié des modifications à l'IAS 1, *Présentation des états financiers*, concernant la présentation des autres éléments du résultat global, qui sont en vigueur pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} juillet 2012 et qui devront être appliquées de manière rétrospective. L'adoption anticipée est permise. Selon ces modifications, une société doit présenter séparément les composantes des autres éléments du résultat global susceptibles d'être reclassés dans le résultat net dans l'avenir de celles qui ne pourront jamais être reclassées dans le résultat net. La société a l'intention d'appliquer ces modifications à ses états financiers de la période annuelle ouverte le 1^{er} janvier 2013. L'ampleur de l'incidence de l'adoption de ces modifications n'a pas encore été déterminée.

Avantages du personnel

En juin 2011, l'IASB a publié une version modifiée de l'IAS 19, *Avantages du personnel*. L'adoption de la version modifiée est obligatoire pour les périodes annuelles ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2013; l'adoption anticipée est permise. La version modifiée est dans l'ensemble appliquée de manière rétrospective, à quelques exceptions près. La version modifiée exige que le calcul du rendement attendu des actifs du régime se fasse en fonction du taux utilisé pour actualiser l'obligation au titre des prestations définies. La version modifiée contient aussi des obligations d'information supplémentaires. La société a l'intention d'appliquer la version modifiée de cette norme à ses états financiers de la période annuelle ouverte le 1^{er} janvier 2013. Au besoin, la société appliquera la version modifiée de manière rétrospective. L'ampleur de l'incidence de l'adoption de cette version modifiée n'a pas encore été déterminée.

4. DÉBITEURS ET BILLETS À RECEVOIR

Aux termes des programmes de titrisation renouvelables, la société a vendu certaines de ses créances clients à une entité détenue par une institution financière. La société conserve une responsabilité de gestion et une obligation de garantie très limitée à l'égard de créances clients en souffrance. Au 31 décembre 2011, les créances clients gérées aux termes de ces programmes s'établissaient à 254,3 millions de dollars (265,2 millions de dollars au 31 décembre 2010). En échange de la vente de ses créances clients, la société a obtenu un montant en trésorerie de 155,8 millions de dollars (156,2 millions de dollars au 31 décembre 2010) et des billets à recevoir de 98,5 millions de dollars (109,0 millions de dollars au 31 décembre 2010). Les billets à recevoir ne portent pas intérêt et ils arrivent à échéance aux dates de règlement des créances clients titrisées.

En octobre 2010, la société a conclu de nouvelles conventions de titrisation de créances clients aux termes desquelles la vente de créances clients doit être traitée comme une vente d'un point de vue comptable et, par conséquent, les soldes de créances clients vendus aux termes de ces programmes ont été décomptabilisés des bilans consolidés au 31 décembre 2010 et au 31 décembre 2011. Les conventions viennent à échéance en octobre 2013.

Le 31 décembre 2010, la société a comptabilisé 27,7 millions de dollars au titre de billets à recevoir, alors que ce montant correspondait plutôt à des débiteurs. Ces soldes ont été reclassés dans les données comparatives du 31 décembre 2010. La Société a déterminé que ces montants n'étaient pas importants dans le cadre de ses états financiers consolidés pour toute période intermédiaire ou annuelle antérieure.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Les débiteurs se détaillent comme suit :

	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010	Au 1 ^{er} janvier 2010
Créances clients	81 477 \$	65 084 \$	352 344 \$
Moins le compte de correction de valeur pour créances douteuses	(5 789)	(6 764)	(10 204)
Créances clients nettes	75 688	58 320	342 140
Autres débiteurs			
Taxes à la consommation à recevoir	26 141	19 643	13 095
Montant à recevoir pour le swap de taux d'intérêt	8 204	1 686	2 214
Montant à recevoir pour l'entreprise cédée	-	16 898	-
Montant à recevoir du gouvernement et de l'assurance	7 454	2 354	8 365
Autres	16 017	9 838	6 516
	133 504 \$	108 739 \$	372 330 \$

Le tableau suivant illustre l'âge des créances clients :

	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010	Au 1 ^{er} janvier 2010
En règle	72 232 \$	58 876 \$	250 631 \$
En souffrance depuis 0 à 30 jours	7 938	4 640	81 015
En souffrance depuis 31 à 60 jours	534	788	8 242
En souffrance depuis 61 à 90 jours	434	281	2 963
En souffrance depuis plus de 90 jours	339	499	9 493
	81 477 \$	65 084 \$	352 344 \$

La société constitue un compte de correction de valeur pour créances douteuses qui représente l'estimation qu'elle fait des montants irrécouvrables. Ce compte comporte notamment une composante de perte spécifique qui se rapporte à des risques individuels et une composante fondée sur les tendances historiques en matière de recouvrement.

5. STOCKS

	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010	Au 1 ^{er} janvier 2010
Matières premières	46 247 \$	36 076 \$	39 374 \$
Travaux en cours	16 805	16 838	12 845
Produits finis	166 251	158 073	182 687
Emballage	24 580	25 381	25 697
Pièces de rechange	39 348	39 275	37 717
	293 231 \$	275 643 \$	298 320 \$

Au cours de l'exercice, des stocks de 3 459,0 millions de dollars (3 649,7 millions de dollars en 2010) ont été comptabilisés en charges dans le coût des ventes. Aucune reprise sur une réduction de valeur précédente n'a été comptabilisée.

notes afférentes aux états financiers consolidés

6. ACTIFS BIOLOGIQUES

	Stocks de porc		Stocks de volaille		Total
	Stocks commerciaux	Souches parentales	Stocks commerciaux	Souches parentales	
Solde au 1^{er} janvier 2011	27 642 \$	7 922 \$	5 083 \$	4 793 \$	45 440 \$
Entrées et achats	153 948	3 620	77 856	5 966	241 390
Amortissement	-	(3 393)	-	(5 879)	(9 272)
Variation de la juste valeur	1 284	-	200	-	1 484
Conditionnement supplémentaire et ventes	(151 912)	-	(78 516)	-	(230 428)
Écart de conversion	651	-	-	-	651
Solde au 31 décembre 2011	31 613 \$	8 149 \$	4 623 \$	4 880 \$	49 265 \$

	Stocks de porc		Stocks de volaille		Total
	Stocks commerciaux	Souches parentales	Stocks commerciaux	Souches parentales	
Solde au 1^{er} janvier 2010	24 321 \$	8 615 \$	5 343 \$	4 289 \$	42 568 \$
Entrées et achats	135 910	2 974	79 916	6 308	225 108
Amortissement	-	(3 667)	-	(5 804)	(9 471)
Variation de la juste valeur	5 291	-	(79)	-	5 212
Conditionnement supplémentaire et ventes	(135 659)	-	(80 097)	-	(215 756)
Écart de conversion	(2 221)	-	-	-	(2 221)
Solde au 31 décembre 2010	27 642 \$	7 922 \$	5 083 \$	4 793 \$	45 440 \$

Au 31 décembre 2011, les stocks de porc totalisaient environ 0,3 million de porcs (0,4 million au 31 décembre 2010 et 0,4 million au 1^{er} janvier 2010). Au cours de l'exercice, la quasi-totalité des stocks de porcs ont été transférés dans les activités de transformation primaire de la société.

Au 31 décembre 2011, les stocks de volaille s'établissaient à environ 6,2 millions d'œufs et à environ 0,5 million d'oiseaux (6,2 millions d'œufs et 0,5 million d'oiseaux au 31 décembre 2010 et 6,5 millions d'œufs et 0,4 million d'oiseaux au 1^{er} janvier 2010). Au cours de l'exercice, la quasi-totalité des stocks de volaille ont été transférés dans les activités de transformation primaire de la société.

Les transferts depuis les actifs biologiques vers les stocks au moment de la livraison se sont établis à 230,4 millions de dollars pour l'exercice (215,8 millions de dollars au 31 décembre 2010).

La variation de la juste valeur des stocks commerciaux de porcs et de volaille au cours de l'exercice s'est traduite par une perte de 1,0 million de dollars au 31 décembre 2011 (profit de 10,8 millions de dollars au 31 décembre 2010) qui a été inscrite dans le coût des ventes.

La société a élaboré des politiques et procédures de préservation de l'environnement conformes aux lois locales en matière de préservation de l'environnement et autres lois. La direction effectue régulièrement des examens afin de mettre en évidence les risques environnementaux et de s'assurer que les systèmes mis en place permettent de gérer ces risques de manière adéquate.

Les activités de la société liées aux actifs biologiques peuvent subir les répercussions de propagations de maladies frappant le bétail. Pour atténuer ce risque, la société contrôle la santé de son cheptel, et son réseau de production de bétail fait fond sur des procédés de biosécurité rigoureux et des programmes de formation du personnel. La société est également assurée contre les incidences potentielles de ces risques.

notes afférentes aux états financiers consolidés

7. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Coût	Terrains	Immeubles	Machines et équipements	En cours de construction	Total
Solde au 1^{er} janvier 2011	70 828 \$	716 296 \$	1 584 434 \$	94 531 \$	2 466 089 \$
Entrées	-	41 030	73 981	67 195	182 206
Sorties et réductions de valeur en raison de la restructuration	(3 673)	(38 514)	(88 427)	-	(130 614)
Autres	(76)	(111)	512	-	325
Intérêts inscrits à l'actif	92	838	1 742	-	2 672
Écart de conversion	(27)	(410)	(1 058)	(166)	(1 661)
Solde au 31 décembre 2011	67 144 \$	719 129 \$	1 571 184 \$	161 560 \$	2 519 017 \$
Amortissement cumulé					
Solde au 1^{er} janvier 2011	- \$	317 693 \$	1 098 680 \$	- \$	1 416 373 \$
Entrées	-	29 089	92 047	-	121 136
Sorties et charges de restructuration	-	(29 771)	(64 899)	-	(94 670)
Autres	-	(49)	(682)	-	(731)
Écart de conversion	-	(153)	(1 416)	-	(1 569)
Solde au 31 décembre 2011	- \$	316 809 \$	1 123 730 \$	- \$	1 440 539 \$
Valeurs comptables					
Au 31 décembre 2011	67 144 \$	402 320 \$	447 454 \$	161 560 \$	1 078 478 \$
Transférées aux immeubles de placement					(11 232)
Total des immobilisations corporelles					1 067 246 \$

Coût	Terrains	Immeubles	Machines et équipements	En cours de construction	Total
Solde au 1^{er} janvier 2010	77 875 \$	743 810 \$	1 603 653 \$	94 740 \$	2 520 078 \$
Entrées	-	19 253	120 034	(23)	139 264
Sorties et réductions de valeur en raison de la restructuration	(7 002)	(43 495)	(128 532)	(133)	(179 162)
Autres	84	277	542	169	1 072
Intérêts inscrits à l'actif	58	77	620	-	755
Écart de conversion	(187)	(3 626)	(11 883)	(222)	(15 918)
Solde au 31 décembre 2010	70 828 \$	716 296 \$	1 584 434 \$	94 531 \$	2 466 089 \$
Amortissement cumulé					
Solde au 1^{er} janvier 2010	- \$	317 299 \$	1 094 101 \$	- \$	1 411 400 \$
Entrées	-	28 330	112 453	-	140 783
Sorties et charges de restructuration	-	(29 166)	(101 492)	-	(130 658)
Autres	-	2 028	399	-	2 427
Écart de conversion	-	(798)	(6 781)	-	(7 579)
Solde au 31 décembre 2010	- \$	317 693 \$	1 098 680 \$	- \$	1 416 373 \$
Valeurs comptables					
Au 31 décembre 2010	70 828 \$	398 603 \$	485 754 \$	94 531 \$	1 049 716 \$
Transférées aux immeubles de placement					(6 832)
Total des immobilisations corporelles					1 042 884 \$

Au 1^{er} janvier 2010, les montants transférés aux immeubles de placement s'élevaient à 6,6 millions de dollars.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Dépréciation

Au cours de l'exercice, la société a comptabilisé une dépréciation de 14,4 millions de dollars (44,0 millions de dollars en 2010) dans les frais de restructuration et autres frais connexes. La société a comptabilisé des reprises sur pertes de valeur de 0,7 million de dollars (néant en 2010) également dans les frais de restructuration et autres frais connexes.

Immobilisations corporelles en cours de construction

À la fin de l'exercice, la société détenait des immobilisations corporelles en cours de construction d'une valeur de 161,6 millions de dollars. La construction a trait au projet de transformation du réseau de production de viandes préparées et à la nouvelle boulangerie à Hamilton, en Ontario. Au 31 décembre 2011, la société avait conclu des contrats de construction s'élevant à 109,9 millions de dollars relativement à ces projets.

Coûts d'emprunt

Au cours de l'exercice, des coûts d'emprunt de 2,7 millions de dollars ont été inscrits à l'actif (0,8 million de dollars en 2010), à l'aide d'un taux de capitalisation moyen de 6,8 % (4,8 % en 2010).

8. IMMEUBLES DE PLACEMENT

Les immeubles de placement comprennent des terrains et des bâtiments excédentaires essentiellement issus d'activités de restructuration. La juste valeur des immeubles de placement de la société totalisait 27,6 millions de dollars au 31 décembre 2011 (20,9 millions de dollars en 2010). Une société d'évaluation externe indépendante a fourni des évaluations totalisant 20,0 millions de dollars pour des immeubles de placement de la société. De ce montant, des immeubles de placement valant 14,0 millions de dollars ont été évalués en 2011. La société a déterminé la juste valeur des autres immeubles de placement en fonction de données comparables du marché. Toute perte de valeur ou toute reprise sur perte de valeur d'immeubles de placement serait comptabilisée dans les autres produits. Aucune perte de valeur ni aucune reprise sur perte de valeur n'ont été inscrites au cours des exercices 2011 et 2010.

En ce qui a trait à ses immeubles de placement, la société a inscrit des produits locatifs de 0,3 million de dollars (0,3 million de dollars en 2010) et des charges opérationnelles de 0,8 million de dollars (0,7 million de dollars en 2010) au cours de l'exercice. Les produits locatifs et les charges opérationnelles connexes sont comptabilisés dans les autres produits, sauf si ces montants avaient été prévus dans le cadre d'un plan de restructuration. Le cas échéant, ils seraient pris en compte dans la provision pour restructuration, dans la mesure où une telle provision existe, tout montant excédentaire étant ensuite inscrit dans les autres produits.

Le tableau suivant présente l'évolution des immeubles de placement pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010 :

Coût	2011	2010
Solde d'ouverture	16 134 \$	15 918 \$
Transferts depuis les immobilisations corporelles	11 706	473
Écart de conversion	(55)	(257)
Solde de fermeture	27 785 \$	16 134 \$
Amortissement		
Solde d'ouverture	9 302 \$	9 272 \$
Transferts depuis les immobilisations corporelles	7 251	30
Solde de fermeture	16 553 \$	9 302 \$
Valeur comptable	11 232 \$	6 832 \$

notes afférentes aux états financiers consolidés

9. AVANTAGES DU PERSONNEL

Le tableau qui suit présente une vue d'ensemble des données sur les régimes à prestations définies de la société au 31 décembre.

	Autres avantages postérieurs au départ à la retraite	Total des avantages de retraite	Total pour 2011	Autres avantages postérieurs au départ à la retraite	Total des avantages de retraite	Total pour 2010
Obligation au titre des prestations constituées						
Solde au début de l'exercice	74 018 \$	1 139 451 \$	1 213 469 \$	76 310 \$	1 023 068 \$	1 099 378 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	558	20 160	20 718	664	17 809	18 473
Coût financier	3 645	53 907	57 552	4 321	57 794	62 115
Prestations versées	(3 164)	(74 503)	(77 667)	(3 347)	(71 589)	(74 936)
(Gains actuariels) pertes actuarielles	4 221	83 090	87 311	(3 930)	106 152	102 222
Cotisations des membres du personnel	-	4 534	4 534	-	4 184	4 184
Coût des services passés	-	-	-	-	1 733	1 733
Prestations spéciales de cessation d'emploi	-	3 890	3 890	-	350	350
Réductions des régimes	(1 000)	6 470	5 470	-	(50)	(50)
Solde à la fin de l'exercice	78 278 \$	1 236 999 \$	1 315 277 \$	74 018 \$	1 139 451 \$	1 213 469 \$
Obligation non capitalisée	78 278 \$	31 184 \$	109 462 \$	74 018 \$	28 633 \$	102 651 \$
Obligation capitalisée ⁱ⁾	-	1 205 815	1 205 815	-	1 110 818	1 110 818
Obligation totale	78 278 \$	1 236 999 \$	1 315 277 \$	74 018 \$	1 139 451 \$	1 213 469 \$
<i>i) Comprend les régimes capitalisés en totalité ou en partie.</i>						
Actifs des régimes						
Juste valeur au début de l'exercice	- \$	1 180 634 \$	1 180 634 \$	- \$	1 159 656 \$	1 159 656 \$
Rendement attendu des actifs des régimes	-	80 221	80 221	-	80 882	80 882
Gains actuariels (pertes actuarielles)	-	(83 506)	(83 506)	-	16 864	16 864
Cotisations de l'employeur	3 164	11 097	14 261	3 347	8 999	12 346
Cotisations des membres du personnel	-	4 534	4 534	-	4 184	4 184
Prestations versées	(3 164)	(74 503)	(77 667)	(3 347)	(71 589)	(74 936)
Actifs transférés au régime à cotisations définies de la société	-	(18 484)	(18 484)	-	(18 362)	(18 362)
Juste valeur à la fin de l'exercice	- \$	1 099 993 \$	1 099 993 \$	- \$	1 180 634 \$	1 180 634 \$
Actifs non capitalisés en raison du plafond de l'actif	- \$	- \$	- \$	- \$	(15 590)\$	(15 590)\$
Passif supplémentaire attribuable aux exigences de financement minimal	-	-	-	-	(1 498)	(1 498)
Autres	-	(1 627)	(1 627)	-	(1 241)	(1 241)
Actifs (passifs) au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice	(78 278)\$	(138 633)\$	(216 911)\$	(74 018)\$	22 854 \$	(51 164)\$

notes afférentes aux états financiers consolidés

Les montants comptabilisés aux bilans se détaillaient ainsi :

	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010	Au 1 ^{er} janvier 2010
Actifs au titre des avantages du personnel	133 942 \$	173 243 \$	206 584 \$
Passifs au titre des avantages du personnel	350 853	224 407	203 577
	(216 911)\$	(51 164)\$	3 007 \$

Le solde au 1^{er} janvier 2010 incluait un montant de 1 159,7 millions de dollars au titre de la juste valeur des actifs des régimes, contrebalancé par des montants de 1 099,4 millions de dollars au titre de la juste valeur des obligations des régimes, de 25,7 millions de dollars au titre des actifs non comptabilisés en raison du plafond de l'actif, de 31,5 millions de dollars au titre du passif supplémentaire attribuable aux exigences de financement minimal et de 0,1 million de dollars au titre d'éléments divers.

La charge au titre des prestations de retraite comptabilisée dans le résultat net se détaillait comme suit :

	2011	2010
Coût des services rendus au cours de l'exercice – régimes à prestations définies	20 160 \$	17 809 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice – régimes à cotisations définies et régimes multi-employeurs	24 849	27 275
Coût financier	53 907	57 794
Rendement attendu des actifs des régimes	(80 221)	(80 882)
Coût des services passés	–	1 733
(Profit) perte sur la réduction des régimes ⁱ⁾	6 470	(50)
Indemnités de fin de contrat de travail ⁱ⁾	3 890	350
Charge nette au titre des régimes d'avantages du personnel	29 055 \$	24 029 \$

i) Compris dans les frais de restructuration et autres frais connexes.

Au cours de l'exercice, la société a passé en charges un montant de 1 018,8 millions de dollars (1 077,5 millions de dollars en 2010) au titre des salaires et de 101,2 millions de dollars (98,3 millions de dollars en 2010) au titre des avantages, compte non tenu des avantages de retraite et des autres avantages postérieurs au départ à la retraite.

Les montants comptabilisés dans les autres éléments du résultat global (avant l'impôt sur le résultat) se détaillaient ainsi :

	2011	2010
Pertes actuarielles	(170 817)\$	(85 360)\$
Incidence de l'effet du l'actif et des exigences de financement minimal	17 089	40 067
	(153 728)\$	(45 293)\$

Le taux de rendement à long terme attendu des actifs des régimes a été déterminé en tenant compte de la composition des placements des régimes, du taux d'inflation courant et des rendements historiques des capitaux propres. Le rendement réel des actifs des régimes pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 s'est soldé par une perte de 3,3 millions de dollars (par un gain de 97,7 millions de dollars en 2010).

notes afférentes aux états financiers consolidés

Le tableau qui suit présente les principales hypothèses actuarielles retenues lors du calcul de l'obligation de la société au titre des prestations constituées et de la charge nette au titre des régimes.

	2011	2010
Taux d'actualisation moyen pondéré utilisé pour déterminer la charge nette au titre des régimes	5,00 %	5,75 %
Taux d'actualisation moyen pondéré utilisé pour déterminer l'obligation au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice	4,50 %	5,00 %
Taux de rendement à long terme attendu des actifs des régimes	7,25 %	7,25 %
Taux d'augmentation de la rémunération	3,50 %	3,50 %
Taux d'évolution des frais médicaux	6,50 %	7,00 %

Les actifs des régimes étaient répartis ainsi :

	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010	Au 1 ^{er} janvier 2010
Titres de capitaux propres	59 %	59 %	56 %
Titres de créance	38 %	35 %	44 %
Autres placements et trésorerie	3 %	6 %	0 %
	100 %	100 %	100 %

La charge au titre des autres avantages postérieurs au départ à la retraite était composée des éléments suivants :

	2011	2010
Coût des services rendus au cours de l'exercice	558 \$	664 \$
Profit sur la réduction des régimes ⁱ⁾	(1 000)	-
Coût financier	3 645	4 321
	3 203 \$	4 985 \$

i) Compris dans les frais de restructuration et autres frais connexes.

Une variation de 1 % des taux d'évolution des frais médicaux aurait l'incidence suivante :

	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Incidence sur l'obligation à la fin de l'exercice	3 787 \$	(4 170)\$
Cumul du coût des services rendus au cours de l'exercice et du coût financier pour l'exercice 2011	203	(227)

notes afférentes aux états financiers consolidés

Les dates d'évaluation sont les suivantes :

Charge pour l'exercice 2011	31 décembre 2010
Bilan	31 décembre 2011

Pour 2012, la société prévoit contribuer à hauteur de 46,1 millions de dollars aux régimes de retraite, y compris les régimes à cotisations définies et les régimes multi-employeurs.

Régimes multi-employeurs

La société contribue au régime de retraite des employés de commerce du Canada et au Bakery and Confectionery Union and Industry Canadian Pension Fund, lesquels sont des régimes multi-employeurs à prestations définies à l'intention des employés qui sont respectivement membres de l'Union des travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du Commerce et du chapitre canadien du Bakery and Confectionery Union. Ces régimes d'envergure sont offerts aux travailleurs syndiqués de nombreuses sociétés au Canada. En raison de leur taille et du nombre d'employeurs qui y contribuent, il n'a pas été possible de recueillir les données nécessaires à la comptabilisation de ces cotisations à titre de régime à prestations définies dans les états financiers de la société. Une tranche de 5,4 millions de dollars (6,3 millions de dollars en 2010) de la charge au titre du coût des services rendus au cours de l'exercice – régimes à cotisations définies et régimes multi-employeurs de 24,8 millions de dollars (27,3 millions de dollars en 2010) avait trait aux contributions à ces régimes. Pour l'exercice 2012, la société prévoit contribuer à hauteur de 5,4 millions de dollars à ces régimes.

10. GOODWILL

	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 ^{er} janvier 2010
Coût			
Solde d'ouverture	849 211 \$	857 278 \$	857 278 \$
Ajustement et sorties	(94)	252	–
Écarts de conversion	1 805	(8 319)	–
Solde	850 922 \$	849 211 \$	857 278 \$
Pertes de valeur			
Solde d'ouverture	(96 300)\$	(102 219)\$	(102 219)\$
Écarts de conversion	(883)	5 919	–
Solde	(97 183)\$	(96 300)\$	(102 219)\$
Valeur comptable	753 739 \$	752 911 \$	755 059 \$

notes afférentes aux états financiers consolidés

Aux fins du test de dépréciation annuel, le goodwill est réparti aux groupes suivants d'unités génératrices de trésorerie (« UGT »), soit ceux dont il est prévu qu'ils tireront parti des synergies découlant des regroupements d'entreprises ayant donné lieu au goodwill.

	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010	Au 1 ^{er} janvier 2010
Groupes d'UGT			
Produits de la viande	442 336 \$	442 336 \$	443 150 \$
Récupération de sous-produits	13 845	13 939	13 939
Produits de boulangerie frais – Canada	173 839	173 839	172 774
Produits de boulangerie congelés – Amérique du Nord	118 249	117 327	119 726
Pâtes fraîches	5 470	5 470	5 470
	753 739 \$	752 911 \$	755 059 \$

Dans le cadre du test de dépréciation annuel, la valeur recouvrable de chaque groupe d'UGT auquel on attribue du goodwill est déterminée et comparée à la valeur comptable du groupe. La valeur recouvrable de la totalité des groupes d'UGT a été évaluée en fonction de leur juste valeur diminuée des coûts de vente. En l'absence de données du marché, la juste valeur a été établie en actualisant les flux de trésorerie futurs liés à l'utilisation continue des groupes. Les principales hypothèses utilisées dans le calcul de la juste valeur étaient les suivantes :

- Les flux de trésorerie de 2010 et de 2011 ont été projetés en tenant compte du plan d'affaires quinquennal, alors que les flux de trésorerie de la période perpétuelle ultérieure ont été extrapolés en fonction des taux de croissance présentés ci-après. Ces taux n'excèdent pas le taux de croissance à long terme moyen des pays où les unités sectorielles exercent leurs activités.
- Le plan d'affaires quinquennal, rédigé en tenant compte de l'historique des résultats opérationnels réels et des occasions de croissance future prévues, inclut des prévisions jusqu'à l'exercice 2016 inclusivement. Bien que ces prévisions présument une certaine expansion des activités de base, surtout liées à l'innovation, le principal moteur de croissance, qui sera stratégique de nature, s'articulera autour des projets et des attentes énoncés dans le plan stratégique de la société.
- Les taux d'actualisation figurant dans le tableau présenté ci-après ont servi au calcul de la valeur recouvrable de chaque groupe d'UGT. Les taux d'actualisation ont été estimés en fonction de l'expérience passée et du coût moyen pondéré du capital de la société et d'autres concurrents évoluant dans le même secteur.

Groupes d'UGT	Taux d'actualisation		Taux de croissance	
	2011	2010	2011	2010
Produits de la viande	13,2 %	13,1 %	2,5 %	2,6 %
Récupération de sous-produits	9,7 %	9,7 %	2,5 %	2,6 %
Produits de boulangerie frais – Canada	13,2 %	10,7 %	2,5 %	2,6 %
Produits de boulangerie congelés – Amérique du Nord	10,9 %	11,5 %	2,8 %	2,8 %
Pâtes fraîches	10,6 %	10,4 %	2,5 %	2,6 %

Les valeurs attribuées aux principales hypothèses correspondent à l'évaluation, par la direction, des tendances futures des secteurs au sein desquels les groupes d'UGT exercent leurs activités et reposent tant sur des données internes et externes que sur l'analyse des tendances historiques.

notes afférentes aux états financiers consolidés

11. IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010	Au 1 ^{er} janvier 2010
À durée de vie indéterminée	81 569 \$	82 046 \$	82 175 \$
À durée de vie déterminée	110 327	82 132	55 064
Total	191 896 \$	164 178 \$	137 239 \$

Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée

Coût	Logiciels utilisés	Logiciels en développe- ment	Marques de commerce	Relations clients	Total
Solde au 1^{er} janvier 2011	22 027 \$	49 350 \$	7 932 \$	13 366 \$	92 675 \$
Entrées	18 932	11 319	281	275	30 807
Inscription à l'actif des intérêts	-	2 928	-	-	2 928
Sorties	-	-	-	(830)	(830)
Incidence des fluctuations de taux de change	-	-	7	137	144
Solde au 31 décembre 2011	40 959 \$	63 597 \$	8 220 \$	12 948 \$	125 724 \$

Amortissement et pertes de valeur

Solde au 1^{er} janvier 2011	1 860 \$	- \$	6 125 \$	2 558 \$	10 543 \$
Amortissement	3 729	-	652	473	4 854
Solde au 31 décembre 2011	5 589 \$	- \$	6 777 \$	3 031 \$	15 397 \$

Valeur comptable

Au 31 décembre 2011	35 370 \$	63 597 \$	1 443 \$	9 917 \$	110 327 \$
---------------------	------------------	------------------	-----------------	-----------------	-------------------

Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée

Valeur comptable	Marques de commerce	Parcours de livraison	Contingents	Total
Solde au 1^{er} janvier 2011	52 282 \$	586 \$	29 178 \$	82 046 \$
Entrées	-	1 284	-	1 284
Sorties	-	(946)	(815)	(1 761)
Solde au 31 décembre 2011	52 282 \$	924 \$	28 363 \$	81 569 \$

notes afférentes aux états financiers consolidés

Immobilisations incorporelles à durée de vie déterminée

Coût	Logiciels utilisés	Logiciels en développement	Marques de commerce	Relations clients	Total
Solde au 1^{er} janvier 2010	11 116 \$	29 114 \$	7 994 \$	14 440 \$	62 664 \$
Entrées	10 911	19 478	-	-	30 389
Inscription à l'actif des intérêts	-	758	-	-	758
Incidence des fluctuations de taux de change	-	-	(62)	(1 074)	(1 136)
Solde au 31 décembre 2010	22 027 \$	49 350 \$	7 932 \$	13 366 \$	92 675 \$

Amortissement et pertes de valeur

Solde au 1^{er} janvier 2010	704 \$	- \$	5 400 \$	1 496 \$	7 600 \$
Amortissement	1 156	-	727	545	2 428
Perte de valeur	-	-	-	623	623
Incidence des fluctuations de taux de change	-	-	(2)	(106)	(108)
Solde au 31 décembre 2010	1 860 \$	- \$	6 125 \$	2 558 \$	10 543 \$

Valeur comptable

Au 31 décembre 2010	20 167 \$	49 350 \$	1 807 \$	10 808 \$	82 132 \$
---------------------	-----------	-----------	----------	-----------	-----------

Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée

Valeur comptable	Marques de commerce	Parcours de livraison	Contingents	Total
Solde au 1^{er} janvier 2010	52 282 \$	715 \$	29 178 \$	82 175 \$
Sorties	-	(129)		(129)
Solde au 31 décembre 2010	52 282 \$	586 \$	29 178 \$	82 046 \$

Amortissement

L'amortissement est comptabilisé par le biais du coût des ventes ou des frais de vente et charges générales et administratives, selon la nature de l'immobilisation.

Coûts d'emprunt

Au cours de l'exercice, des coûts d'emprunt de 2,9 millions de dollars (0,8 million de dollars en 2010) ont été inscrits à l'actif selon un taux de capitalisation moyen de 6,8 % (4,8 % en 2010).

notes afférentes aux états financiers consolidés

Immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée

La valeur des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée par groupe d'UGT est résumée dans le tableau suivant :

	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010	Au 1 ^{er} janvier 2010
Groupes d'UGT			
Produits de la viande	75 063 \$	75 878 \$	75 878 \$
Produits de boulangerie frais	6 506	6 168	6 297
	81 569 \$	82 046 \$	82 175 \$

La société soumet ses immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée à un test de dépréciation annuel, conforme au test de dépréciation appliqué au goodwill décrit à la note 10, dans le cadre duquel elle détermine la valeur recouvrable de chaque immobilisation incorporelle à durée de vie indéterminée et la compare à sa valeur comptable. La valeur comptable des immobilisations incorporelles à durée de vie indéterminée de la société est déterminée de la manière suivante :

Marques de commerce

La valeur recouvrable des marques de commerce est calculée au moyen de la méthode d'exemption de redevances, laquelle repose sur l'actualisation de la valeur des redevances perçues à l'égard de marques de commerce similaires. Les principales hypothèses ayant servi à ce calcul sont les suivantes :

	2011	2010
Fourchette de taux de redevances	De 0,5 à 2,0 %	De 0,5 à 2,0 %
Fourchette de taux de croissance	De 1,0 à 6,0 %	De 1,0 à 6,0 %
Taux d'actualisation	10,0 %	10,0 %

Contingents

La valeur recouvrable des contingents est déterminée en fonction de ventes récentes de contingents semblables, puisqu'il s'agit d'un marché actif et que des données fiables sont facilement disponibles.

Parcours de livraison

La valeur recouvrable des parcours de livraison est établie en fonction de flux de trésorerie attendus actualisés.

notes afférentes aux états financiers consolidés

12. PROVISIONS

	Provision pour affaires juridiques	Provision relative à l'environnement	Provision pour reprise de bail	Provision de restructuration ⁱ⁾	Total
Solde au 1^{er} janvier 2011	1 302 \$	22 826 \$	7 084 \$	35 062 \$	66 274 \$
Charges	120	-	-	79 795	79 915
Paiements en espèces	(125)	-	-	(36 232)	(36 357)
Reprises au cours de la période	-	-	-	-	-
Éléments sans effet de trésorerie	(388)	(346)	(1 235)	(34 672)	(36 641)
Solde au 31 décembre 2011	909 \$	22 480 \$	5 849 \$	43 953 \$	73 191 \$
Partie courante					44 255 \$
Partie non courante					28 936
Total au 31 décembre 2011					73 191 \$

	Provision pour affaires juridiques	Provision relative à l'environnement	Provision pour reprise de bail	Provision de restructuration ⁱ⁾	Total
Solde au 1^{er} janvier 2010 ⁱⁱ⁾	1 374 \$	22 986 \$	7 561 \$	20 612 \$	52 533 \$
Charges	-	-	-	81 108	81 108
Paiements en espèces	-	-	-	(20 285)	(20 285)
Éléments sans effet de trésorerie	(72)	(160)	(477)	(46 373)	(47 082)
Solde au 31 décembre 2010	1 302 \$	22 826 \$	7 084 \$	35 062 \$	66 274 \$
Partie courante					39 822 \$
Partie non courante					26 452
Total au 31 décembre 2010					66 274 \$

i) Pour obtenir de plus amples renseignements sur la restructuration, il y a lieu de se reporter au tableau qui suit.

ii) Le solde au 1^{er} janvier 2010 comprend une partie courante de 25,5 millions de dollars et une partie non courante de 27,0 millions de dollars.

Frais de restructuration et autres frais connexes

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, la société a comptabilisé des frais de restructuration et autres frais connexes de 79,8 millions de dollars (59,9 millions de dollars après impôt).

De ce montant avant impôt, le groupe Produits de la viande a engagé des frais de restructuration et autres frais connexes de 31,1 millions de dollars, dont une tranche de 26,5 millions de dollars était attribuable à la modification de son réseau de fabrication et de distribution dans le cadre de la mise en œuvre du plan de création de valeur. Cette tranche comprenait 11,5 millions de dollars au titre des indemnités de fin de contrat de travail et autres avantages du personnel; 4,1 millions de dollars au titre de l'amortissement accéléré des immobilisations; 4,7 millions de dollars en frais de résiliation de bail et 6,2 millions de dollars en coûts de trésorerie divers. La fermeture de l'usine de Surrey, en Colombie-Britannique, a entraîné des frais de restructuration et autres frais connexes de 4,3 millions de dollars, dont 3,7 millions de dollars se rapportaient aux indemnités de fin de contrat de travail et autres avantages du personnel et 0,6 million de dollars, aux radiations d'actifs et aux coûts de trésorerie. Le résiduel de 0,3 million de dollars des frais de restructuration a été déboursé dans le cadre d'autres initiatives de restructuration en cours de la société.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Pour sa part, le Groupe des produits de boulangerie a comptabilisé des frais de restructuration et autres frais connexes totalisant 46,4 millions de dollars, dont une tranche de 24,2 millions de dollars était imputable aux activités de boulangerie au Royaume-Uni en raison de la fermeture des usines de Walsall, de Cumbria et de Park Royal. Cette tranche comprenait 4,0 millions de dollars au titre des indemnités de fin de contrat de travail; 7,8 millions de dollars en frais de résiliation de bail; 11,7 millions de dollars au titre de l'amortissement accéléré des immobilisations et des réductions de valeur d'actifs et 0,7 million de dollars en frais divers. La société a également engagé des frais de restructuration de 9,3 millions de dollars relativement à la fermeture de la boulangerie de Laval, au Québec, qui fabriquait des produits congelés et de la boulangerie de produits frais située à Delta, en Colombie-Britannique, de même que des frais de restructuration de 2,9 millions de dollars liés à la vente de la gamme de produits liée aux sandwiches. Par ailleurs, la société a inscrit des frais de 7,5 millions de dollars relativement à des changements dans sa structure de gestion et aux indemnités de fin de contrat de travail connexes. Le résiduel de 2,5 millions de dollars des frais de restructuration a été déboursé dans le cadre d'autres initiatives de restructuration en cours de la société.

Au demeurant, la société a inscrit des frais de restructuration de 2,3 millions de dollars relativement à des initiatives menées à l'échelle de la société ayant trait aux changements dans la structure de gestion et aux indemnités de fin de contrat de travail connexes.

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2010, la société a comptabilisé des frais de restructuration et autres frais connexes de 81,1 millions de dollars (61,2 millions de dollars après impôt). De ce montant avant impôt, une tranche de 32,9 millions de dollars correspondait à une charge de dépréciation relative à son usine de transformation du porc de Burlington, en Ontario. Une autre tranche, de 13,1 millions de dollars celle-là, avait trait aux indemnités de fin de contrat de travail et à la réduction de valeur des actifs liées à la fermeture planifiée d'une usine de fabrication de viandes préparées à Berwick, en Nouvelle-Écosse. Par ailleurs, le Groupe des produits de boulangerie a comptabilisé 9,6 millions de dollars en indemnités de fin de contrat de travail et en frais de rétention du personnel relativement au remplacement planifié de trois boulangeries de la région torontoise par une usine à Hamilton, en Ontario. Les initiatives de restructuration de la société déjà en cours ont compté pour le reste des frais de restructuration.

Le tableau ci-après présente un sommaire des frais constatés et des paiements en espèces versés relativement aux frais de restructuration et autres frais connexes susmentionnés au 31 décembre 2011 et au 31 décembre 2010, avant impôt :

	Indemnités de fin de contrat de travail	Fermeture d'installa- tions	Réduction de valeur d'actifs et amortisse- ment accéléré	Rétention du personnel	Retraite	Total
Solde au 1^{er} janvier 2011	26 760 \$	7 857 \$	- \$	445 \$	- \$	35 062 \$
Débts	22 262	20 312	25 312	2 549	9 360	79 795
Paiements en espèces	(23 330)	(11 356)	-	(1 546)	-	(36 232)
Éléments sans effet de trésorerie	-	-	(25 312)	-	(9 360)	(34 672)
Solde au 31 décembre 2011	25 692 \$	16 813 \$	- \$	1 448 \$	- \$	43 953 \$

	Indemnités de fin de contrat de travail	Fermeture d'installa- tions	Réduction de valeur d'actifs et amortisse- ment accéléré	Rétention du personnel	Retraite	Total
Solde au 1^{er} janvier 2010	11 414 \$	9 113 \$	- \$	85 \$	- \$	20 612 \$
Débts	26 306	8 543	45 575	384	300	81 108
Paiements en espèces	(10 462)	(9 799)	-	(24)	-	(20 285)
Éléments sans effet de trésorerie	(498)	-	(45 575)	-	(300)	(46 373)
Solde au 31 décembre 2010	26 760 \$	7 857 \$	- \$	445 \$	- \$	35 062 \$

notes afférentes aux états financiers consolidés

13. DETTE BANCAIRE ET DETTE À LONG TERME

	31 décembre 2011	31 décembre 2010	1 ^{er} janvier 2010
Dettes bancaires ^{a) #)}	36 404 \$	15 858 \$	4 247 \$
Billets à payer			
Échéant en 2010 (75,0 millions de dollars américains et 115,0 millions de dollars canadiens)	– \$	– \$	193 810 \$
Échéant en 2010 (2,6 millions de dollars canadiens)	–	–	2 704
Échéant en 2011 (207,0 millions de dollars américains) ^{a)}	–	205 892	216 775
Échéant de 2011 à 2016 (30,0 millions de dollars canadiens) ^{b)}	32 029	37 684	43 078
Échéant en 2014 (98,0 millions de dollars américains et 105,0 millions de dollars canadiens) ^{a)}	203 883	201 549	206 610
Échéant en 2015 (90,0 millions de dollars canadiens) ^{c)}	89 270	89 067	–
Échéant en 2015 (7,0 millions de dollars canadiens) ^{d)}	7 000	7 000	–
Échéant en 2016 (7,0 millions de dollars américains et 20,0 millions de dollars canadiens) ^{a)}	26 942	26 775	27 122
Échéant en 2020 (30,0 millions de dollars canadiens) ^{d)}	29 777	29 823	–
Échéant en 2021 (213,0 millions de dollars américains et 102,5 millions de dollars canadiens) ^{d)}	316 868	–	–
Facilité à terme renouvelable ^{e)}	240 000	285 000	345 000
Autres ^{b)}	1 805	3 123	5 605
	947 574	885 913	1 040 704
Moins : portion courante	5 618	496 835	206 147
Dettes à long terme	941 956 \$	389 078 \$	834 557 \$

La société doit respecter certaines clauses restrictives relativement aux billets à payer et à la facilité à terme renouvelable. Au 31 décembre 2011, au 31 décembre 2010 et au 1^{er} janvier 2010, la société respectait la totalité de ces clauses restrictives.

- a) En décembre 2004, la société a émis pour 500,0 millions de dollars de billets à payer en cinq tranches libellées en dollars canadiens et américains. Ces billets à payer portent intérêt à des taux nominaux annuels fixes et sont assortis d'échéances allant de 2011 à 2016.

En décembre 2011, la société a remboursé pour 207,0 millions de dollars américains de billets à payer portant intérêt à un taux annuel de 5,2 %. Au moyen de swaps de taux d'intérêt entre devises, la société a converti de manière efficace pour 177,0 millions de dollars de ces billets à payer en une dette libellée en dollars canadiens portant intérêt à un taux annuel fixe de 5,4 %. Les swaps entre devises ont été réglés en décembre 2011. Au 31 décembre 2010, la juste valeur du passif au titre des swaps s'élevait à 54,7 millions de dollars.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Les quatre tranches restantes sont assorties des caractéristiques suivantes :

Principal	Échéance	Taux nominal annuel
98,0 millions de dollars américains	2014	5,6 %
105,0 millions de dollars canadiens	2014	6,1 %
7,0 millions de dollars américains	2016	5,8 %
20,0 millions de dollars canadiens	2016	6,2 %

Les intérêts sont payables semestriellement. Au moyen de swaps de taux d'intérêt entre devises, la société a couvert pour 98,0 millions de dollars américains de sa dette échéant en 2014 par une dette libellée en dollars canadiens portant intérêt à un taux annuel fixe de 6,0 % et pour 2,0 millions de dollars américains de sa dette échéant en 2016 en une dette libellée en dollars canadiens portant intérêt à un taux annuel fixe de 6,1 %. Au 31 décembre 2011, la juste valeur du passif au titre des swaps, évaluée en fonction des taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice, était de 38,6 millions de dollars (39,9 millions de dollars en 2010).

- b) En avril 2004, dans le cadre de l'acquisition de Schneider Corporation, la société a pris en charge l'encours du passif lié aux débentures précédemment émises par Schneider Corporation. Les débentures prévoyaient des paiements de capital totalisant 13,1 millions de dollars et 60,0 millions de dollars et portaient intérêt à des taux annuels fixes de respectivement 10,0 % et 7,5 %. Aux termes des débentures dont l'échéance finale est respectivement fixée à septembre 2010 et à octobre 2016, des paiements de capital doivent être versés annuellement sur la durée des obligations. Ces débentures ont été comptabilisées à leur juste valeur à la date de clôture de l'acquisition. L'écart entre la juste valeur à la date d'acquisition et la valeur nominale des obligations est amorti sur la durée restante des débentures sur la base du rendement effectif. En septembre 2010, la société a remboursé en totalité les débentures échéant en 2010. Au 31 décembre 2011, la valeur comptable résiduelle des débentures échéant en 2016 était de 32,0 millions de dollars (37,7 millions de dollars au 31 décembre 2010 et 43,1 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010), alors que l'encours restant des paiements de capital s'élevait à 30,0 millions de dollars (34,8 millions de dollars au 31 décembre 2010 et 39,3 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010).
- c) En avril 2010 et en mai 2010, la société a émis pour 75,0 millions de dollars canadiens de billets à payer portant intérêt à un taux annuel de 6,08 % et pour 15,0 millions de dollars canadiens de billets à payer portant intérêt à un taux annuel de 5,76 %. Les billets à payer viennent à échéance en avril 2015.
- d) En décembre 2010, la société a émis des billets à payer en tranches libellées en dollars canadiens et américains portant intérêt à des taux nominaux annuels fixes assortis d'échéances allant de 2015 à 2021. La société a reçu des produits de 37,0 millions de dollars canadiens en décembre 2010, ainsi que des produits de 213,0 millions de dollars américains et 102,5 millions de dollars canadiens en janvier 2011.

Les quatre tranches sont assorties des caractéristiques suivantes :

Principal	Échéance	Taux nominal annuel
7,0 millions de dollars canadiens	2015	4,9 %
30,0 millions de dollars canadiens	2020	5,9 %
102,5 millions de dollars canadiens	2021	5,9 %
213,0 millions de dollars américains	2021	5,2 %

Les intérêts sont payables semestriellement. Au moyen de swaps de taux d'intérêt entre devises, la société a couvert pour 213,0 millions de dollars américains de sa dette échéant en 2021 par une dette libellée en dollars canadiens portant intérêt à un taux annuel fixe de 6,1 %. Au 31 décembre 2011, la juste valeur du passif au titre des swaps, évaluée en fonction des taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice, était de 8,9 millions de dollars (12,2 millions de dollars en 2010).

notes afférentes aux états financiers consolidés

- e) Le 16 mai 2011, la société a obtenu une facilité de crédit renouvelable de 800,0 millions de dollars de quatre ans consentie par un consortium d'institutions canadiennes, américaines et internationales. Cette nouvelle facilité de crédit remplace la facilité de crédit renouvelable de 870,0 millions de dollars qui arrivait à échéance le 31 mai 2011. Les prélèvements sur la nouvelle facilité peuvent être faits en dollars canadiens ou en dollars américains et portent des intérêts payables mensuellement calculés en fonction du taux des acceptations bancaires pour les prélèvements en dollars canadiens et du TIOL pour ceux effectués en dollars américains. Au 31 décembre 2011, un montant de 240,0 millions de dollars (285,0 millions de dollars au 31 décembre 2010 et 345,0 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010) correspondant à des prêts au taux préférentiel avait été prélevé. Par ailleurs, la société dispose, à même cette facilité, d'un crédit de sécurité de 70,0 millions de dollars payable immédiatement au gré de la société. Au 31 décembre 2011, des prêts à découvert de 49,0 millions de dollars (35,5 millions de dollars au 31 décembre 2010 et néant au 1^{er} janvier 2010) classés dans la dette bancaire avaient été prélevés sur le crédit de sécurité, et des lettres de crédit de 131,5 millions de dollars (115,8 millions de dollars au 31 décembre 2010 et 131,6 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010) étaient en cours. Au total, 420,5 millions de dollars avaient été prélevés sur la facilité au 31 décembre 2011 (436,3 millions de dollars au 31 décembre 2010 et 476,6 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010). La facilité servira à combler les besoins de financement généraux de la société et à assurer un niveau de liquidités approprié. Les clauses restrictives associées à la nouvelle facilité sont fortement semblables aux ententes de crédit existantes de la société.
- f) En 2010, la société et un consortium bancaire regroupant la majorité des banques lui ayant consenti sa facilité de crédit renouvelable à l'époque ont conclu une entente visant l'ajout à la facilité de crédit renouvelable principale de la société d'une facilité de prêt bancaire à court terme de 250,0 millions de dollars échéant le 31 mai 2011. Aucun montant n'a été prélevé durant la durée de validité de cette facilité et, au cours du premier trimestre de l'exercice 2011, la société a résilié cette facilité.
- g) La société dispose d'une ligne de crédit opérationnelle remboursable à vue de 5,0 millions de livres sterling (7,9 millions de dollars) et d'une facilité de crédit opérationnelle à découvert de 5,0 millions de livres sterling (7,9 millions de dollars) pour assurer le financement à court terme de ses activités au Royaume-Uni. La société dispose également de facilités de crédit opérationnelles supplémentaires totalisant 30,0 millions de dollars. Au 31 décembre 2011, des montants de 6,4 millions de livres sterling (10,0 millions de dollars) (5,0 millions de livres sterling ou 7,8 millions de dollars au 31 décembre 2010 et 2,5 millions de livres sterling ou 4,2 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010) et de 20,0 millions de dollars (20,0 millions de dollars au 31 décembre 2010 et néant au 1^{er} janvier 2010) avaient été prélevés, respectivement, et classés dans la dette bancaire.
- h) La société dispose de diverses autres facilités de prêt dont les taux d'intérêt varient entre 0 % et 7,5 % par année. Ces facilités sont remboursables selon diverses échéances allant de 2012 à 2016. Au 31 décembre 2011, l'encours s'élevait à 11,6 millions de dollars (12,2 millions de dollars au 31 décembre 2010 et 14,5 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010), des lettres de crédit comptant pour 9,8 millions de dollars (9,1 millions de dollars au 31 décembre 2010 et 8,9 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010) de ce montant.
- i) Le coût d'emprunt effectif moyen estimé de la société pour 2011 était d'environ 6,0 % (4,8 % en 2010), compte tenu de l'incidence des couvertures de taux d'intérêt. L'échéance moyenne pondérée de la dette de la société est de 4,9 ans.

La société est tenue de rembourser les montants suivants relativement à sa dette à long terme :

2012	5 618 \$
2013	6 109
2014	210 312
2015	343 020
2016	35 614
Par la suite	346 901
Total de la dette à long terme	947 574 \$

notes afférentes aux états financiers consolidés

14. AUTRES PASSIFS À LONG TERME

	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010	Au 1 ^{er} janvier 2010
Instruments dérivés (note 16)	70 722 \$	71 676 \$	77 328 \$
Divers	17 431	18 163	12 453
	88 153 \$	89 839 \$	89 781 \$

15. CAPITAL SOCIAL ET AUTRES COMPOSANTES DES CAPITAUX PROPRES

Capital social

<i>(en milliers d'actions)</i>	Actions ordinaires		Actions propres	
	2011	2010	2011	2010
Émissions au 1^{er} janvier	139 247	134 859	797	1 915
Émissions en contrepartie de trésorerie	-	3 270	-	-
Distributions aux termes de régimes de rémunération fondée sur les actions	2 770	1 173	(2 770)	(1 173)
Achat d'actions propres	(2 500)	(55)	2 500	55
Solde au 31 décembre	139 517	139 247	527	797

Actions ordinaires

Le capital social autorisé se compose d'un nombre illimité d'actions ordinaires, d'un nombre illimité d'actions ordinaires sans droit de vote et d'un nombre illimité d'actions préférentielles. Ces actions n'ont aucune valeur nominale.

Les détenteurs d'actions ordinaires ont droit au paiement de dividendes, lesquels sont déclarés de temps à autre, et ils ont droit à un vote par action aux assemblées de la société.

Régime de droits des actionnaires

Le 28 juillet 2011, la société a annoncé la création d'un régime de droits des actionnaires (le « régime de droits »). Ce régime fait suite à un autre régime qui est arrivé à échéance le 29 décembre 2010. Le régime de droits n'a pas été adopté en réaction à une transaction conclue ou prévue, mais plutôt dans le but de donner au conseil d'administration de la société et à ses actionnaires suffisamment de temps pour examiner attentivement toute transaction supposant l'acquisition ou l'acquisition envisagée d'au moins 20 % des actions ordinaires en circulation de la société. Le régime de droits permet au conseil d'étudier toutes les options et d'assurer le traitement équitable des actionnaires dans le cas où une transaction de ce type serait entreprise. Un droit a été émis pour chaque action ordinaire de la société émise et en circulation à la fermeture des bureaux le 27 juillet 2011. Si une telle acquisition se concrétisait ou était annoncée, chaque droit, au moment de son exercice, donnerait à son titulaire, sauf si celui-ci est la personne procédant à l'acquisition et une personne qui lui est liée, le droit d'acheter des actions ordinaires de la société à un escompte de 50 % par rapport au cours du marché à ce moment. Le régime de droits a été approuvé par les actionnaires lors d'une assemblée générale extraordinaire qui a eu lieu le 14 décembre 2011.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Actions propres

Les actions sont achetées par une fiducie afin de répondre aux exigences du régime de rémunération fondée sur des actions de la société, tel qu'il est décrit à la note 21.

Cumul des autres éléments du résultat global attribuables aux actionnaires ordinaires

	Écarts de conversion	Profits (pertes) latent(e)s sur les couvertures de flux de trésorerie	Variation des écarts actuariels	Effet du plafond de l'actif et des exigences de financement minimal	Total du cumul des autres éléments du résultat global
Solde au 1^{er} janvier 2011	(12 764)\$	(9 821)\$	- \$	- \$	(22 585)\$
Autres éléments du résultat global	5 321	222	(127 336)	12 680	(109 113)
Transfert dans les résultats non distribués (déficit)	-	-	127 336	(12 680)	114 656
Solde au 31 décembre 2011	(7 443)\$	(9 599)\$	- \$	- \$	(17 042)\$
	Écarts de conversion	Profits (pertes) latent(e)s sur les couvertures de flux de trésorerie	Variation des écarts actuariels	Effet du plafond de l'actif et des exigences de financement minimal	Total du cumul des autres éléments du résultat global
Solde au 1^{er} janvier 2010	- \$	(5 055)\$	- \$	- \$	(5 055)\$
Autres éléments du résultat global	(12 764)	(4 766)	(62 643)	29 832	(50 341)
Transfert dans les résultats non distribués (déficit)	-	-	62 643	(29 832)	32 811
Solde au 31 décembre 2010	(12 764)\$	(9 821)\$	- \$	- \$	(22 585)\$

La variation des écarts de conversion cumulés est présentée après l'impôt de 0,1 million de dollars pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 (0,3 million de dollars en 2010).

Pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, la variation de la perte latente sur les couvertures de flux de trésorerie est présentée après l'impôt de 0,2 million de dollars (1,2 million de dollars en 2010).

La société estime qu'une tranche de 1,4 million de dollars de la perte latente incluse dans le cumul des autres éléments du résultat global sera reclassée dans le bénéfice net au cours des douze prochains mois. Le montant réel du reclassement pourrait fluctuer en fonction des variations futures de la juste valeur des instruments financiers désignés comme des couvertures de flux de trésorerie et le montant réel reclassé pourrait différer du montant estimé. Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011, une perte d'environ 5,3 millions de dollars, après l'impôt de 2,0 millions de dollars (2,9 millions de dollars, après l'impôt de 1,2 million de dollars en 2010), a été virée du cumul des autres éléments du résultat global au bénéfice et est incluse dans la variation nette pour l'exercice considéré.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Dividendes

La société a déclaré et payé les dividendes suivants :

	2011	2010
0,16 \$ par action ordinaire admissible (0,16 \$ en 2010)	22 386 \$	21 677 \$

16. INSTRUMENTS FINANCIERS ET ACTIVITÉS DE GESTION DES RISQUES

Capital social

La société vise à maintenir une structure du capital rentable qui soutient sa stratégie de croissance à long terme et maximise la flexibilité opérationnelle. Dans la répartition du capital lié aux investissements qui visent à soutenir ses objectifs en matière de résultat, la société établit des taux de rendement internes pour les initiatives d'investissement. Les projets d'investissement sont généralement financés à l'aide de créances prioritaires et de flux de trésorerie générés à l'interne.

La société utilise un effet de levier financier dans sa structure du capital pour réduire le coût du capital, la société ayant pour but de maintenir ses principaux ratios de crédit et l'effet de levier à des niveaux qui permettent d'obtenir continuellement des conditions de crédit dignes d'une société dont la solvabilité est de qualité supérieure. La société évalue le profil de son crédit au moyen de diverses mesures, certaines non conformes aux IFRS, principalement le ratio de la dette nette sur le bénéfice avant les intérêts, l'impôt et l'amortissement, les frais de restructuration et les autres frais connexes (le « BAIIA ») et la couverture des intérêts.

La société utilise les ratios suivants pour surveiller son capital social :

	2011	2010
Couverture des intérêts (BAIIA sur la charge d'intérêts nets)	5,5 fois	5,5 fois
Ratio de levier financier (Dette nette sur BAIIA)	2,5 fois	2,5 fois

Les diverses facilités de crédit de la société, toutes non garanties, sont assorties de certaines clauses restrictives de nature financière. Au 31 décembre 2011, la société respectait toutes ces clauses restrictives.

En plus des créances prioritaires et des capitaux propres, la société utilise les contrats de location simple et des programmes de titrisation de créances clients à recours très limité comme sources supplémentaires de financement.

La société maintient une distribution de dividendes régulière basée sur le résultat net durable. De temps à autre, la société fait l'acquisition d'actions aux fins d'annulation aux termes d'offres publiques de rachat dans le cours normal des activités et pour satisfaire aux attributions consenties dans le cadre de son régime de droits à la valeur d'actions temporairement inaccessibles.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Instruments financiers

Les actifs et passifs financiers de la société sont classés dans l'une ou l'autre des catégories suivantes :

Trésorerie et équivalents de trésorerie	Détenus à des fins de transaction
Débiteurs	Prêts et créances
Billets à recevoir	Prêts et créances
Dette bancaire	Autres passifs financiers
Créditeurs et charges à payer	Autres passifs financiers
Dette à long terme	Autres passifs financiers
Instruments dérivés ⁱ⁾	Détenus à des fins de transaction

i) Ces instruments dérivés peuvent être désignés comme étant des couvertures de flux de trésorerie ou des couvertures de la juste valeur, selon le cas.

La juste valeur des actifs et des passifs financiers classés comme des prêts et créances et d'autres passifs financiers (sauf la dette à long terme) se rapproche de leur valeur comptable en raison de leur échéance à court terme. La juste valeur de la dette à long terme au 31 décembre 2011 s'élevait à 993,0 millions de dollars, comparativement à sa valeur comptable de 947,6 millions de dollars au bilan consolidé. La juste valeur estimée de la dette à long terme de la société a été déterminée selon les flux de trésorerie futurs actualisés en fonction des taux actuels offerts pour des instruments financiers similaires assortis de risques et d'échéances analogues.

Les actifs et passifs financiers classés comme étant détenus à des fins de transaction sont comptabilisés à la juste valeur. La juste valeur des instruments financiers dérivés que la société a utilisés pour gérer le risque de taux d'intérêt et le risque de change était estimée selon des mesures actuelles du marché en ce qui a trait aux taux d'intérêt et aux taux de change. Les contrats à terme normalisés et les options sur marchandises sont négociés en bourse et leur juste valeur est établie en fonction des prix d'échange.

Les risques liés aux instruments financiers de la société et ses politiques de gestion de ces risques sont expliqués en détail ci-dessous.

Risque de crédit

Le risque de crédit s'entend du risque de perte découlant de l'incapacité des clients et des contreparties de la société à respecter leurs obligations en matière de paiement.

Le risque de crédit auquel la société est exposée dans le cours normal de ses activités se rapporte à ses clients. La société procède régulièrement à des évaluations du crédit portant sur la situation financière de ses clients nouveaux et existants et elle examine la recouvrabilité de ses créances clients et autres créances afin d'atténuer toute possibilité de perte sur créance. Au 31 décembre 2011, une tranche d'environ 0,8 million de dollars (0,8 million de dollars en 2010) des créances clients de la société était en souffrance depuis plus de 60 jours. La société constitue un compte de correction de valeur pour créances douteuses qui représente l'estimation qu'elle fait des montants irrécouvrables. Ce compte comporte notamment une composante de perte spécifique estimée qui se rapporte à des risques individuels importants et une provision générale fondée sur les tendances historiques en matière de recouvrement. Au 31 décembre 2011, la société avait inscrit un montant de 5,8 millions de dollars (6,8 millions de dollars en 2010) au compte de correction de valeur pour créances douteuses. Le délai moyen de recouvrement des créances clients de l'exercice est conforme aux tendances historiques. Toutes les créances douteuses importantes ont été constatées dans le compte de correction de valeur pour créances douteuses. La société estime que son compte de correction de valeur pour créances douteuses est suffisant pour couvrir tout risque de crédit lié aux créances en souffrance ou aux créances douteuses.

La direction est d'avis que les concentrations de risque de crédit relativement aux débiteurs sont limitées étant donné la qualité généralement élevée du crédit des principaux clients de la société, en plus du grand nombre de clients secondaires et de leur répartition géographique. La société mène toutefois un volume assez important d'affaires avec un nombre réduit d'épiceries de détail importantes. Les débiteurs des cinq plus grands clients de la société représentent environ 42,6 % (39,8 % en 2010) des débiteurs avant titrisation consolidés au 31 décembre 2011, et les deux plus importants clients comptent pour environ 19,8 % (20,4 % en 2010) des ventes consolidées.

notes afférentes aux états financiers consolidés

La société est exposée au risque de crédit qui découle de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (essentiellement des dépôts et des placements à court terme auprès de banques à charte canadiennes) et des instruments dérivés non négociés en bourse. La société atténue ce risque de crédit en ne traitant qu'avec des contreparties qui sont d'importantes institutions financières internationales dont la dette à long terme est assortie d'une cote A ou d'une cote supérieure.

L'exposition maximale de la société au risque de crédit à la date de clôture correspondait essentiellement à la valeur comptable des actifs financiers non dérivés et des instruments dérivés non négociés en bourse dont la juste valeur est positive.

Risque de liquidité

Le risque de liquidité s'entend du risque découlant de la difficulté, pour la société, à satisfaire aux obligations associées aux passifs financiers.

Les flux de trésorerie contractuels non actualisés en principal payables relativement aux passifs financiers à la date de clôture se présentaient comme suit :

31 décembre 2011	Échéant dans moins de un an	Échéant entre 1 an et 2 ans	Échéant entre 2 et 3 ans	Échéant après 3 ans	Total
Passifs financiers					
Dette bancaire	36 404 \$	– \$	– \$	– \$	36 404 \$
Créditeurs et charges à payer	482 059	–	–	–	482 059
Dette à long terme ⁱ⁾	5 618	6 109	210 312	725 535	947 574
Swaps de taux d'intérêt entre devises ⁱⁱ⁾	–	–	38 634	8 934	47 568
Total	524 081 \$	6 109 \$	248 946 \$	734 469 \$	1 513 605 \$

i) Compte non tenu des versements d'intérêts contractuels.

ii) Juste valeur totale des swaps de taux d'intérêt entre devises.

La société gère le risque de liquidité en surveillant les flux de trésorerie prévus et réels, en réduisant au minimum sa dépendance envers une source de crédit unique, en maintenant des facilités de crédit engagées non utilisées suffisantes et en gérant les échéances des actifs et des passifs financiers pour minimiser les risques de refinancement.

Au 31 décembre 2011, la société disposait de facilités de crédit engagées non utilisées de 379,5 millions de dollars aux termes de ses principales conventions bancaires. Ces conventions bancaires, qui viennent à échéance en 2015, contiennent des clauses restrictives et d'autres restrictions.

Risque de marché

Risque de taux d'intérêt

Le risque de taux d'intérêt s'entend du risque que la valeur d'un instrument financier ou les flux de trésorerie qui s'y rattachent fluctuent en raison des variations des taux d'intérêt du marché.

Le risque de taux d'intérêt de la société découle des titres d'emprunt à long terme émis à des taux fixes qui engendrent des risques de taux d'intérêt liés à la juste valeur et des titres d'emprunt à des taux variables qui donnent lieu à des risques de taux d'intérêt liés aux flux de trésorerie. De plus, les soldes de trésorerie de la société sont habituellement investis dans des actifs à court terme portant intérêt.

Au 31 décembre 2011, la société avait une dette à taux variable de 243,2 millions de dollars portant intérêt au taux moyen pondéré de 3,5 % (294,3 millions de dollars portant intérêt au taux moyen pondéré de 3,0 % en 2010). En outre, la société est exposée aux taux d'intérêt variables sur ses programmes de titrisation de débiteurs. Au 31 décembre 2011, le montant emprunté aux termes de ces programmes s'élevait à 155,8 millions de dollars et portait intérêt au taux moyen pondéré de 2,1 % (156,2 millions de dollars portant intérêt au taux moyen pondéré de 2,4 % en 2010). Le montant maximal des emprunts que la société peut obtenir aux termes de ces programmes se chiffre à 170,0 millions de dollars.

notes afférentes aux états financiers consolidés

La société gère le risque auquel l'exposent les fluctuations des taux d'intérêt en utilisant des titres d'emprunt à taux fixe et à taux variable et en utilisant périodiquement des instruments dérivés sur taux d'intérêt afin d'établir la combinaison souhaitée de titres d'emprunt à taux variable et à taux fixe.

Au 31 décembre 2011, une proportion de 87 % de l'encours de la dette et des créances clients impayées au titre du programme de titrisation renouvelable de la société n'était pas exposée aux fluctuations des taux d'intérêt (89 % en 2010).

Risque de change

Le risque de change se rapporte au risque que la valeur d'un instrument financier ou des flux de trésorerie associés à cet instrument fluctue en raison des variations des taux de change.

Le risque de change auquel est exposée la société découle principalement des opérations effectuées en devises autres que le dollar canadien, d'emprunts libellés en dollars américains et d'investissements dans des sociétés étrangères.

La société utilise des swaps de taux d'intérêt entre devises pour atténuer le risque auquel l'exposent les fluctuations des taux de change à l'égard de ses titres d'emprunt libellés en dollars américains. Ces swaps sont principalement utilisés pour convertir dans les faits des billets à payer libellés en dollars US portant intérêt à taux fixe en billets libellés en dollars CA portant intérêt à taux fixe, et sont comptabilisés en tant que couvertures de flux de trésorerie.

Le tableau ci-dessous présente un sommaire des montants notionnels et des taux d'intérêt relatifs aux swaps de taux d'intérêt entre devises de la société, lesquels ont tous été désignés comme instruments de couverture dans une relation de couverture :

Échéance	Montant	Taux à	Montant	Taux à
	notionnel	recevoir ⁱ⁾	notionnel	payer ⁱ⁾
	\$ US		\$ CA	
2014	100 000	5,6 %	138 000	6,0 %
2021	213 000	5,2 %	215 366	6,1 %

i) Le taux à recevoir s'entend du taux annualisé qui est appliqué au montant notionnel de l'instrument dérivé et payé par la contrepartie de la société. Le taux à payer s'entend du taux annualisé qui est appliqué au montant notionnel de l'instrument dérivé et payé par la société à la contrepartie.

La société désigne une partie de ses billets à payer libellés en dollars US comme couvertures d'un investissement net dans des établissements américains plutôt que de les convertir en dollars CA à l'aide de swaps. Au 31 décembre 2011, le montant des billets à payer désignés comme couvertures de l'investissement net de la société dans des établissements américains s'établissait à 5,0 millions de dollars US (35,0 millions de dollars US au 31 décembre 2010). Les profits et pertes de change sur les billets à payer désignés sont constatés dans les capitaux propres sous le poste lié à l'écart de conversion du cumul des autres éléments du résultat global et contrebalancent les écarts de conversion se rapportant à l'actif net sous-jacent des établissements américains, lesquels sont également comptabilisés dans le cumul des autres éléments du résultat global. Le profit sur la couverture de l'investissement net comptabilisé dans les autres éléments du résultat global pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 s'est établi à 0,8 million de dollars avant l'impôt (perte de 1,9 million de dollars en 2010).

La société utilise des contrats de change à terme pour gérer son exposition aux opérations libellées en devises. Les principales devises auxquelles la société est exposée sont le dollar US et le yen. Les contrats de change à terme admissibles sont comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie. Au 31 décembre 2011, des ventes et achats prévus libellés en devises se chiffrent à 239,1 millions de dollars avaient fait l'objet d'une couverture, le règlement des contrats de change à terme sous-jacents survenant à diverses dates à compter de janvier 2012. Au 31 décembre 2011, la juste valeur globale de ces contrats à terme correspondait à un profit de 2,6 millions de dollars (profit de 2,2 millions de dollars en 2010) et était comptabilisée dans le cumul des autres éléments du résultat global et un montant compensateur était inscrit dans les autres actifs courants.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Au 31 décembre 2011, la société avait une dette à taux fixe de 707,5 millions de dollars (599,4 millions de dollars en 2010) portant intérêt à un taux notionnel moyen pondéré de 5,7 %. Les variations des taux d'intérêt du marché engendrent la fluctuation de la juste valeur de la dette à long terme portant intérêt à taux fixe, mais n'ont pas d'incidence sur le bénéfice net puisque la dette de la société est inscrite au coût amorti et la valeur comptable ne change pas lors de la fluctuation des taux d'intérêt.

De façon semblable aux instruments d'emprunt à taux fixe, la juste valeur des swaps de taux d'intérêt entre devises à taux fixe de la société fluctue parallèlement aux variations des taux d'intérêt du marché, mais les flux de trésorerie connexes ne changent pas et le résultat n'est pas touché. La juste valeur des swaps de taux d'intérêt entre devises de la société désignés comme couvertures de flux de trésorerie varie principalement en raison de la fluctuation des taux de change plutôt que des taux d'intérêt.

En ce qui concerne les swaps de taux d'intérêt entre devises désignés comme couvertures de flux de trésorerie de l'exposition au risque de change, les variations de la juste valeur des instruments de couverture attribuables aux fluctuations du taux de change sont différées par le biais des autres éléments du résultat global et, par la suite, transférées au besoin dans le résultat net afin de neutraliser complètement le gain ou la perte de change sur l'élément couvert, également comptabilisé(e) dans le bénéfice net au cours de la même période. Par conséquent, ces instruments financiers ne sont pas exposés au risque de change et n'ont pas d'incidence sur le bénéfice net.

Toutes choses étant égales par ailleurs, il est estimé qu'une variation hypothétique défavorable de 10,0 % de la valeur du dollar canadien par rapport à celle de toute autre devise pertinente donnerait lieu à une variation de 25,0 millions de dollars de la juste valeur des contrats de change à terme de la société, à une variation compensatrice de 5,1 millions de dollars du bénéfice net et à une variation compensatrice de 19,9 millions de dollars des autres éléments du résultat global.

Risque sur marchandises

La société est exposée au risque lié aux prix des marchandises telles que les porcs vivants, le coût du carburant et les achats de certains autres produits agricoles utilisés comme matières premières, notamment les céréales fourragères et le blé. La société peut conclure des contrats à prix fixe avec des fournisseurs ainsi que des contrats à terme normalisés et des options négociés en bourse afin de gérer l'exposition au risque lié aux fluctuations des prix.

Les instruments dérivés désignés comme couverture d'une opération prévue sont comptabilisés en tant que couvertures de flux de trésorerie. Les variations de la juste valeur des instruments dérivés de couverture sont constatées dans les autres éléments du résultat global dans la mesure où la couverture atténue efficacement l'exposition découlant de l'opération prévue connexe, et elles sont par la suite reclassées dans le résultat afin de contrebalancer l'incidence des éléments couverts lorsque ceux-ci ont une incidence sur le résultat. Au 31 décembre 2011, la juste valeur globale de ces contrats à terme correspondait à une perte de 0,4 million de dollars (néant en 2010) et était comptabilisée dans le cumul des autres éléments du résultat global et un montant compensateur était inscrit dans les autres actifs courants.

En outre, la société utilise les contrats à terme normalisés afin d'atténuer le risque lié au prix convenu aux termes de contrats comportant un prix à terme conclus avec des fournisseurs. Les contrats à terme normalisés sont désignés et comptabilisés comme couvertures de la juste valeur.

Toutes choses étant égales par ailleurs, il est estimé qu'une variation hypothétique défavorable de 10,0 % du prix des achats effectués sur le marché des produits de base sous-jacents donnerait lieu à une variation de 11,5 millions de dollars de la juste valeur de tels contrats, à une variation compensatrice de 1,3 million de dollars du bénéfice net et à une variation compensatrice de 10,2 millions de dollars des autres actifs courants. Ces montants ne tiennent pas compte de l'incidence compensatrice du risque sur marchandises inhérent aux opérations couvertes.

notes afférentes aux états financiers consolidés

La juste valeur et le montant notionnel des instruments financiers dérivés sont exposées ci-dessous :

	2011		2010			
	Montants notionnels	Juste valeur Actif Passif		Montants notionnels	Juste valeur Actif Passif	
Couvertures de flux de trésorerie						
Swaps de taux d'intérêt entre devises	313 000 \$ US	- \$	47 568 \$	490 000 \$ US	- \$	106 761 \$
Contrats de change à terme ^{i) ii)}	239 093	2 627	-	142 750	2 215	-
Contrats à terme normalisés de marchandises ^{i) ii)}	5 453	-	382	-	-	-
Couvertures de juste valeur						
Contrats à terme normalisés de marchandises ^{i) ii)}	108 314 \$	5 033 \$	- \$	60 437 \$	- \$	2 869 \$
Instruments dérivés non désignés dans une relation de couverture officielle						
Swaps de taux d'intérêt	920 000 \$	- \$	35 882 \$	590 000 \$	- \$	24 922 \$
Contrats de change à terme ^{i) ii)}	72 893	23	-	87 100	620	-
Contrats à terme normalisés de marchandises ^{i) ii)}	426 829	4 392	-	60 936	-	589
Total		12 075 \$	83 832 \$		2 835 \$	135 141 \$
Courant		12 075 \$	13 110 \$		2 835 \$	63 465
Non courant		-	70 722		-	71 676
Total		12 075 \$	83 832 \$		2 835 \$	135 141 \$

i) Les montants notionnels sont exprimés selon l'équivalent en dollars CA du montant du contrat.

ii) Les dérivés sont à court terme et auront une incidence sur le profit ou la perte à diverses dates au cours des douze prochains mois.

Les instruments dérivés qui ne sont pas désignés dans une relation de couverture officielle sont classés comme étant détenus à des fins de transaction. Les profits ou pertes nets sur les instruments financiers détenus à des fins de transaction sont composés de profits ou de pertes réalisés ou latents sur des instruments dérivés ayant cessé d'être désignés comme éléments de couverture ou ceux qui n'étaient autrement pas désignés dans une relation de couverture officielle.

Le montant de l'inefficacité des couvertures constaté dans le résultat pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010 est négligeable.

Swaps de taux d'intérêt non désignés

Au cours du deuxième trimestre de 2010, la société a conclu des swaps de taux d'intérêt de 590,0 millions de dollars. Des swaps totalisant 330,0 millions de dollars portant intérêt au taux moyen de 3,34 % et échéant le 28 avril 2015 ont pris effet le 28 avril 2010. Des swaps totalisant 260,0 millions de dollars portant intérêt au taux moyen de 4,18 % et échéant le 8 décembre 2015 ont pris effet le 8 décembre 2011. Ces swaps n'ont pas été désignés dans une relation de couverture officielle. La variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 a donné lieu à une perte de 24,9 millions de dollars (17,6 millions de dollars, après impôt), qui a été comptabilisée dans le bénéfice net.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Au cours du premier trimestre de 2011, la société a conclu des swaps dans le but de contrebalancer des swaps de taux d'intérêt existants de 330,0 millions de dollars dont la date d'échéance est le 28 avril 2015. Les swaps de taux d'intérêt compensateurs ont été mis en place étant donné qu'une nouvelle dette à taux fixe émise dans le cadre d'un placement privé dont les derniers détails ont été finalisés au quatrième trimestre de 2010 a réduit de 355,0 millions de dollars les exigences prévues de la société en matière de dette à taux variable. Aux termes des swaps de taux d'intérêt compensateurs, la société reçoit un taux fixe moyen de 2,52 % et paie un taux d'intérêt variable sur un montant notional de 330,0 millions de dollars. La variation de la juste valeur des swaps de taux d'intérêt non désignés pour l'exercice clos le 31 décembre 2011 a donné lieu à une perte de 11,0 millions de dollars (8,0 millions de dollars après impôt), qui a été comptabilisée dans le bénéfice net.

L'incidence d'un mouvement parallèle de 50 points de base de la courbe de rendement sur la juste valeur des swaps de taux d'intérêt a été une hausse de 4,8 millions de dollars ou une baisse de 4,9 millions de dollars.

Hiérarchie des justes valeurs

Les actifs et les passifs comptabilisés à la juste valeur doivent être classés selon une hiérarchie à trois niveaux qui reflète l'importance et la transparence des données servant à évaluer la juste valeur. Chaque niveau est fondé sur les principes suivants :

Niveau 1 – les données sont des prix non ajustés cotés sur des marchés actifs pour des instruments identiques;

niveau 2 – les données sont des données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement ou indirectement;

Niveau 3 – une ou plusieurs données importantes utilisées dans le cadre de la technique d'évaluation ne sont pas observables pour déterminer la juste valeur des instruments.

La détermination de la juste valeur et la hiérarchie connexe nécessitent l'utilisation de données observables du marché lorsqu'elles sont disponibles. Le classement d'un instrument financier dans la hiérarchie est établi d'après le niveau de données le plus bas qui sera significatif pour l'évaluation de la juste valeur.

Le tableau ci-dessous présente l'évaluation de la juste valeur des instruments financiers selon la hiérarchie des justes valeurs.

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Actifs				
Contrats de change à terme	– \$	2 650 \$	– \$	2 650 \$
Contrats à terme normalisés de marchandises	9 425	–	–	9 425
	9 425 \$	2 650 \$	– \$	12 075 \$
Passifs				
Contrats à terme normalisés de marchandises	382 \$	– \$	– \$	382 \$
Swaps de taux d'intérêt	–	83 450	–	83 450
	382 \$	83 450 \$	– \$	83 832 \$

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011, aucun transfert n'a eu lieu entre les niveaux.

notes afférentes aux états financiers consolidés

17. AUTRES PRODUITS

	2011	2010
Profit sur la sortie de placements	571 \$	– \$
Profit sur la vente d'immobilisations incorporelles	3 129	–
Profit sur la vente d'immobilisations corporelles	3 858	217
Recouvrement lié à des réclamations d'assurance	1 735	–
Revenus locatifs	606	509
Autres	433	(564)
	10 332 \$	162 \$

18. CHARGES D'INTÉRÊTS

	2011	2010
Charges d'intérêts sur la dette à long terme	49 833 \$	35 972 \$
Intérêts sur les acceptations bancaires et les prêts au taux préférentiel	3 963	8 019
Charges d'intérêts sur les swaps de taux d'intérêt	32 794	23 359
Produits d'intérêts sur les swaps de taux d'intérêt	(25 022)	(17 518)
Charges d'intérêts sur les swaps de taux d'intérêt non désignés, montant net	3 453	5 300
Charges d'intérêts sur les créances titrisées	3 215	4 312
Charges financières différées	4 966	4 196
Autres charges d'intérêts	3 145	2 746
Intérêts inscrits à l'actif (notes 7 et 11)	(5 600)	(1 512)
	70 747 \$	64 874 \$

19. IMPÔT SUR LE RÉSULTAT

La charge d'impôt sur le résultat se détaille comme suit :

	2011	2010
Charge d'impôt exigible		
Exercice en cours	19 060 \$	29 924 \$
Ajustement au titre des périodes antérieures	(487)	106
	18 573 \$	30 030 \$
Charge d'impôt différée		
Naissance et renversement des différences temporelles	3 471	(13 847)
Variation des taux d'impôt	2 425	2 894
	5 896 \$	(10 953)\$
Total de la charge d'impôt sur le résultat	24 469 \$	19 077 \$

notes afférentes aux états financiers consolidés

Rapprochement du taux d'impôt effectif

La charge d'impôt sur le résultat est différente du montant qui serait obtenu en appliquant le taux d'impôt combiné fédéral-provincial prévu par la loi, en raison de ce qui suit :

	2011	2010
Charge d'impôt sur le résultat selon le taux combiné prévu par la loi de 28,0 % (30,2 % en 2010)	31 304 \$	16 520 \$
Augmentation (diminution) de l'impôt sur le résultat résultant de ce qui suit :		
Charge d'impôt différé afférente aux variations des taux d'impôt	2 425	2 894
Ajustements fiscaux liés à des acquisitions antérieures	(12 177)	(1 500)
Taux d'impôt différents dans d'autres territoires	(1 237)	(562)
Crédit d'impôt pour la fabrication et la transformation	(943)	(500)
(Profits) pertes non imposables	(748)	710
Charges non déductibles	444	158
Avantage d'impôt des pertes sur le résultat non comptabilisé	3 679	2 405
Autres	1 722	(1 048)
	24 469 \$	19 077 \$

Impôt sur le résultat comptabilisé dans les autres éléments du résultat global

	2011	2010
Instruments dérivés	198 \$	(1 203)\$
Change	(120)	315
Ajustements au titre de la retraite	(39 072)	(11 600)
	(38 994)\$	(12 488)\$

notes afférentes aux états financiers consolidés

Actifs et passifs d'impôt différé

Actifs et passifs d'impôt différé comptabilisés

Les actifs et passifs d'impôt différé sont attribuables aux éléments suivants :

	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010	Au 1 ^{er} janvier 2010
Actifs d'impôt différé			
Report en avant de pertes fiscales	91 964 \$	92 974 \$	90 355 \$
Charges à payer	34 449	22 546	20 970
Avantages du personnel	42 517	-	-
Activités agricoles utilisant la comptabilité de caisse	-	-	381
Autres	13 634	15 429	15 561
	182 564 \$	130 949 \$	127 267 \$
Passifs d'impôt différé			
Immobilisations corporelles	47 289 \$	29 078 \$	35 904 \$
Activités agricoles utilisant la comptabilité de caisse	-	224	-
Avantages du personnel	-	228	12 960
Goodwill et autres immobilisations incorporelles	14 684	14 428	11 225
Profit de change latent sur la dette à long terme	-	606	875
Autres	4 838	10 939	14 283
	66 811 \$	55 503 \$	75 247 \$
Classés dans les états financiers consolidés comme suit :			
Actif d'impôt différé – non courant	127 456 \$	101 848 \$	83 330 \$
Passif d'impôt différé – non courant	(11 703)	(26 402)	(31 310)
	115 753 \$	75 446 \$	52 020 \$

Actifs d'impôt différé comptabilisés

La société a comptabilisé des actifs d'impôt différé d'un montant avoisinant 92,0 millions de dollars (93,0 millions de dollars au 31 décembre 2010 et 90,4 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010) à l'égard essentiellement des pertes fiscales reportées par les filiales au Royaume-Uni et au Canada. Ces actifs d'impôt différé sont fondés sur l'estimation de la société voulant que les filiales touchées dégageront un bénéfice imposable suffisant pour pouvoir utiliser ces pertes fiscales au cours de périodes de report appropriées.

Actifs d'impôt différé non comptabilisés

Les actifs d'impôt différé non comptabilisés de la Société s'élèvent à près de 34,8 millions de dollars (29,1 millions de dollars au 31 décembre 2010; 32,4 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010) et se rapportent principalement aux pertes fiscales reportées aux États-Unis et au Canada. Ces pertes fiscales reportées se composent essentiellement de pertes opérationnelles nettes liées à une filiale américaine et d'une perte en capital d'une filiale de la société. Le montant des pertes opérationnelles nettes se chiffre à environ 98,6 millions de dollars (83,6 millions de dollars au 31 décembre 2010; 82,5 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010). Ces pertes peuvent être utilisées jusqu'à la période allant de 2021 à 2031. La perte en capital de la filiale de la société avoisine 49,9 millions de dollars (49,9 millions de dollars au 31 décembre 2010; 49,9 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010). Cette perte en capital n'a aucune échéance.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Passifs d'impôt différé non comptabilisés

Aucun impôt différé n'est comptabilisé sur le bénéfice non rapatrié des filiales et sur les autres placements puisque la société est en mesure de contrôler le renversement des différences temporelles et il est probable que ces différences ne s'inverseront pas dans un avenir prévisible. La différence temporelle non comptabilisée pour les filiales étrangères de la société se chiffrait à 116,9 millions de dollars au 31 décembre 2011 (136,1 millions de dollars en décembre 2010; 135,4 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010).

20. BÉNÉFICE PAR ACTION

Le bénéfice de base par action est calculé en divisant le bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires émises au cours de l'exercice.

Le bénéfice dilué par action est calculé en divisant le bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires de la société par le nombre moyen pondéré d'actions émises au cours de l'exercice, ajusté pour tenir compte de l'effet potentiellement dilutif des options sur actions.

Le tableau suivant présente le calcul du bénéfice par action (« BPA ») de base et dilué :

Exercice clos le 31 décembre	2011			2010		
	Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires	Nombre moyen pondéré d'actions ⁱⁱ⁾	BPA	Bénéfice net attribuable aux actionnaires ordinaires	Nombre moyen pondéré d'actions ⁱⁱ⁾	BPA
De base	82 134 \$	138,7	0,59 \$	29 310 \$	135,6	0,22 \$
Options sur actions ⁱ⁾	-	3,1	-	-	3,7	-
Dilué	82 134	141,8	0,58	29 310	139,3	0,21

i) *Compte non tenu de l'incidence d'environ 4,8 millions d'options, d'unités d'actions temporairement incessibles et de bons de souscription (3,6 millions en 2010) permettant de faire l'acquisition d'actions ordinaires qui ont un effet antidilutif.*

ii) *En millions.*

21. PAIEMENT FONDÉ SUR DES ACTIONS

Conformément au régime incitatif d'achat d'actions des Aliments Maple Leaf, au 31 décembre 2011, la société pouvait attribuer à son personnel et au personnel de ses filiales des options visant l'achat d'actions ordinaires; elle pouvait également attribuer des unités d'actions temporairement incessibles et des unités d'actions liées à la performance, permettant à son personnel de recevoir des actions ordinaires. Les options et les unités d'actions temporairement incessibles sont attribuées à l'occasion par le conseil d'administration sur la recommandation du Comité des ressources humaines et de la rémunération. Le conseil d'administration établit les conditions d'acquisition des options, notamment le nombre d'années de service continu requis et d'autres critères rattachés à des mesures de performance de la société. Aux termes du plan d'achat d'actions et d'unités d'actions différées de la société, les administrateurs admissibles peuvent choisir de recevoir leurs honoraires et leurs jetons de présence sous forme d'unités d'actions différées ou d'actions ordinaires de la société.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Options sur actions

Le tableau ci-après présente la situation des options sur actions en circulation de la société aux 31 décembre 2011 et 2010 et les changements survenus au cours des exercices clos à ces dates :

	2011		2010	
	Options en circulation	Prix d'exercice moyen pondéré	Options en circulation	Prix d'exercice moyen pondéré
En circulation à l'ouverture de l'exercice	983 100	14,13 \$	2 805 250	13,02 \$
Attribution	2 632 000	11,36	-	-
Exercice	-	-	(321 000)	10,30
Renonciation	(82 900)	14,22	(72 800)	14,78
Expiration	(606 600)	13,42	(1 428 350)	12,63
En circulation à la clôture de l'exercice	2 925 600	11,86 \$	983 100	14,13 \$
Options pouvant être exercées	293 600	16,32 \$	900 100	14,21 \$

Toutes les options sur actions en circulation deviennent acquises et peuvent commencer à être exercées au cours d'une période ne dépassant pas cinq ans à compter de la date de leur attribution (délai d'acquisition en fonction du temps) et (ou) à la réalisation d'objectifs de rendement précis (établis en fonction du taux de rendement de l'actif net, du bénéfice, du cours de l'action ou du rendement de l'ensemble des actions par rapport à un indice). La durée des options est de sept ans.

Le tableau suivant présente le nombre d'options sur actions en cours au 31 décembre 2011, y compris des détails sur les conditions relatives à l'acquisition en fonction du temps ou de la performance :

Fourchette des prix d'exercice	Options en circulation			Options pouvant être exercées		Options - acquisition en fonction du temps	
	Nombre d'options en circulation	Prix d'exercice moyen pondéré	Durée contractuelle moyenne pondérée à courir (en années)	Nombre d'options pouvant être exercées	Prix d'exercice moyen pondéré	Nombre d'options en circulation	Prix d'exercice moyen pondéré
De 11,36 \$ à 14,90 \$	2 640 100	11,37 \$	6,7	8 100	14,18 \$	2 632 000	11,36 \$
De 16,37 à 16,88	285 500	16,38	0,7	285 500	16,38	-	-
De 11,36 \$ à 16,88 \$	2 925 600	11,86 \$	6,1	293 600	16,32 \$	2 632 000	11,36 \$

notes afférentes aux états financiers consolidés

À la date d'attribution, chaque série d'options est évaluée à la juste valeur au moyen du modèle Black et Scholes. La société a évalué la volatilité attendue en prenant en compte la volatilité historique moyenne du prix des actions. Les données prises en compte dans ce modèle eu égard aux options attribuées en 2011 (aucune option en 2010) se détaillaient comme suit :

Juste valeur à la date d'attribution	11,37 \$
Cours de l'action à la date d'attribution	11,37 \$
Prix d'exercice	11,36 \$
Volatilité attendue ⁱ⁾	31,88 %
Durée de vie des options ⁱⁱ⁾	4,5 ans
Dividendes attendus	1,41 %
Taux d'intérêt sans risque ⁱⁱⁱ⁾	1,46 %

i) Volatilité moyenne pondérée.

ii) Durée de vie moyenne pondérée.

iii) Fondé sur les obligations du gouvernement du Canada.

La juste valeur des options attribuées en 2011 s'est élevée à 5,8 millions de dollars (néant en 2010) et est amortie par imputation au résultat graduellement au cours des périodes d'acquisition des options en question. Les charges d'amortissement liées aux options de l'exercice 2011 et 2010 se sont élevées respectivement à 0,9 million de dollars et à néant.

Unités d'actions temporairement inaccessibles

La société peut attribuer des unités d'actions temporairement inaccessibles aux membres du personnel aux termes de deux régimes. Les attributions consenties aux termes du régime incitatif d'achat d'actions (adopté en 2004) sont effectuées au moyen de l'émission d'actions nouvellement émises à la date d'échéance, tandis que les attributions consenties aux termes du régime d'unités d'actions temporairement inaccessibles (adopté en 2006) sont effectuées au moyen de l'acquisition d'actions sur le marché libre par une fiducie créée à cette fin.

Aux termes des deux régimes, les unités d'actions temporairement inaccessibles font l'objet d'un délai d'acquisition en fonction du temps et d'un délai d'acquisition en fonction de la performance d'après la réalisation de certains objectifs précis de rendement des cours des actions par rapport à un indice nord-américain d'actions du secteur de l'alimentation ou d'après la performance de la société par rapport à des objectifs prédéterminés. Aux termes du régime de 2004, une action ordinaire comprise dans le capital social de la société sera émise au porteur à la date d'acquisition. Toutes les unités d'actions temporairement inaccessibles en circulation aux termes du régime de 2004 sont acquises sur une période allant de trois à cinq ans à partir de la date d'attribution. Aux termes du régime de 2006 eu égard aux unités attribuées avant 2011, entre 0,5 et 1,5 action ordinaire comprise dans le capital social de la société peut être distribuée pour chaque unité d'actions temporairement inaccessible si la performance de la société dépasse les rendements cibles requis pour l'acquisition des droits. Pour ce qui est des unités attribuées en 2011, une action ordinaire de la société peut être distribuée pour chaque unité d'actions temporairement inaccessible et les droits à ces unités s'acquièrent uniquement en fonction du temps. Les unités attribuées en 2011 comprenaient également des unités d'actions liées à la performance. Ces unités d'actions liées à la performance donnent au porteur jusqu'à deux unités d'actions temporairement inaccessibles en fonction des objectifs de performance de la société. Toutes les unités d'actions temporairement inaccessibles en circulation aux termes du régime de 2006 sont acquises sur une période allant de un an et demi à trois ans à partir de la date d'attribution.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Le tableau suivant présente un sommaire de l'état des régimes d'unités d'actions temporairement inaccessibles (y compris des unités d'actions liées à la performance) de la société aux 31 décembre 2011 et 2010 et les variations qui ont eu lieu au cours de ces exercices :

	2011		2010	
	Unités d'actions temporairement inaccessibles en circulation	Juste valeur moyenne pondérée à l'attribution	Unités d'actions temporairement inaccessibles en circulation	Juste valeur moyenne pondérée à l'attribution
En circulation à l'ouverture de l'exercice	6 385 435	9,58 \$	6 357 430	10,11 \$
Attribution	1 518 850	11,00	2 131 272	11,39
Exercice	(1 649 640)	8,15	(1 174 317)	11,58
Renonciation	(105 043)	9,43	(117 485)	9,91
Expiration	(86 980)	10,82	(811 465)	15,50
En circulation à la clôture de l'exercice	6 062 622	10,30 \$	6 385 435	9,58 \$

La juste valeur, à la date d'attribution, des unités d'actions temporairement inaccessibles attribuées en 2011 (y compris des unités d'actions liées à la performance) s'est établie à 14,5 millions de dollars (19,1 millions de dollars en 2010) et est amortie par imputation au résultat, proportionnellement, sur le délai d'acquisition des unités d'actions temporairement inaccessibles connexes. La charge d'amortissement des unités d'actions temporairement inaccessibles de l'exercice considéré et précédent s'est élevée respectivement à 18,5 millions de dollars en 2011 et à 15,9 millions de dollars en 2010. La juste valeur des unités d'actions temporairement inaccessibles est déterminée en fonction des hypothèses importantes suivantes :

	2011	2010
Durée de vie attendue des unités d'actions temporairement inaccessibles (en années)	2,4	3,0
Taux de renonciation	11,9 %	15,0 %
Taux d'actualisation sans risque	1,1 %	1,4 %

Plan d'achat d'actions et d'unités d'actions différées

Si un administrateur admissible choisit de recevoir ses acomptes et ses jetons sous forme d'actions ordinaires de la société, la société, au nom des administrateurs participants, achète des actions au cours du marché.

Si un administrateur admissible choisit de recevoir ses acomptes et ses jetons sous forme d'unités d'actions différées, chaque unité d'actions différée a une valeur égale à la valeur de marché de une action ordinaire de la société au moment où l'unité est attribuée à l'administrateur. Les unités d'actions différées peuvent donner lieu à des dividendes sous forme d'unités supplémentaires au même taux que les dividendes sur les actions ordinaires de la société. La valeur de chaque unité d'actions différée est évaluée chaque date de clôture et correspond à la valeur de marché d'une action ordinaire de la société à la date de clôture.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Le tableau suivant présente un sommaire des unités d'actions différées en circulation aux 31 décembre 2011 et 2010 et les variations qui ont eu lieu au cours de ces exercices :

Unités en circulation	2011	2010
En circulation à l'ouverture de l'exercice	280 748	272 944
Ajouts : attribution	78 790	64 848
Ajouts : réinvestissement de dividendes	4 696	4 324
Exercice	-	(61 368)
En circulation à la clôture de l'exercice	364 234	280 748
Valeur au 31 décembre	3 945 \$	3 198 \$

22. ENGAGEMENTS ET ÉVENTUALITÉS

- a) La société est partie défenderesse dans plusieurs poursuites et fait face à divers risques et éventualités qui surviennent dans le cours normal des activités. De l'avis de la direction, l'issue de ces incertitudes n'aura pas d'incidence préjudiciable importante sur la situation financière de la société.
- b) Dans le cours normal des activités, la société et ses filiales prennent des engagements de vente auprès de clients et des engagements d'achat auprès de fournisseurs. Ces engagements ont des durées variables et peuvent stipuler des prix fixes ou flottants. Aux termes de certains contrats, la société peut faire l'acquisition, à la juste valeur, et les fournisseurs peuvent revendre à la société, certains actifs qui ont une juste valeur estimée de 8,2 millions de dollars (12,1 millions de dollars en 2010). La société estime que de telles ententes permettent d'atténuer les risques et ne prévoit pas qu'elles entraîneront des pertes.
- c) La société a conclu certains contrats de construction dans le cadre de son projet de transformation du réseau de production de viandes préparées et de la nouvelle boulangerie située à Hamilton, en Ontario. Les contrats s'élevaient à 109,9 millions de dollars à la fin de 2011.
- d) La société a des obligations découlant de contrats de location simple, de loyers à payer et d'autres obligations. Les paiements annuels minimums qu'elle doit faire en vertu de ces obligations sont les suivants :

2012	65 184 \$
2013	55 760
2014	43 863
2015	34 880
2016	29 020
Par la suite	106 130
	334 837 \$

Au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2011, une charge de 55,6 millions de dollars a été comptabilisée dans le résultat net eu égard aux contrats de location simple (58,0 millions de dollars en 2010).

notes afférentes aux états financiers consolidés

23. TRANSACTIONS ENTRE PARTIES LIÉES

La société contrôle une filiale cotée dont elle consolide les résultats avec les siens; il s'agit de Boulangerie Canada Bread, Limitée (« Canada Bread »), dont la société détient une participation de 90,0 %. Les transactions entre la société et ses entités consolidées ont été éliminées lors de la consolidation.

McCain Foods Limitée appartenait en partie à McCain Capital Corporation (« MCC »), qui détenait une participation en actions de 31,3 % dans la société jusqu'au 2 décembre 2011. Le 2 décembre 2011, MCC a réorganisé ses participations de sorte qu'elle n'est plus une partie liée de la société. Par conséquent, la société n'est plus une partie liée de McCain Foods Limitée. Pour la portion de l'exercice pendant laquelle McCain Foods Limitée était une partie liée, la société a comptabilisé des ventes à McCain Foods Limitée de 2,9 millions de dollars (3,6 millions de dollars en 2010), ventes qui ont été effectuées dans le cours normal des activités et aux prix ayant cours sur le marché. Les créances clients à recevoir de McCain Foods Limitée se chiffraient à 0,1 million de dollars au 31 décembre 2010 et à 0,3 million de dollars au 1^{er} janvier 2010.

Day & Ross Transportation Group, filiale de McCain Foods Limitée, était une partie liée de la société jusqu'au 2 décembre 2011. Pour la portion de l'exercice pendant laquelle Day & Ross Transportation Group était une partie liée, la société a versé à celle-ci 6,2 millions de dollars (4,9 millions de dollars en 2010) pour des services rendus dans le cours normal des activités et aux prix ayant cours sur le marché. Les dettes fournisseurs à payer à Day & Ross Transportation au 31 décembre 2010 se chiffraient à 0,4 million de dollars et à 0,2 million de dollars au 1^{er} janvier 2010.

La société est le promoteur de divers régimes à prestations définies et régimes à cotisations définies, qui sont décrits à la note 9. En 2011, la société a reçu 1,5 million de dollars (1,7 million de dollars en 2010) des régimes à prestations définies en remboursement de frais que la société avait engagés pour offrir des services à ces régimes. En 2011, les cotisations de la société à ces régimes se sont chiffrées à 33,3 millions de dollars (31,2 millions de dollars en 2010).

Les principaux dirigeants sont les personnes qui ont le pouvoir et la responsabilité de planifier, de diriger et de régir les activités de la société et de sa filiale, directement ou indirectement, y compris tout administrateur externe de la société ou de sa filiale.

La rémunération des principaux dirigeants de la société comprend les frais suivants :

	2011	2010
<hr/>		
Avantages à court terme		
Salaires, y compris les primes	18 589 \$	17 923 \$
Allocation de voiture de fonction	417	362
Autres avantages	193	171
Total des avantages à court terme	19 199 \$	18 456 \$
Avantages à long terme		
Avantages postérieurs à l'emploi	817	735
Avantages fondés sur des actions	13 941	11 305
Total de la rémunération	33 957 \$	30 496 \$

En 2011, les principaux dirigeants n'ont exercé aucune option sur actions obtenue aux termes du régime incitatif d'achat d'actions de la société (280 800 options ont été exercées pour un prix d'exercice total de 2,9 millions de dollars en 2010).

notes afférentes aux états financiers consolidés

24. MESURES INCITATIVES GOUVERNEMENTALES

En 2011, la société a comptabilisé un montant de 8,2 millions de dollars (7,3 millions de dollars en 2010) au titre de l'aide du gouvernement du Canada octroyée dans le cadre de la politique visant à soutenir le développement des énergies renouvelables. En 2011, la société a comptabilisé un montant de 2,6 millions de dollars versé par la province d'Ontario pour l'achat du matériel requis par l'Agence canadienne d'inspection des aliments, ainsi qu'un paiement de 1,5 million de dollars reçu au titre d'Agri-stabilité. Au cours de l'exercice, la société a également comptabilisé d'autres avantages totalisant 0,1 million de dollars (0,4 million de dollars en 2010). En 2010, la société a comptabilisé un montant de 2,7 millions de dollars au titre de l'aide du gouvernement du Canada visant à dédommager les producteurs de porc des pertes subies dans les périodes antérieures. Ces montants ont été comptabilisés à titre de réductions du coût des ventes dans les comptes consolidés de résultat. De plus, en 2010, la société s'est vu consentir par le gouvernement du Canada un prêt sans intérêt de 2,0 millions de dollars dans le cadre de la construction d'une nouvelle boulangerie à Hamilton, en Ontario. Le prêt est remboursable sur une période de 5 ans à compter de 2012.

25. INFORMATIONS FINANCIÈRES SECTORIELLES

Informations sectorielles sur les secteurs à présenter

Comme il est expliqué plus loin, la société compte trois secteurs à présenter qui correspondent aux groupes des UGT de la société. Ces secteurs offrent différents produits, possèdent leur propre structure de gestion et leurs propres stratégies de commercialisation et marques. La direction de la société revoit les rapports internes de ces secteurs sur une base régulière. Les paragraphes qui suivent décrivent les activités de chaque secteur :

- a) Le Groupe des produits de la viande comprend la fabrication de produits de viande transformés sous emballage et à valeur ajoutée, de repas et troussees-repas réfrigérés et la transformation primaire du porc et de la volaille.
- b) Le Groupe agro-alimentaire comprend les activités d'élevage de porcs et de récupération de sous-produits d'origine animale de la société.
- c) Le Groupe des produits de boulangerie comprend la participation de 90,0 % (90,0 % en 2010) de la société dans Boulangerie Canada Bread, Limitée, fabricant de produits de boulangerie frais et congelés partiellement cuits, notamment des pains, des petits pains, des bagels, des produits artisanaux et des pâtisseries, ainsi que de pâtes et de sauces fraîches.
- d) Les coûts non affectés comprennent les charges qui ne peuvent être rattachées séparément aux secteurs d'activités. Ils comprennent les charges générales liées à l'implantation de systèmes, les honoraires de consultation relatifs au programme de renouvellement du conseil d'administration de la société, les frais de recherches liés au plan de création de valeur de la société, les variations de la juste valeur des actifs biologiques et les profits et pertes latents des contrats sur marchandises.

Les actifs non affectés comprennent les actifs du siège social qui ne peuvent être rattachés séparément aux secteurs d'activités. Ils comprennent notamment les immobilisations corporelles du siège social, les logiciels, les immeubles de placement et les soldes fiscaux.

notes afférentes aux états financiers consolidés

	2011	2010
Ventes		
Groupe des produits de la viande	3 039 460 \$	3 181 134 \$
Groupe agro-alimentaire	259 644	199 498
Groupe des produits de boulangerie	1 594 520	1 587 487
	4 893 624 \$	4 968 119 \$
Résultat avant les frais de restructuration et autres frais connexes et autres produits		
Groupe des produits de la viande	95 987 \$	81 281 \$
Groupe agro-alimentaire	81 895	50 505
Groupe des produits de boulangerie	86 294	94 399
Coûts non affectés	(1 206)	(753)
	262 970 \$	225 432 \$
Dépenses d'investissement		
Groupe des produits de la viande	84 437 \$	66 423 \$
Groupe agro-alimentaire	17 108	16 978
Groupe des produits de boulangerie	127 626	78 903
	229 171 \$	162 304 \$
Amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles		
Groupe des produits de la viande	57 702 \$	73 177 \$
Groupe agro-alimentaire	16 126	16 312
Groupe des produits de boulangerie	52 162	53 722
	125 990 \$	143 211 \$
	Au 31 décembre 2011	Au 31 décembre 2010
	Au 1^{er} janvier 2010	
Total des actifs		
Groupe des produits de la viande	1 465 576 \$	1 503 186 \$
Groupe agro-alimentaire	223 013	249 594
Groupe des produits de boulangerie	937 292	836 447
Actifs non affectés	314 578	245 683
	2 940 459 \$	2 834 910 \$
	3 075 039 \$	3 075 039 \$
Goodwill		
Groupe des produits de la viande	442 336 \$	442 336 \$
Groupe agro-alimentaire	13 845	13 939
Groupe des produits de boulangerie	297 558	297 970
	753 739 \$	752 911 \$
	755 059 \$	755 059 \$

notes afférentes aux états financiers consolidés

Renseignements sur les régions géographiques

Les immobilisations corporelles et les immeubles de placement situés à l'extérieur du Canada se chiffraient à 105,9 millions de dollars (123,6 millions de dollars en 2010). De ce montant, des tranches de 65,0 millions de dollars (72,1 millions de dollars en 2010) et de 40,7 millions de dollars (51,2 millions de dollars en 2010) représentaient des immobilisations corporelles et des immeubles de placement situés aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Le goodwill attribuable à des activités situées à l'extérieur du Canada s'établissait à 59,5 millions de dollars (58,6 millions de dollars en 2010); ce goodwill est intégralement attribuable à des activités aux États-Unis.

Les revenus gagnés à l'extérieur du Canada se sont élevés à 1 230,1 millions de dollars (1 284,9 millions de dollars en 2010). De ce montant, une tranche de 536,7 millions de dollars (700,5 millions de dollars en 2010) a été gagnée aux États-Unis, 309,8 millions de dollars (192,6 millions de dollars en 2010), au Japon et 153,0 millions de dollars (153,2 millions de dollars en 2010), au Royaume-Uni. Les revenus par région sont déterminés en fonction de l'endroit d'expédition.

Renseignements sur les principaux clients

Au cours de l'exercice, la société a inscrit des ventes à un client représentant 11,5 % (11,7 % en 2010) du total des ventes. Ces produits ont été constatés dans le Groupe des produits de la viande et dans le Groupe des produits de boulangerie. Aucun autre client n'a compté pour plus de 10 % du total des ventes.

26. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DE CLÔTURE

Le 1^{er} février 2012, la société a acquis les activités d'une exploitation avicole en Alberta qui incluait un quota de production de volaille. Le prix d'achat total s'est élevé à 31,1 millions de dollars et a été réglé en trésorerie; il sera comptabilisé au premier trimestre de 2012 en tant que regroupement d'entreprises conformément à l'IFRS 3, *Regroupement d'entreprises*. La société n'a pas encore achevé la répartition de ce prix d'achat.

Le 7 février 2012, la société a annoncé qu'elle regrouperait ses activités à conditionnement supplémentaire liées à la volaille en fermant une installation en Ontario en mai 2012 et en transférant la production à deux autres installations situées en Ontario. Des investissements totalisant environ 6,5 millions de dollars seront nécessaires pour assurer le transfert de la production. De plus, la société engagera des frais de restructuration d'environ 5,6 millions de dollars avant impôt, dont une tranche de quelque 4,2 millions de dollars représente des coûts en trésorerie.

27. TRANSITION AUX NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE (« IFRS »)

Il s'agit des premiers états financiers consolidés annuels audités conformes aux IFRS. Les méthodes comptables présentées à la note 3 ont été appliquées dans le cadre de la préparation des états financiers consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2011, de l'information comparative figurant dans les présents états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2010 et des bilans consolidés d'ouverture au 1^{er} janvier 2010.

Les nouveaux adoptants des IFRS doivent appliquer les dispositions de l'IFRS 1. L'IFRS 1 exige que les adoptants appliquent de manière rétrospective toutes les normes IFRS en vigueur à la date de clôture (31 décembre 2011); ils disposent pour ce faire de certaines exemptions facultatives et de certaines exceptions obligatoires. Les exemptions facultatives et les exceptions obligatoires aux termes de l'IFRS 1 qui ont été appliquées dans le cadre de la conversion entre les anciens PCGR canadiens et les IFRS sont présentées plus en détail ci-après.

Les rapprochements et les notes ci-dessous expliquent dans quelle mesure la transition des PCGR canadiens précédents aux IFRS a eu une incidence sur la situation financière, la performance financière et les flux de trésorerie de la société. Des rapprochements des comptes consolidés de résultat et des états consolidés du résultat global et des variations des capitaux propres des périodes pertinentes sont présentés plus loin. Les variations des flux de trésorerie n'ont pas été significatives par suite de la conversion aux IFRS.

notes afférentes aux états financiers consolidés

IFRS 1 – Exemptions facultatives

Regroupements d'entreprises

L'IFRS 1 offre une exemption qui permet à une entité de ne pas retraiter rétrospectivement les regroupements d'entreprises avant le 1^{er} janvier 2010 (la « date de transition ») conformément à l'IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*. La méthode rétrospective exigerait le retraitement de tous les regroupements d'entreprises survenus avant la date de transition. La société a choisi de ne pas appliquer l'IFRS 3 de manière rétrospective aux regroupements d'entreprises survenus avant la date de transition et ces regroupements n'ont pas été retraités. Tout goodwill découlant de tels regroupements d'entreprises avant la date de transition n'a pas été ajusté par rapport à la valeur comptable précédemment déterminée aux termes des PCGR canadiens.

Juste valeur en tant que coût présumé

L'IFRS 1 permet à une entité d'évaluer les immobilisations corporelles à la juste valeur dans le bilan d'ouverture en IFRS. La juste valeur deviendrait alors le coût présumé de l'élément. Il est également possible qu'une entité applique rétrospectivement le modèle du coût historique de l'IAS 16, *Immobilisations corporelles*, pour obtenir la valeur comptable des immobilisations corporelles à la date de transition. La société a choisi d'appliquer rétrospectivement le modèle du coût historique à l'égard des immobilisations corporelles à la date de transition.

Avantages du personnel

L'IFRS 1 permet l'application rétrospective de la méthode du corridor aux termes de l'IAS 19, *Avantages du personnel*, à la comptabilisation des gains et des pertes actuariels ou à la comptabilisation de tous les gains ou pertes cumulatifs différés aux termes des anciens PCGR canadiens dans les résultats non distribués d'ouverture à la date de transition. La société a choisi de comptabiliser tous les gains et pertes actuariels cumulés existant à la date de transition dans les résultats non distribués d'ouverture pour tous ses régimes d'avantages du personnel.

Écarts de conversion cumulés

Si la société appliquait rétrospectivement les IFRS, elle serait tenue de calculer les écarts de conversion cumulés conformément à l'IAS 21, *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*, à compter de la date à laquelle une filiale à l'étranger ou une entreprise associée a été créée ou acquise. L'IFRS 1 permet à une entité de choisir de ne pas calculer rétrospectivement les écarts de conversion et de ramener à zéro les profits et les pertes de change à la date de transition. La société a choisi de ramener à zéro tous les profits et les pertes de change cumulés dans l'ajustement transitoire cumulé dans les résultats non distribués d'ouverture à la date de transition. Le solde de l'ajustement transitoire cumulé de 48,1 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010 a été comptabilisé à titre d'ajustement des résultats non distribués, et un montant compensatoire a été constaté dans le cumul des autres éléments du résultat global, ce qui n'a eu aucune incidence sur le total des capitaux propres.

Transactions dont le paiement est fondé sur des actions

L'IFRS 1 permet à l'entité de choisir d'être dispensée de l'application rétrospective des exigences de l'IFRS 2, *Paiement fondé sur des actions*, pour ce qui est des attributions réglées ou dont les droits sont acquis avant la date de transition. La société a choisi d'appliquer cette exemption. L'IFRS 2 et les PCGR canadiens diffèrent sur plusieurs points. Par exemple, lorsque les droits d'une attribution fondée sur des actions sont acquis par versements sur la période d'acquisition des droits (acquisition graduelle des droits), l'IFRS 2 exige que chaque versement soit comptabilisé comme un accord séparé. Les PCGR canadiens, tel qu'ils étaient appliqués au cours des périodes précédentes, permettent à l'entité de traiter la totalité de l'attribution comme un groupe, de déterminer la juste valeur à l'aide de la durée de vie moyenne des instruments et ensuite de comptabiliser la charge de rémunération selon le mode d'amortissement linéaire sur la période d'acquisition des droits. Cette différence a donné lieu à une augmentation de 4,1 millions de dollars du surplus d'apport et à une diminution de 4,1 millions de dollars des résultats non distribués à la date de transition, ce qui n'a eu aucune incidence sur le total des capitaux propres.

Passifs relatifs au démantèlement inclus dans le coût d'une immobilisation corporelle

L'IFRS 1 permet à une entité de choisir de ne pas appliquer rétrospectivement les exigences du Comité d'interprétation des Normes internationales d'information financière (« IFRIC ») 1, *Variations des passifs existants relatifs au démantèlement et à la remise en état, et des passifs similaires*. La société a choisi de ne pas comptabiliser rétrospectivement les variations de ces passifs aux termes de l'IFRIC 1, lesquelles variations peuvent s'être produites avant la date de transition.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Coûts d'emprunt

Selon l'IAS 23, *Coûts d'emprunt*, l'entité doit inscrire à l'actif les coûts d'emprunt relatifs aux actifs qualifiés. Aux termes de l'IFRS 1, l'entité peut appliquer les dispositions transitoires de l'IAS 23, qui permettent à l'entité de choisir la date pour appliquer l'inscription à l'actif des coûts d'emprunt relatifs à tous les actifs qualifiés, soit à la date de transition, soit à une date antérieure. La société a choisi d'appliquer les dispositions transitoires de l'IAS 23 et a choisi la date de transition comme date à partir de laquelle elle commencera l'incorporation des coûts d'emprunt dans le coût des actifs qualifiés.

IFRS 1 – Exceptions obligatoires

Comptabilité de couverture

La comptabilité de couverture ne peut être appliquée prospectivement à compter de la date de transition qu'aux opérations qui satisfont aux critères de la comptabilité de couverture de la norme IAS 39, *Instruments financiers – comptabilisation et évaluation*, à cette date. Les relations de couverture ne peuvent pas être désignées rétrospectivement, et les documents à l'appui ne peuvent être créés rétrospectivement. La société a désigné de façon appropriée toutes les couvertures aux termes des IFRS à la date de transition.

Participations ne donnant pas le contrôle

L'entité doit appliquer les exigences de l'IAS 27, *États financiers consolidés et individuels*, qui se rapportent aux participations ne donnant pas le contrôle à compter de la date de transition.

Estimations

Les estimations établies auparavant aux termes des PCGR canadiens ne peuvent être révisées en raison de l'application des IFRS, sauf si cela est nécessaire pour tenir compte des différences dans les méthodes comptables.

Rapprochement entre les PCGR canadiens et les IFRS

Dans le cadre de l'établissement de ses états financiers consolidés d'ouverture en IFRS, la société a ajusté les montants précédemment présentés dans ses états financiers dressés conformément aux PCGR canadiens. Les pages qui suivent présentent une explication sommaire de l'incidence qu'a eue la transition des PCGR canadiens aux IFRS sur la situation financière et la performance financière de la société.

notes afférentes aux états financiers consolidés

i) Rapprochement entre les capitaux propres présentés aux termes des PCGR canadiens et le total des capitaux propres aux termes des IFRS

Le tableau suivant présente le rapprochement entre les capitaux propres présentés aux termes des PCGR canadiens et le total des capitaux propres aux termes des IFRS :

	Note	31 décembre 2010	1 ^{er} janvier 2010
Capitaux propres selon les PCGR canadiens		1 217 377 \$	1 189 050 \$
Reclassement de la participation ne donnant pas le contrôle dans les capitaux propres aux termes des IFRS		84 836	81 070
Différences ayant un effet à la hausse (baisse) sur les capitaux propres présentés			
Immobilisations corporelles	1	(13 493)	(12 261)
Actifs biologiques	2	1 820	(9 021)
Perte de valeur du goodwill	3	(96 300)	(102 219)
Avantages du personnel	4	(260 046)	(218 270)
Inscription à l'actif des coûts d'emprunt	5	1 512	-
Impôt différé	6	52 237	53 454
Écarts de conversion cumulés	7	-	-
Rémunération fondée sur des actions	8	-	-
Augmentation de la participation dans des filiales	9	(1 171)	-
Total des capitaux propres selon les IFRS		986 772 \$	981 803 \$

1. Immobilisations corporelles

Les IFRS prévoient des dispositions plus précises que les PCGR canadiens en ce qui concerne l'inscription à l'actif et la répartition en composantes des immobilisations corporelles. Plus particulièrement, les IFRS exigent que chaque partie d'une immobilisation corporelle identifiable ayant un coût significatif par rapport au coût total de l'élément soit inscrite à l'actif et amortie séparément. Par suite de cette différence, la société a déterminé que les composantes de certains actifs devaient être inscrites à l'actif de façon distincte aux termes des IFRS. L'application rétrospective de cette norme a donné lieu à une diminution du total des capitaux propres, à savoir la perte de valeur supplémentaire cumulative qui aurait été passée en charges au cours des périodes antérieures si ces actifs avaient été pris en compte et amortis de façon distincte.

2. Actifs biologiques

Aux termes des PCGR canadiens, les porcs et la volaille de la société sont considérés comme faisant partie des stocks et, en général, sont comptabilisés au plus faible du coût et de la valeur de réalisation nette. Selon les IFRS, ces actifs sont considérés comme une catégorie d'actifs distincte, appelée actifs biologiques, qui doit être comptabilisée à la juste valeur diminuée des coûts de la vente. Cette modification donnera lieu à des réévaluations périodiques à la juste valeur, diminuée des coûts de vente, des actifs biologiques de la société. La variation du total des capitaux propres a trait à l'écart entre la juste valeur diminuée des frais de vente de porcs et de volaille de la société et aux montants comptabilisés à ce titre aux termes des PCGR canadiens. En outre, aux termes des exigences de classement des IFRS, les actifs biologiques ont été reclassés des stocks aux actifs biologiques dans le bilan, ce qui n'a pas eu d'incidence sur le total des capitaux propres.

3. Perte de valeur du goodwill

Aux termes des IFRS, la société a déterminé que le montant recouvrable d'une UGT correspond à la juste valeur diminuée des coûts de vente ou à la valeur d'utilité, selon le plus élevé des deux montants, calculée au moyen des flux de trésorerie futurs estimés à leur valeur actualisée par application d'un taux d'actualisation avant impôt qui reflète les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et des risques propres à l'actif. Aux termes des PCGR canadiens, la perte de valeur était évaluée au moyen d'un processus en deux étapes selon lequel la valeur recouvrable était comparée à la valeur comptable. Si la valeur recouvrable était inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur était évaluée et comptabilisée en fonction de la juste valeur de l'actif ou du groupe d'actifs.

notes afférentes aux états financiers consolidés

Le goodwill affecté à chaque groupe d'UGT a fait l'objet d'un test de dépréciation au 1^{er} janvier 2010 et au 1^{er} octobre 2010 (date du test de dépréciation annuel), test qui a été réalisé au moyen de la comparaison de la valeur comptable des groupes d'UGT à leur valeur recouvrable. L'application des IFRS s'est traduite par une perte de valeur de 102,2 millions de dollars au moment de la transition selon les flux de trésorerie futurs estimés sur une période de cinq ans et évalués à la valeur actuelle au moyen d'une fourchette de taux d'actualisation variant de 10,1 % à 12,6 % et une valeur finale de clôture déterminée au moyen de taux de croissance variant de 2,6 % à 3,0 %. Les flux de trésorerie futurs étaient fondés sur les prévisions de la direction et reflétaient les meilleures estimations de cette dernière à ce moment-là.

La perte de valeur au moment de la transition a été répartie entre la boulangerie du Royaume-Uni (71,2 millions de dollars) et les produits liés aux sandwiches (31,0 millions de dollars) à la date de transition.

4. Avantages du personnel

Le choix de constater tous les écarts actuariels cumulés non constatés dans les résultats non distribués d'ouverture a donné lieu à une diminution du total des capitaux propres au moment de la transition. De plus, les coûts des services passés non comptabilisés relatifs à des attributions acquises et le montant de la transition aux termes des PCGR canadiens ont été constatés dans les résultats non distribués d'ouverture à la date de la transition. De façon continue, la société a choisi de comptabiliser tous les écarts actuariels immédiatement dans les états consolidés du résultat global.

Les IFRS fournissent des directives plus précises sur la comptabilisation des actifs et des passifs au titre des avantages du personnel. Plus particulièrement, la comptabilisation de la valeur d'un régime d'avantages du personnel surcapitalisé est limitée au montant du surplus qui est considéré comme recouvrable. En outre, un passif est constaté aux termes des IFRS au titre des obligations de financement minimum que la société peut avoir en vertu d'un régime d'avantages du personnel. Cette différence donne lieu à une diminution du total des capitaux propres.

5. Inscription à l'actif des coûts d'emprunt

Cette augmentation du total des capitaux propres découle du choix de la société d'inscrire à l'actif les coûts d'emprunt relatifs aux actifs qualifiés à la date de la transition.

6. Impôt différé

L'augmentation du total des capitaux propres liés à l'impôt différé reflète le changement au chapitre des différences temporelles découlant de l'incidence des autres ajustements transitoires. Au cours du deuxième trimestre, la société a relevé qu'une réduction supplémentaire de 8,6 millions de dollars devait être apportée relativement à cet ajustement transitoire. Au cours du quatrième trimestre, la société a relevé une réduction supplémentaire de 0,1 million de dollars relative à la transition.

7. Écarts de conversion cumulés

La société a choisi de ramener à zéro le compte des écarts de conversion cumulés au 1^{er} janvier 2010 conformément à l'IFRS 1. Le solde du compte des écarts de conversion cumulés de 48,1 millions de dollars au 1^{er} janvier 2010 a été comptabilisé à titre d'ajustement des résultats non distribués. L'application de l'exemption n'a pas eu d'incidence sur le total des capitaux propres.

8. Rémunération fondée sur des actions

Lorsque les droits d'une attribution fondée sur des actions sont acquis par versements sur la période d'acquisition des droits (acquisition graduelle des droits), les IFRS exigent que chaque versement soit comptabilisé comme un accord séparé. Les PCGR canadiens permettent à l'entité de traiter la totalité de l'attribution comme un groupe, de déterminer la juste valeur à l'aide de la durée de vie moyenne des instruments et ensuite de comptabiliser la charge de rémunération selon le mode d'amortissement linéaire sur la période d'acquisition des droits. La charge de rémunération de certaines des attributions fondées sur des actions passées de la société aurait été d'un montant et d'un amortissement différents en raison de cette différence. Cette différence donne lieu à une augmentation du surplus d'apport et à une diminution des résultats non distribués, ce qui n'a aucune incidence sur le total des capitaux propres.

notes afférentes aux états financiers consolidés

9. Augmentation de la participation dans des filiales

Aux termes des IFRS, lors de l'acquisition d'une participation supplémentaire dans une filiale, l'excédent du prix d'achat sur la valeur comptable de la participation ne donnant pas le contrôle est considéré comme une opération portant sur les capitaux propres. Cet ajustement a pour effet de déplacer dans les résultats non distribués l'excédent du prix d'achat sur la valeur comptable de la participation ne donnant pas le contrôle qui était comptabilisé aux termes des PCGR canadiens, ce qui donne lieu à une réduction du total des capitaux propres au 31 décembre 2010.

ii) Rapprochement du bénéfice net établi conformément aux PCGR canadiens et conformément aux IFRS

Exercice clos le 31 décembre	Note	2010
Bénéfice net aux termes des PCGR canadiens		25 822 \$
Ajouter la participation ne donnant pas le contrôle	1	6 193
Différences ayant un effet à la hausse (baisse) sur les montants présentés		
Amortissement des composantes des actifs	2	(1 116)
Amortissement des améliorations locatives	3	(310)
Réévaluation des actifs biologiques	4	10 841
Rémunération fondée sur des actions	5	1 789
Inscription à l'actif des coûts d'emprunt	6	1 512
Avantages du personnel	7	(8 083)
Comptabilité de couverture	8	276
Impôt sur le résultat	9	(1 311)
Bénéfice net aux termes des IFRS		35 613 \$

1. Participation ne donnant pas le contrôle

La participation ne donnant pas le contrôle est comprise dans la détermination du bénéfice net aux termes des PCGR canadiens. En vertu des IFRS, le bénéfice net est attribué à la fois à la participation donnant le contrôle et à la participation ne donnant pas le contrôle. Par suite de cet ajustement, la participation ne donnant pas le contrôle est ajoutée au bénéfice net, ce qui donne lieu à une hausse du bénéfice net.

2. Amortissement des composantes des actifs

L'adoption des IFRS s'est traduite par l'inscription à l'actif distincte de certains actifs lorsque leurs composantes étaient importantes et que leur durée d'utilité était différente de celle de l'actif précédemment comptabilisé. L'amortissement de ces composantes distinctes a donné lieu à une variation de l'amortissement établi en IFRS par rapport à l'amortissement déterminé conformément aux PCGR canadiens.

3. Amortissement des améliorations locatives

Aux termes des IFRS, la société a comptabilisé des coûts supplémentaires au titre des améliorations locatives, cet écart s'explique par l'amortissement de ces coûts supplémentaires.

4. Actifs biologiques

La différence au chapitre de la juste valeur diminuée des coûts de vente des actifs biologiques de la société et des montants comptabilisés à ce titre aux termes des PCGR canadiens donne lieu à un ajustement du bénéfice net.

5. Rémunération fondée sur des actions

La différence entre les PCGR canadiens et les IFRS quant à la quantification et à l'amortissement de la charge de rémunération donne lieu à cette différence.

6. Inscription à l'actif des coûts d'emprunt

Les charges d'intérêts sont réduites en raison de l'inscription à l'actif des coûts d'emprunt au titre des actifs qualifiés.

notes afférentes aux états financiers consolidés

7. Avantages du personnel

Aux termes des IFRS, la société a choisi de constater tous les écarts actuariels liés aux régimes à prestations définies dans les états consolidés du résultat global. Ce choix a donné lieu à une réduction du bénéfice net puisque les écarts actuariels étaient auparavant constatés dans le bénéfice net aux termes des PCGR canadiens, selon la méthode du corridor. Au cours du troisième trimestre, la société a noté qu'un passif au titre des avantages du personnel supplémentaire de 1,0 million de dollars aurait dû être comptabilisé au moment de la transition. Un ajustement a été apporté dans les autres éléments du résultat global du troisième trimestre de l'exercice à l'étude afin de tenir compte de ce montant.

8. Comptabilité de couverture

Certaines couvertures de marchandises qui étaient admissibles à la comptabilité de couverture aux termes des PCGR canadiens ne le sont plus aux termes des IFRS, et l'ajustement du bénéfice net représente la variation de la juste valeur de ces instruments au cours de la période, ce qui s'est traduit par une augmentation du bénéfice net aux termes des IFRS.

9. Impôt sur le résultat

Les variations des différences temporelles découlant des éléments de rapprochement avec les IFRS dont il est question ci-dessus ont une incidence sur l'impôt différé.

iii) Rapprochement du résultat global présenté aux termes des PCGR canadiens et de celui présenté aux termes des IFRS

Exercice clos le 31 décembre	Note	2010
Résultat global aux termes des PCGR canadiens		1 486 \$
Différences ayant un effet à la hausse (baisse) sur les montants présentés au titre de ce qui suit :		
Différences au titre du bénéfice net	1	3 598
Participation ne donnant pas le contrôle	2	6 193
Comptabilité de couverture	3	(182)
Variation de l'écart de conversion cumulé lié à la perte de valeur du goodwill	4	5 919
Variation de l'écart de conversion cumulé lié aux améliorations locatives	5	194
Avantages du personnel	6	(33 693)
Résultat global aux termes des IFRS		(16 485)\$

1. Différences au titre du bénéfice net

Reflète les différences au titre du bénéfice net entre les PCGR canadiens et les IFRS, comme il est décrit dans le *Rapprochement du bénéfice net établi conformément aux PCGR canadiens et conformément aux IFRS*.

2. Participation ne donnant pas le contrôle

La participation ne donnant pas le contrôle est comprise dans la détermination du résultat global aux termes des PCGR canadiens. En vertu des IFRS, le résultat global est attribuable à la fois à la participation donnant le contrôle et à la participation ne donnant pas le contrôle. Cet ajustement ajoute la charge au titre de la participation ne donnant pas le contrôle au résultat global présenté conformément aux PCGR canadiens.

3. Comptabilité de couverture

La société a déterminé que certaines de ses activités de couverture des marchandises ne seront pas admissibles à la comptabilité de couverture aux termes des IFRS, ce qui donne lieu à une diminution du bénéfice net.

notes afférentes aux états financiers consolidés

4. *Perte de valeur du goodwill*

Reflète l'écart de conversion de la composante libellée en monnaie étrangère de la perte de valeur de 102,2 millions de dollars constatée au moment de la transition.

5. *Améliorations locatives*

Reflète l'écart de conversion de la composante libellée en monnaie étrangère des ajustements liés aux améliorations locatives.

6. *Avantages du personnel*

Aux termes des IFRS, la société a choisi de constater tous les écarts actuariels liés aux régimes à prestations définies dans les états consolidés du résultat global. Ce choix a donné lieu à une réduction du bénéfice net puisque les écarts actuariels étaient auparavant constatés dans le bénéfice net aux termes des PCGR canadiens selon la méthode du corridor.

Renseignements au sujet de la société

CAPITAL SOCIAL

Le capital autorisé de la société consiste en un nombre illimité d'actions ordinaires avec droit de vote et en un nombre illimité d'actions ordinaires sans droit de vote. Au 31 décembre 2011, il y avait 140 044 089 actions ordinaires avec droit de vote émises et en circulation, pour un total de 140 044 089 actions en circulation. La société comptait 750 actionnaires inscrits, dont 710 étaient inscrits au Canada et détenaient 98,88 % des actions avec droit de vote émises.

ACTIONNARIAT

Les principaux actionnaires de la société sont McCain Capital Inc., qui détient 45 773 783 actions avec droit de vote, soit 32,69 % de l'ensemble des actions émises et en circulation, et West Face Capital Inc., qui détient 15 894 413 actions avec droit de vote, soit 11,35 % de l'ensemble des actions émises et en circulation. Le reste des actions émises et en circulation est détenu par le grand public.

SIÈGE SOCIAL

Les Aliments Maple Leaf Inc.
30, avenue St. Clair Ouest
Bureau 1500
Toronto (Ontario) Canada M4V 3A2
Tél. : 416-926-2000
Télééc. : 416-926-2018
Site Web : www.mapleleaffoods.com

ASSEMBLÉE ANNUELLE

L'assemblée annuelle des actionnaires de la société Les Aliments Maple Leaf Inc. aura lieu le mercredi 2 mai 2012, à 11 h, au Centre de conférence de l'Association du Barreau de l'Ontario, situé au 20 de la rue Toronto (salle 200), à Toronto (Ontario).

DIVIDENDES

Les dividendes trimestriels sont déclarés et versés à la discrétion du conseil d'administration. Les dates prévues pour le versement des dividendes en 2012 sont le 30 mars, le 29 juin, le 28 septembre et le 31 décembre.

DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS DES ACTIONNAIRES

Les demandes de renseignements portant sur les dividendes et les certificats perdus, de même que les demandes de changement d'adresse et de transfert, doivent être adressées à l'agent des transferts de la société : Services aux investisseurs Computershare Inc. 100, avenue University, 9^e étage, Tour Nord Toronto (Ontario) Canada M5J 2Y1
Tél. : 514-982-7555 ou 1-800-564-6253 (sans frais en Amérique du Nord)
Courriel : service@computershare.com

DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

Pour communiquer avec les Relations avec les investisseurs, composer le 416-926-2005.

On peut obtenir des exemplaires des rapports annuels et trimestriels, de la notice annuelle et d'autres documents d'information en s'adressant au premier vice-président, Transactions et administration et secrétaire de la société, au 416-926-2000.

AGENT DES TRANSFERTS ET AGENT COMPTABLE DES REGISTRES

Services aux investisseurs Computershare Inc.
100, avenue University, 9^e étage, Tour Nord
Toronto (Ontario) Canada M5J 2Y1
Tél. : 514-982-7555 ou 1-800-564-6253 (sans frais en Amérique du Nord)
Courriel : service@computershare.com

AUDITEURS

KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l.
Toronto, Ontario

MARCHÉ ET SYMBOLE BOURSIERS

Les actions ordinaires avec droit de vote de la société sont inscrites à la cote de la Bourse de Toronto et sont négociées sous le symbole boursier « MFI ».

ANNUAL REPORT

If you wish to receive a copy of the Annual Report in English, please write to:
The Corporate Secretary,
Maple Leaf Foods Inc.,
30 St. Clair Avenue West, Suite 1500
Toronto, Ontario M4V 3A2.

Pour de l'information à l'intention des investisseurs,
veuillez consulter la section Investisseurs du site Web
des Aliments Maple Leaf. www.mapleleaffoods.com



Maple Leaf Foods Inc.
30, avenue St. Clair Ouest, bureau 1500
Toronto (Ontario) Canada M4V 3A2