

pensons

Aliments Maple Leaf



Les Aliments Maple Leaf Inc.
Rapport annuel 2008

pensons à notre vision de l'avenir

Nous visons à devenir une société de viandes, de repas et de produits de boulangerie admirée partout dans le monde.

Forts d'une histoire amorcée il y a plus de 100 ans, nous avons bâti une entreprise jouissant de marques solides et possédant des parts de marché dominantes, où travaillent plus de 24 000 employés à l'échelle mondiale qui partagent nos valeurs, notre vision de l'avenir et notre passion pour les aliments.

Compte tenu de la turbulence actuelle de l'économie, comment pouvons-nous offrir de la valeur à nos actionnaires? En réduisant les coûts liés à la chaîne d'approvisionnement afin que nos activités soient plus rentables et plus concurrentielles sur le marché mondial des aliments, et en transformant nos entreprises et nos produits en vue d'offrir des aliments frais, nutritifs et pratiques de grande qualité.

Plus important encore, nous avons tiré des leçons de la tragédie de la listériose de l'an dernier et avons mis en œuvre des programmes de salubrité alimentaire s'appuyant sur les meilleures pratiques au monde afin que nous puissions devenir un chef de file dans ce domaine.

Notre vision de l'avenir est claire. Et nos efforts pour la concrétiser ont déjà commencé à porter fruit.

table des matières

1

Faits saillants financiers

2

Résultats d'exploitation sectoriels

3

Message du président du conseil

5

Message aux actionnaires

17

Renseignements au sujet de la société

Pour les exercices terminés les 31 décembre
(en millions de dollars canadiens, sauf les données par action)

	2008	2007	2006	2005	2004
RÉSULTATS CONSOLIDÉS					
Chiffre d'affaires	5 243	5 210	5 325	5 555	5 425
Bénéfice d'exploitation ajusté ⁱ⁾	128	199	173	201	197
Bénéfice net (perte) attribuable aux activités poursuivies	(37)	(23)	(20)	65	68
Bénéfice net (perte), tel que présenté ⁱⁱ⁾	(37)	195	5	94	102
Rendement de l'actif investi ⁱⁱⁱ⁾	3,4 %	6,7 %	5,6 %	7,0 %	7,7 %

SITUATION FINANCIÈRE

Actif net investi ^{iv)}	2 348	2 267	2 479	2 047	1 893
Capitaux propres	1 143	1 149	994	999	906
Emprunts, montant net	1 023	855	1 213	1 063	1 046

DONNÉES PAR ACTION

Bénéfice net (perte) attribuable aux activités poursuivies	(0,29)	(0,18)	(0,16)	0,52	0,60
Bénéfice net ajusté attribuable aux activités poursuivies ⁱ⁾	0,29	0,51	0,38	0,59	0,60
Bénéfice net (perte), tel que présenté ⁱⁱ⁾	(0,29)	1,53	0,04	0,74	0,90
Dividendes	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
Valeur comptable	8,84	8,87	7,82	7,82	7,24

NOMBRE D' ACTIONS (EN MILLIONS)

Nombre moyen pondéré	126,7	127,3	127,5	126,8	113,6
En circulation aux 31 décembre	129,3	129,6	127,1	127,7	125,2

i) Pour obtenir une définition, se reporter à la page 2 du rapport de gestion.

ii) Comprend les résultats des activités abandonnées.

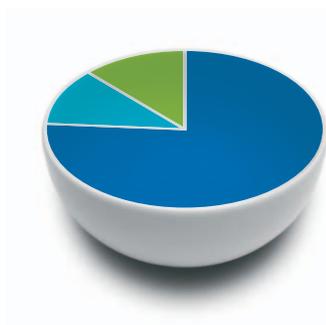
iii) Après les impôts, mais avant les intérêts, calculé en fonction de l'actif net investi en fin de mois. Avant les frais directs non récurrents liés au rappel de produits, les frais de restructuration et les autres frais connexes.

iv) Total de l'actif, déduction faite de l'encaisse, des actifs d'impôts futurs et des passifs ne portant pas intérêt.



VENTES PAR GROUPE

- 63,0 % Produits de la viande
- 32,5 % Produits de boulangerie
- 4,5 % Agro-alimentaire



VENTES AU CANADA/ À L'ÉTRANGER

- 76,2 % Canada
- 11,7 % États-Unis
- 12,1 % Autres ventes à l'étranger



TOTAL DE L'ACTIF PAR GROUPE

- 48,6 % Produits de la viande
- 26,7 % Produits de boulangerie
- 9,2 % Agro-alimentaire
- 15,5 % Non attribué



BÉNÉFICE D'EXPLOITATION AVANT LES FRAIS NON RÉCURRENTS LIÉS AU RAPPEL, LES FRAIS DE RESTRUCTURATION ET LES AUTRES FRAIS CONNEXES

- 22,9 % Produits de la viande
- 64,6 % Produits de boulangerie
- 23,5 % Agro-alimentaire
- (11,0 %) Coûts non attribués

Résultats d'exploitation sectoriels

Groupe des protéines animales

(en millions de dollars canadiens)

	2008	2007	Variation en %
GROUPE DES PRODUITS DE LA VIANDE			
Chiffre d'affaires	3 304	3 458	(5)%
Bénéfice attribuable aux activités poursuivies avant les frais directs non récurrents liés au rappel de produits, les frais de restructuration et les autres frais connexes	30	94	(69)%
Total de l'actif	1 678	1 560	8 %

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

GROUPE AGRO-ALIMENTAIRE

Chiffre d'affaires	233	241	(3)%
Bénéfice attribuable aux activités poursuivies avant les frais directs non récurrents liés au rappel de produits, les frais de restructuration et les autres frais connexes	30	(7)	555 %
Total de l'actif	318	303	5 %

Le Groupe agro-alimentaire comprend la production porcine et la récupération de sous-produits d'origine animale.

TOTAL – GROUPE DES PROTÉINES ANIMALES

(en millions de dollars canadiens)

	2008	2007	Variation en %
Chiffre d'affaires	3 537	3 699	(4)%
Bénéfice attribuable aux activités poursuivies avant les frais directs non récurrents liés au rappel de produits, les frais de restructuration et les autres frais connexes	60	87	(32)%
Total de l'actif	1 996	1 863	7 %

Groupe des produits de boulangerie

(en millions de dollars canadiens)

	2008	2007	Variation en %
TOTAL – GROUPE DES PRODUITS DE BOULANGERIE			
Chiffre d'affaires	1 706	1 511	13 %
Bénéfice attribuable aux activités poursuivies avant les frais directs non récurrents liés au rappel de produits, les frais de restructuration et les autres frais connexes	83	119	(30)%
Total de l'actif	922	823	12 %

Le Groupe des produits de boulangerie comprend la participation de 89,8 % d'Aliments Maple Leaf dans Pain Canada Compagnie, Limitée (« Pain Canada »), fabricant de produits de boulangerie frais et congelés à valeur ajoutée, de sandwichs et de pâtes et de sauces de spécialité.

Chers actionnaires,

L'année 2008 nous a montré pourquoi il est si important que notre conseil d'administration soit fortement mobilisé et qu'il regroupe des gens possédant un vaste éventail de compétences et d'expérience.

Les prix élevés des marchandises, les bouleversements observés sur les marchés des capitaux et le rappel d'aliments le plus important jamais survenu au Canada ont fait de 2008 l'exercice le plus imprévisible de toute notre histoire. Ces facteurs ont également eu pour effet de créer un contexte très difficile pour la direction, qui a poursuivi la transformation stratégique complexe entreprise en 2006.

Tandis que la direction assurait la gestion du rappel, le conseil s'est réuni les soirs et les fins de semaine, au besoin, parfois aussi souvent que trois fois dans une même semaine, pour examiner l'évolution de la situation et fournir ses réflexions sur la stratégie à adopter. Ce soutien a aidé la direction à mettre en œuvre des mesures fermes visant avant tout les intérêts des consommateurs et la santé du public, et à prendre les bonnes décisions pour les actionnaires. Le conseil a également fait des recommandations à la direction relativement à des questions stratégiques importantes au chapitre des marchés financiers, des ressources humaines et de la marque, en plus de contribuer à notre recherche d'une plateforme informatique de classe mondiale. Nos administrateurs jouent un rôle proactif dans notre entreprise et grâce à leur expérience, ils savent poser les bonnes questions.

L'exercice 2009 en sera un de renouveau pour Aliments Maple Leaf, alors que nous devons nous remettre du rappel, mettre l'accent sur l'achèvement de notre transformation et poursuivre notre cheminement vers une position de leader dans le domaine de la salubrité des aliments. Un vent de changement soufflera également sur le conseil d'administration, qui verra trois de ses administrateurs de longue date se retirer et quatre nouveaux arriver.

Nous disons donc au revoir à **Bob Hiller**, **Don Loadman** et **Ted Newall**, trois administrateurs très actifs et engagés, et les remercions du soutien et des conseils qu'ils nous ont offerts pendant de nombreuses années. MM. Hiller et Loadman ont siégé à notre conseil pendant 14 ans, et M. Newall pendant 12 ans, et tous trois ont bien servi nos actionnaires. Ils ont tous en outre présidé l'un des comités du conseil au cours de leur mandat.

Nous accueillons quatre nouveaux membres au conseil. **John Bragg** est président et chef de la direction d'une entreprise florissante de produits alimentaires qu'il a fondée il y a 40 ans. Auparavant membre du conseil de Pain Canada, M. Bragg connaît déjà notre Groupe des produits de boulangerie, et il représente un excellent atout pour nous. **Geoffrey Beattie** est président et chef de la direction de The Woodbridge Company Limited et vice-président du conseil de Thomson Reuters Corporation; il apportera à notre conseil une expérience commerciale et juridique considérable. **Wayne Kozun** et **Bill Royan**, quant à eux, viennent de chez notre actionnaire, le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario. Nous saluons leur vaste expérience, leur souci constant du rendement pour les actionnaires et leur engagement à l'égard de notre réussite continue.

Enfin, au nom de tous les actionnaires, je remercie nos employés, qui nous ont offert leur soutien indéfectible en 2008, une année particulièrement mouvementée. Malgré la conjoncture mondiale très difficile, nous nous attendons à de meilleurs résultats pour l'année à venir.

Le président du conseil,



G. Wallace F. McCain, C.C.



Un retour sur 2008

À nos actionnaires,

Le dernier exercice a été sans nul doute le plus difficile dans toute l'histoire de la société. En revanche, les actionnaires peuvent se rassurer : nos activités, nos valeurs et nos employés ont permis à la société de terminer l'exercice en très bonne position.

Pendant l'exercice écoulé, plusieurs événements ont apporté leur lot de défis financiers et opérationnels, mais l'événement le plus marquant a été un important rappel de produits provenant de l'une de nos usines de fabrication de viande sous emballage, en raison d'une contamination par la bactérie *Listeria*. Cet événement a été une tragédie et nous regrettons sincèrement les conséquences néfastes qui en ont découlé. Conformément à nos valeurs de base, nous avons privilégié les intérêts des consommateurs et la santé publique en fermant volontairement l'usine concernée, en rappelant les 191 produits provenant de cette usine, même si seulement une petite partie d'entre eux était touchée, et en communiquant clairement et ouvertement avec les consommateurs à l'échelle du pays. Une telle décision n'a pas été difficile puisqu'elle était tout simplement celle qu'il fallait prendre, sur le plan moral et d'un point de vue éthique, ainsi que pour l'avenir à long terme de la société. De plus, nous avons rapidement réglé les recours collectifs découlant de cette situation afin qu'une juste indemnité soit versée aux gens concernés aussitôt que possible.

Chez Aliments Maple Leaf, nous avons toujours pris au sérieux la salubrité des aliments. Nous avons fait des investissements considérables dans des équipements et des protocoles dépassant les normes réglementaires et nous avons fait l'objet de vérifications externes rigoureuses afin d'assurer notre conformité à ces normes.

Toutefois, il est évident que nos meilleurs efforts n'ont pas été suffisants et, depuis cet événement, nous sommes devenus encore plus attentifs en améliorant nos propres protocoles et en jouant un rôle proactif pour améliorer les normes à l'échelle du secteur. Nous avons comme objectif de faire d'Aliments Maple Leaf le leader mondial en matière de salubrité des aliments. Nous avons dit au départ que la remontée du volume de ventes, après un rappel de cette ampleur, prendrait entre six et douze mois et nous sommes en bonne voie d'y parvenir, mais il faudra peut-être davantage de temps pour redresser les marges. Cela témoigne de l'engagement de nos 24 000 employés, qui ont travaillé très fort pour nous permettre de surmonter cette crise. Je tiens à les remercier de leur conviction et de leur passion pour la société et de leur dévouement envers notre réussite.

La hausse des prix des produits de base pendant la première moitié de l'exercice a également eu une influence importante sur nos activités. Le prix du blé a triplé avant de baisser et, à la fin de l'exercice, il était de 62 % supérieur à celui de l'exercice précédent. Le prix du maïs a doublé pendant la même période avant de chuter pour terminer l'exercice à 40 % de plus. Le prix du pétrole brut s'est accru de 41 % pour atteindre un sommet en juillet avant de s'établir à 45 \$ US le baril à la fin de l'exercice. Cette hausse des prix des produits de base a influé directement sur nos coûts de base au chapitre des matières premières, de la fabrication et de la distribution. Nos stratégies d'achat à terme, d'établissement des prix et d'accroissement de l'efficacité opérationnelle ont contribué au contrôle des coûts mais les marges, plus particulièrement celle de notre entreprise de produits de boulangerie, ont rétréci considérablement au cours des deux premiers trimestres. En revanche, à la fin de l'exercice, la situation était à peu près entièrement rétablie puisque les prix des produits de base avaient chuté pour s'établir à des niveaux plus raisonnables.

Analyse des résultats d'exploitation

Le chiffre d'affaires du **Groupe des produits de boulangerie** a augmenté de 13 %, comparativement à celui de l'exercice précédent, pour atteindre 1,7 milliard de dollars, tandis que le bénéfice d'exploitation a baissé de 30 % pour s'établir à 83 millions de dollars. La forte augmentation du prix du blé pendant la première moitié de l'exercice a considérablement influé sur les résultats, mais l'incidence conjuguée de la hausse des prix et d'une diminution du prix du blé et d'autres grains a ramené les marges plus près de leurs niveaux historiques à la fin de l'exercice. Notre entreprise de boulangerie au Royaume-Uni a continué à s'établir solidement et devient l'un des chefs de file dans le secteur des produits de boulangerie de spécialité au Royaume-Uni. Même si l'incendie survenu dans un four de notre usine de bagels de Rotherham au Royaume-Uni a nui aux résultats et ralenti la croissance des activités de base, l'incidence financière a été largement contrebalancée par le produit d'assurance reçu. Les résultats des activités de fabrication de produits de boulangerie congelés en Amérique du Nord se sont améliorés considérablement, grâce au travail acharné de notre équipe pour accroître l'efficacité opérationnelle et ajuster les prix de manière à gérer l'inflation des prix des produits de base. Nous mettons davantage l'accent sur la conclusion de partenariats avec les clients clés et nous améliorons continuellement nos installations, avec entre autres l'agrandissement d'un entrepôt et la mise en place d'une nouvelle chaîne de production de bagels dans notre boulangerie de Roanoke, en Virginie, pour nous rapprocher de nos clients américains. Notre entreprise de produits de boulangerie frais au Canada a lancé un certain nombre de nouveaux produits qui viennent accroître notre leadership dans le secteur des pains biologiques, riches en fibres, multigrains et plus nutritifs et nous avons élargi notre gamme de produits ethniques à croissance élevée.

Le chiffre d'affaires du **Groupe des produits de la viande** a diminué de 5 %, tandis que le bénéfice d'exploitation a chuté fortement pour atteindre 30 millions de dollars, comparativement à celui de 94 millions de dollars en 2007. Cette diminution des résultats a découlé

essentiellement du rappel de produits, dont les coûts estimatifs, directs et indirects, se sont situés dans une fourchette de 50 à 60 millions de dollars en 2008. Le rappel a entraîné une baisse du chiffre d'affaires, a accru les coûts de la chaîne d'approvisionnement et a réduit considérablement les marges, mais des progrès importants avaient été réalisés à la fin de l'exercice pour rétablir les volumes, stabiliser la production et réhabiliter en grande partie la marque Maple Leaf. De plus, nous avons remporté beaucoup de succès dans d'autres domaines du secteur des produits de la viande. Pendant l'exercice, ce groupe a atteint, et même dépassé dans certains cas, ses objectifs de restructuration, notamment l'agrandissement de l'usine de transformation du porc à Brandon, au Manitoba, pour passer à deux quarts de travail complets, la consolidation de la production de trois autres usines de porc frais et l'établissement de l'usine de Brandon en tant que principale source d'approvisionnement en porc frais. Nous avons également regroupé les activités de désossage de jambon dans une seule très grande usine à Winnipeg. Ces modifications ont permis d'améliorer considérablement les résultats pendant la deuxième moitié de l'exercice et nous prévoyons que les avantages en découlant augmenteront à mesure que nous parachevons notre restructuration pour mettre l'accent sur les repas et les viandes à valeur ajoutée et à marge plus élevée. Les résultats de nos activités de volaille fraîche ont diminué considérablement en raison de l'augmentation des coûts de la volaille vivante, laquelle a découlé directement de la hausse des coûts du maïs, et à la suite d'une grève dans l'une de nos installations. Notre équipe vise de manière proactive à innover ainsi qu'à accroître la notoriété des marques pour dynamiser nos activités et rehausser le chiffre d'affaires des produits de marque à valeur ajoutée.

Le chiffre d'affaires du **Groupe agro-alimentaire** a diminué de 3 % pour s'établir à 233 millions de dollars, tandis que le bénéfice d'exploitation s'est accru de 37 millions de dollars, comparativement à une perte de 7 millions de dollars pour l'exercice précédent, pour atteindre 30 millions de dollars en 2008. La restructuration de nos activités de production porcine, entre autres, le passage à un modèle de production à intégration verticale et la réduction du nombre de porcs élevés, est un facteur important pour expliquer cette amélioration considérable. Nous avons réduit avec succès le nombre de porcs élevés, qui est passé de plus de deux millions à la fin de 2006 à environ 820 000 par année, ce qui représente approximativement 20 % de nos besoins en matières premières. Nous avons également réduit nos coûts de production en abandonnant ou vendant nos activités en Ontario et en Alberta et nous avons regroupé les activités d'élevage de porcs au Manitoba, plus près de notre installation de Brandon. Nos activités d'équarrissage ont été très fructueuses en 2008 puisque les prix de vente des produits équarris ont suivi la tendance haussière des prix des produits de base. Ces activités continuent d'être essentielles à nos activités de produits de la viande grâce à la transformation de sous-produits non comestibles en matières premières de valeur. Nos activités de biodiésel au Québec, qui portent sur la transformation d'huiles de cuisson et de graisses usées en biocarburant commercial, ont également profité de la hausse des prix du carburant au début de l'exercice.



« Les projets entrepris par Aliments Maple Leaf pour renforcer son bilan et conserver sa trésorerie ont fourni davantage de souplesse à la société pour gérer son capital et ses ressources pendant cette période d'agitation économique difficile et tourmentée. »

Michael Vels,
chef des finances

Analyse des résultats financiers

Dans l'ensemble, le rappel de produits, qui s'est ajouté à la forte augmentation des prix des produits de base au début de l'exercice, a influé considérablement sur notre performance financière, dans un contexte de tourmente économique et de resserrement du crédit. Nous assurons le suivi de la solidité du bilan de la société au moyen de plusieurs ratios, mais principalement en surveillant notre capacité à générer des flux de trésorerie par rapport à la dette, soit le ratio de la dette nette par rapport au BAIIA. À la fin de septembre, ce ratio était de 3,7 fois, soit supérieur à notre fourchette cible interne de 2,5 à 3,5 fois.

Nous avons pris des mesures pour réduire nos dépenses en limitant les projets d'investissement, en réduisant les dépenses discrétionnaires et en améliorant la gestion du fonds de roulement. Nous avons également émis des unités d'actions, ce qui a permis de recueillir 70 millions de dollars auprès d'investisseurs, et l'opération a été structurée de manière à fournir beaucoup de souplesse afin que la direction ait l'option de rembourser le produit de l'émission en août 2009 ou d'émettre des actions si des liquidités sont nécessaires. Ce financement innovateur réduit la dilution des actions détenues par les actionnaires et nous fournit les ressources financières dont nous avons besoin pour répondre à nos besoins pendant cette conjoncture économique difficile. À la fin de 2008, le ratio d'endettement avait diminué à moins de 3,5 fois, ce qui est remarquable compte tenu des défis que nous avons eus à relever pendant l'exercice.

Nous avons continué à rationaliser nos activités et à les améliorer en 2008 et nous avons investi 206 millions de dollars dans les projets suivants :

- Parachèvement des améliorations apportées à Brandon et pour les activités de désossage de jambon à Winnipeg. L'usine de Brandon transforme maintenant 4,3 millions de porcs par année et l'usine de Winnipeg a accru sa capacité de transformation pour prendre en charge la production de jambon plus importante de Brandon.
- Expansion de la capacité de production de bagels et de pains de spécialité pour les activités de boulangerie au Royaume-Uni et de la capacité d'entreposage à l'usine de produits de boulangerie congelés de Roanoke, en Virginie.
- Construction d'un entrepôt de classe mondiale à Saskatoon, ce qui permet, compte tenu de l'agrandissement de l'entrepôt de Vancouver, de gérer de manière efficace la quasi-totalité de nos activités de distribution de viandes et de pâtes fraîches dans l'Ouest.
- Début de la construction d'un centre d'innovation des produits pour accroître considérablement notre expertise culinaire et soutenir notre croissance.

Les dépenses en immobilisations totales en 2008 ont été inférieures aux estimations initiales puisque nous avons reporté certains projets, afin de mieux répartir les ressources pour soutenir la reprise des activités après le rappel et pour redresser les marges. Ces projets prévus concernaient l'optimisation des réseaux et l'innovation des produits et nécessitaient des ressources importantes. Ils iront de l'avant en 2009.

Bâtir une société de classe mondiale dans le secteur des produits de consommation sous emballage

Les origines d'Aliments Maple Leaf remontent à plus d'un siècle. Rien qu'au cours des dix dernières années, nous avons fait plus de 30 acquisitions pour faire de la société ce qu'elle est aujourd'hui : une organisation avec de solides marques, des parts de marché prédominantes et des valeurs clairement définies qui influent sur chacune de nos décisions.

La plus grande certitude dans le secteur alimentaire, c'est qu'il y aura toujours une demande pour des aliments. Le défi consiste à croître en tenant compte des besoins changeants des gens qui consomment nos produits et des clients qui les vendent, d'une manière qui soit rentable pour nous et qui offre une valeur à nos actionnaires. À la fin de 2006, nous avons déterminé que nous devions évoluer, pour passer d'une entreprise trop exposée aux fluctuations des prix des produits de base et des devises à une société plus stable et plus rentable dans le secteur des produits de consommation sous emballage. Nous respectons nos objectifs et nous avons fait des progrès constants en vue d'atteindre notre nouveau modèle d'entreprise axé sur des activités de classe mondiale, sur de solides marques et parts de marché et sur l'innovation pour soutenir la croissance et obtenir un avantage concurrentiel.

D'ici la fin de 2009, nous prévoyons mener à terme la restructuration interne de nos activités de transformation primaire ainsi que de nos activités agro-alimentaires et de celles liées aux protéines animales en créant une chaîne d'approvisionnement intégrée et fondée sur des produits à valeur ajoutée. Nous pouvons créer davantage de valeur pour les actionnaires en augmentant l'efficacité de nos activités de fabrication et en réduisant nos frais généraux ainsi qu'en demeurant très concurrentiels à l'échelle mondiale.

1

Salubrité des aliments

Établir une position de leadership en matière de salubrité des aliments en appliquant les meilleures pratiques à l'échelle mondiale et appuyer les améliorations dans l'industrie.

2

Efficience

Établir un réseau évolutif, mettre en œuvre des systèmes de classe mondiale et atteindre l'excellence dans toutes les fonctions.

3

Croissance

Lancer des produits dynamiques qui combinent la saveur, la commodité et la nutrition et collaborer avec nos clients pour accroître l'efficacité de leurs systèmes de vente.

Même si nous avons jusqu'à maintenant surtout mis l'accent sur des modifications internes pour maximiser la rentabilité de nos activités, nous pouvons également soutenir la croissance de notre chiffre d'affaires en combinant l'innovation plus poussée de nos produits et l'établissement de relations plus fortes avec nos clients, et nous le ferons. De plus, il est impératif que nous mettions en œuvre des systèmes améliorés pour la salubrité des aliments à l'échelle de la société.

Faits saillants de 2008

(Le bénéfice d'exploitation ajusté exclut les frais directs non récurrents liés au rappel de produits, les frais de restructuration et les autres frais connexes.)

- Le chiffre d'affaires de 5,2 milliards de dollars est comparable à celui de l'exercice précédent.
- Le bénéfice d'exploitation ajusté a diminué de 36 % et s'établit à 128 millions de dollars.
- Le bénéfice ajusté par action tiré des activités poursuivies a diminué de 43 % et s'élève à 0,29 \$.
- Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies ont augmenté, passant de 123 millions de dollars pour l'exercice précédent à 195 millions de dollars.
- Les dépenses en immobilisations ont atteint 206 millions de dollars, en baisse comparativement à celles de 237 millions de dollars pour l'exercice précédent.
- Le rendement de l'actif net s'est établi à 3,4 %, par rapport à 6,7 % en 2007.
- Le cours de l'action était de 11,07 \$ à la fin de l'exercice. Le rendement de l'action pour l'exercice a été de 8 % inférieur à celui de l'indice S&P pour le secteur alimentaire.

pensons salubrité des aliments

« Aliments Maple Leaf a mis en œuvre les meilleures pratiques d'essai et de contrôle concernant la bactérie *Listeria* en Amérique du Nord. Même si la société peut compter sur un excellent système de détection précoce, son engagement envers la salubrité des aliments nécessitera des investissements et des programmes de formation de manière soutenue ainsi que l'adoption des meilleures pratiques à l'échelle mondiale. »

Docteur Randall Huffman,
chef de la salubrité
des aliments

Nous avons toujours pris très au sérieux la salubrité des aliments et nous avons investi dans la formation, la technologie, les protocoles de salubrité des aliments et des vérifications indépendantes dépassant les exigences réglementaires. Les événements tragiques concernant la salubrité des aliments pendant l'exercice écoulé sont la conséquence de l'échec de nos meilleurs efforts. En revanche, ces événements se sont traduits par une décision de tirer la leçon d'une situation difficile de manière constructive. Nous avons pris l'engagement de faire de la société un leader en matière de salubrité des aliments non seulement ici, au Canada, mais également à l'échelle du secteur et du monde.

Nous avons fait des recherches sur les meilleures pratiques à l'échelle mondiale et nous avons entrepris de mettre en œuvre des protocoles améliorés de salubrité des aliments fondés sur les normes prédominantes en matière de nettoyage, de désinfection et d'essai. Aliments Maple Leaf est la première société canadienne à créer le poste de chef de la salubrité des aliments, dont le titulaire est un haut dirigeant et relève directement du chef de la direction. Le docteur Randall Huffman a été chargé de diriger la mise en œuvre des meilleures pratiques à l'échelle mondiale en matière de salubrité des aliments ainsi que des programmes d'assurance de la qualité à l'échelle de la société. Nous sommes en voie d'établir le Conseil consultatif sur la salubrité des aliments d'Aliments Maple Leaf, composé d'experts mondiaux, dont la mission est d'accroître notre accès à des connaissances et à une expertise de classe mondiale dans les domaines de la salubrité des aliments, de la microbiologie, de la nutrition et de l'éducation du public. Nous avons aussi commencé à établir des relations avec des institutions scientifiques ainsi que des institutions spécialisées dans la salubrité des aliments pour être au courant des recherches de pointe sur la nutrition et la salubrité des aliments. Nous partagerons ce que nous avons appris avec le secteur et les gouvernements pour profiter de leurs connaissances et les faire profiter des nôtres, afin d'avantager l'ensemble du secteur.

Tout cela signifie que nous respectons non seulement les exigences réglementaires mais que nous les dépassons et que nous allons établir nos propres normes, qui seront plus strictes. Nous avons pris les engagements qui suivent :

- Produire des aliments sûrs et de haute qualité dans un environnement sécuritaire.
- Être à la fine pointe des connaissances et des pratiques à l'échelle mondiale concernant la salubrité des aliments.
- Appliquer des programmes d'essai rigoureux qui dépassent la réglementation gouvernementale afin de gérer les risques éventuels, même mineurs.
- Favoriser des communications transparentes et factuelles avec nos clients.

La salubrité des aliments concerne chacun de nous ainsi que nos proches. Aliments Maple Leaf, comme toutes les parties prenantes du secteur alimentaire, a la responsabilité de s'assurer que nous préparons des aliments que les consommateurs peuvent acheter en toute confiance.



pensons innovation

Le Centre ThinkFOOD! agira comme un puissant catalyseur pour favoriser l'élaboration de nouveaux produits. Il en découlera une gamme d'innovations ciblées et rentables qui s'appuieront sur nos forces en tant qu'entreprise produisant de la viande, des repas et des produits de boulangerie à valeur ajoutée.

Aliments Maple Leaf possède des marques et des parts de marché prédominantes, mais pour maintenir une position de tête et continuer à croître, nous devons être les premiers à comprendre nos clients et les consommateurs et à trouver des manières de prévoir leurs besoins. L'innovation est la pierre angulaire de notre restructuration en vue d'établir une société de produits de consommation sous emballage reconnue à l'échelle mondiale et nous avons entrepris d'élargir considérablement le rôle de l'innovation pour accroître nos résultats d'exploitation.

Pour soutenir notre réussite à long terme, nous devons trouver des manières d'intégrer systématiquement l'innovation à nos activités. Il faudra rajuster notre stratégie interne, notre structure et nos processus afin d'appliquer nos connaissances, notre expérience et nos idées collectives pour réaliser ce qui suit :

- faire le suivi des plus grandes innovations à l'échelle mondiale et les adapter rapidement pour développer les produits dynamiques et rentables que les consommateurs désirent;
- développer, à l'intention de nos clients, des produits et des services qui soutiennent leurs stratégies commerciales, favorisent la différenciation et renforcent nos relations avec eux.

Un catalyseur de ce changement important est notre nouveau centre ThinkFOOD! Cette installation de 12 millions de dollars, qui ouvrira ses portes en avril 2009, sera le premier centre d'innovation culinaire au Canada.

ThinkFOOD!

Conçu pour être un forum favorisant la pensée créative et la collaboration entre nos entreprises ainsi qu'avec nos clients et les consommateurs, le centre servira à :

- accélérer la commercialisation de concepts d'emballages et de produits fructueux;
- créer un lieu exceptionnel pour collaborer avec nos clients en matière d'innovation et d'alimentation;
- soutenir la collaboration entre nos entreprises pour partager des idées et trouver des projets communs;
- établir un carrefour pour les recherches sur les consommateurs, les tendances mondiales en matière d'alimentation et d'innovation de produits.

Le centre ThinkFOOD! comprend des installations culinaires, une cuisine de services alimentaires, des espaces réservés au développement des sens et des produits, des salles de formation et une bibliothèque réunissant des ouvrages sur les perspectives et tendances culinaires mondiales. Le centre offrira également un environnement d'apprentissage pratique pour les membres du personnel de développement, de commercialisation et de vente des produits afin de leur permettre de mettre au point et partager des concepts d'aliments et des idées de recettes, de réaliser des recherches sur les consommateurs et tester des produits et enfin d'évaluer des techniques de préparation et de présentation.

Les nouveaux produits génèrent habituellement des taux de croissance et des marges plus élevés. Nous évaluons rigoureusement de 400 à 500 nouveaux produits chaque année et nous en avons lancé plus de 120 en 2008.




ThinkFOOD!
Inspire. Learn. Create.

N° 1

sur le marché en ce qui concerne les saucisses, le jambon, le bacon, le poulet frais de marque, les charcuteries, les sandwiches emballés, les solutions repas, les pains commerciaux, le pain de grains et de blé entier, les produits de détail en Amérique du Nord, le pain précuit et les produits de boulangerie de spécialité au Royaume-Uni

« La redéfinition de nos modes de collaboration avec nos clients favorisera considérablement le rendement de nos activités. En alignant davantage nos stratégies sur celles de nos clients, nous pourrions CROÎTRE plus rapidement et prospérer avec eux. »

Richard Lan,
chef de l'exploitation,
Groupe alimentaire

Offrir aux consommateurs ce qu'ils désirent

Les repas sont au cœur de la vie familiale. Ils sont souvent la seule occasion où la famille est réunie et les repas constituent presque toujours le point de ralliement pendant les vacances et autres réunions familiales.

C'est encore plus vrai lorsque les gens ont moins d'argent à dépenser. Ils préfèrent se divertir plus souvent chez eux, pensent plus à ce qu'ils vont acheter et se préoccupent davantage de ce qu'ils obtiennent pour leur argent.

Notre stratégie de développement de produits fait fond sur deux secteurs :

- Pénétrer de nouvelles catégories, comme les repas prêts à manger et les pains ethniques, pour acquérir de nouveaux clients et élargir notre clientèle de base.
- Revitaliser nos produits existants en lançant de nouvelles saveurs, des variations des produits et des emballages innovateurs qui génèrent de la valeur.

Pensons clientèle

Nos clients incluent les détaillants les plus connus, à partir des petites et grandes chaînes d'épicerie jusqu'aux magasins à grande surface prédominants. Ils comprennent également les restaurants à service rapide et les distributeurs qui font affaire avec les chaînes de restaurants, les résidences pour personnes âgées, les hôpitaux, les universités et d'autres institutions. Ils sont le lien essentiel entre Aliments Maple Leaf et les consommateurs.

La hausse mondiale des prix des aliments, la concurrence féroce, la salubrité des aliments et la nutrition ainsi que les changements rapides dans la demande des consommateurs mettent beaucoup de pression sur nos clients. Aliments Maple Leaf se démarque, en partie, par sa façon de collaborer avec ses clients pour développer des produits, rationaliser leurs gammes de produits et les aider à vendre ces produits de manière plus efficace. Ainsi, nous devons nous aligner sur leurs stratégies et leur fournir des produits et des services qui contribuent à la réalisation de leurs objectifs d'affaires et des nôtres.

L'ampleur de nos gammes de produits et la force de nos marques nous donnent la capacité de fournir à nos clients une solution complète de gestion, y compris la réalisation de recherches sur les produits et les consommateurs, la conception des surfaces, les stratégies de présentation des marchandises et les programmes de commercialisation comme la publicité croisée, les programmes d'éducation et les campagnes au point de vente, ce qui contribue à la croissance des achats et des bénéfices et qui dynamise et différencie leurs magasins et leurs gammes de produits ou leurs menus.

Aliments Maple Leaf a encore beaucoup de latitude pour offrir une valeur plus grande à ses clients. Notre croissance fondée sur des acquisitions et notre présence dans les secteurs des produits de viande, des repas et des produits de boulangerie signifient inévitablement que différents groupes au sein de la société doivent trouver des manières de collaborer, plus particulièrement lorsqu'ils s'adressent aux mêmes clients. En janvier 2009, nous avons entrepris un programme interne d'alignement sur la clientèle qui servira à redéfinir comment nous travaillons avec les clients, afin que nous soyons constants et efficaces et que nous fournissions à chacun des conseils et des services optimaux. Ce programme, qui nous permettra de mieux comprendre les stratégies de nos clients, nous aidera à déterminer ce qu'il faut faire et quand le faire et il sera un élément essentiel pour la croissance de notre chiffre d'affaires.



Capital marques

Aliments Maple Leaf est un chef de file de la transformation alimentaire au Canada, comptant plus de 24 000 employés. Nous occupons une place prépondérante sur le marché : nous nous situons au 3^e rang en ce qui concerne les ventes au détail de produits de marque, derrière Procter & Gamble et Kraft.

Poulet frais de première qualité



Maple Leaf Naturellement Prime*

Maple Leaf Naturellement Prime* est la principale marque de poulet frais au Canada. Les familles se fient à cette marque pour sa constance, sa qualité et, par-dessus tout, son bon goût.

Les poulets Naturellement Prime* sont nourris d'un mélange nutritif de grain végétal exempt de sous-produits d'origine animale exclusif à Aliments Maple Leaf et contenant du maïs, du blé, du soja, du canola et des vitamines. Il en résulte un produit naturel que vous pouvez servir à votre famille en toute confiance. Les produits Naturellement Prime* sont vendus dans notre nouvel emballage hermétique spécial fraîcheur ASSURÉE^{MC}, qui conserve la fraîcheur des aliments plus longtemps.

* La marque de poulet la plus vendue au Canada

Produits de boulangerie frais



Gamme de pains Dempster's Smart

Dempster's est la principale marque de pains nutritifs au Canada et elle est constamment à la recherche de nouvelles idées pour élargir son offre de produits de première qualité. Il y a deux ans, Dempster's a lancé sa gamme de pains Smart offrant aux consommateurs les qualités nutritives des grains entiers et le goût, la texture et la couleur qu'ils apprécient. Quand nous avons élaboré le nouveau pain Dempster's Smart 100 % grains entiers de blé, nous l'avons fait goûter à des parents et des enfants partout au pays. Très enthousiastes, ils nous ont répondu qu'ils adoraient son bon goût et sa texture!

La gamme Smart est offerte sous forme de pains tranchés, de pains à hot-dog et à hamburger, de muffins anglais, de bagels et de tortillas. Source de fibres, de calcium et de nutriments essentiels, sans gras trans, la gamme de pains Smart est reconnue comme un choix santé par la Fondation des maladies du cœur.

Pâtes fraîches



Cannelloni Olivieri^{MD} Gourmet^{MC}

Grâce aux cannelloni Olivieri^{MD} Gourmet^{MC}, trouver le temps de déguster un repas succulent et facile à préparer réchauffable au micro-ondes n'aura jamais été aussi facile. Les cannelloni Olivieri^{MD} Gourmet^{MC}, qui allient goût exquis et facilité de préparation grâce à leur format allant au micro-ondes, sont offerts en deux délicieuses saveurs gourmet : Asperges et fromage et Poulet et prosciutto.

Les cannelloni asperges et fromage contiennent un mélange délicat de mozzarella et de morceaux d'asperges agrémenté d'un soupçon de vinaigre balsamique, tandis que les cannelloni poulet et prosciutto sont farcis d'une garniture faite de fromage ricotta, de poulet assaisonné, de prosciutto et de poivrons rouges.

Vous n'avez qu'à réchauffer les cannelloni et à les servir nappés de votre sauce Olivieri^{MD} préférée pour obtenir un savoureux repas maison en quelques minutes.

Repas entièrement cuits



Maple Leaf Simply Savour^{MC}

Les soirs de semaine, préparer un souper nutritif, bon au goût et rapide peut s'avérer un réel casse-tête. C'est pourquoi nous avons créé les repas à la viande entièrement cuits Maple Leaf Simply Savour^{MC}. Pour ces repas, nous prenons des coupes de viande de choix et les cuisons lentement dans des sauces délicieuses. Tout ce qu'il vous reste à faire pour obtenir un repas équilibré, c'est de les réchauffer et d'y ajouter votre accompagnement préféré.

Les gens qui cherchent à intégrer davantage de poisson à leur alimentation peuvent désormais se tourner vers Aliments Maple Leaf, qui lance ses nouveaux repas de poisson entièrement cuits Maple Leaf Simply Savour^{MC}. Nous avons cuit des filets de saumon et de tilapia dans des sauces délectables. Nos repas Simply Savour ne contiennent aucun agent de conservation, et les produits à base de saumon sont une source d'acides gras polyinsaturés oméga-3. Vous pouvez donc les servir en toute quiétude.

pensons efficience

« En continuant d'investir en fonction du potentiel évolutif de nos activités et en normalisant les systèmes au moyen de l'adoption des meilleures pratiques, nous pourrons réaliser des gains d'efficience qui généreront une valeur importante. »

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

Au moment où nous développons des produits et services innovateurs en vue de devenir une société de classe mondiale dans le secteur des produits de consommation sous emballage, nous prenons des mesures de rationalisation et adoptons les meilleures pratiques à l'échelle mondiale concernant nos activités et processus opérationnels pour établir une structure de coûts hautement concurrentielle avec les grands fabricants mondiaux de produits alimentaires. Nous devons investir des capitaux pour accroître notre potentiel évolutif ou mettre à jour nos technologies, fermer les usines inefficentes et comprimer les coûts afin d'accroître la valeur autant que possible et recruter le personnel compétent dont nous avons besoin à l'échelle mondiale.

Exercer des activités évolutives

En concentrant nos activités dans des régions et des usines qui font le plus de sens sur le plan commercial, nous pouvons adapter nos activités, ce qui nous permet d'augmenter les volumes, de maximiser l'efficience opérationnelle et de croître de manière plus rentable; il s'agit de facteurs importants pour développer une chaîne d'approvisionnement de classe mondiale.

Les progrès que nous avons accomplis dans les secteurs suivants sont un exemple de la manière selon laquelle nous pouvons exercer des activités évolutives et en profiter :

- Nous avons consolidé trois usines de transformation primaire du porc dans une seule installation de classe mondiale à Brandon, au Manitoba, qui tourne sur deux quarts de travail complets et fabrique des produits de haute qualité.
- Nous avons construit un entrepôt à la fine pointe à Saskatoon et avons agrandi celui de Coquitlam pour effectuer la totalité de la distribution de produits de viande dans l'ouest du Canada, ce qui a permis d'éliminer un certain nombre de contrats avec des tiers et de consolider toutes les activités dans deux entrepôts.
- Nous avons restructuré et réduit nos activités d'élevage de porcs à l'échelle du Canada, en consolidant nos activités dans une installation à intégration verticale au Manitoba dont les coûts de production sont moins élevés.
- Nous avons accru l'utilisation de la capacité de nos boulangeries en fermant trois usines, en investissant dans d'autres et en déplaçant la production pour nous rapprocher de nos clients.

Nous veillons à l'accroissement de l'efficience à trois niveaux :

- Exercer des activités évolutives et mettre en œuvre les meilleures pratiques communes
- Rationaliser nos systèmes informatiques
- Accroître l'excellence fonctionnelle



En raison de la volatilité des marchés des marchandises au début de 2008, puis du rappel de produits de viande sous emballage et de son incidence sur nos activités, quelques projets stratégiques avaient été reportés, mais ils seront amorcés en 2009. Nous pouvons faire beaucoup plus et nous le ferons. Nous avons d'excellentes occasions de comprimer les coûts et de créer de la valeur en intégrant davantage nos usines et nos systèmes informatiques en place en adoptant de meilleures pratiques normalisées. Même si nos usines répondent à nos besoins d'aujourd'hui, elles deviendront les meilleures de leur catégorie à tous les égards : coûts, efficacité, potentiel évolutif, capacité et salubrité des aliments. Nous exploitons 37 boulangeries et 34 usines de produits de viande fraîche ou sous emballage et il est possible d'accroître leur efficacité et leur capacité au moyen de la consolidation, de l'expansion ou de l'adoption de nouvelles technologies et pratiques. Nous investirons dans l'amélioration de notre réseau de distribution dans l'est du Canada pour obtenir la même capacité et atteindre la même efficacité que dans l'ouest. Ces mesures seront avantageuses puisque notre compétitivité sera beaucoup plus forte, nos activités seront les meilleures de leur catégorie et nos frais d'exploitation diminueront considérablement.

Actualiser nos systèmes informatiques

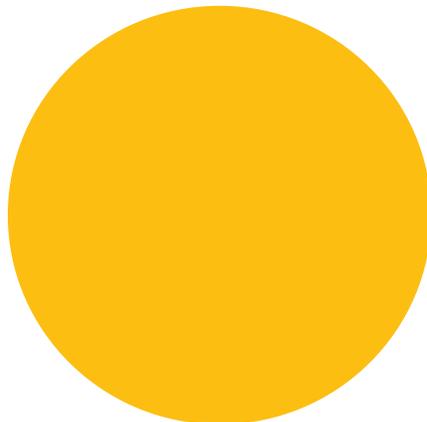
L'adoption d'une plateforme informatique commune et d'un modèle de services partagés est un autre facteur clé pour accroître l'efficacité. Au début de 2009, nous avons commencé à mettre en place la plateforme d'un progiciel de gestion intégré (« PGI ») de classe mondiale à l'échelle de la société, qui abritera la totalité de l'information, soutiendra des processus normalisés plus efficaces et fournira un accès permanent à l'information en temps réel, de sorte que nous pourrions prendre les meilleures décisions possibles.

Nous avons choisi la plateforme SAP à la suite d'un examen complet des solutions logicielles et des avantages offerts par celles-ci. Nous prévoyons que la mise en place de la plateforme SAP s'étendra sur trois ans et que celle-ci nous procurera un avantage concurrentiel fondamental sous la forme de nos systèmes et de la gestion de notre information.

Atteindre l'excellence fonctionnelle

Notre structure organisationnelle est fondée sur de solides services généraux centralisés qui appuient les sociétés en exploitation, auxquelles il incombe d'exercer les activités et de produire les résultats. L'objectif est d'équilibrer la structure et la direction d'une grande société ouverte tout en soutenant une culture entrepreneuriale permettant de répondre rapidement à l'évolution de la conjoncture du marché au niveau de l'exploitation.

Nos divisions d'exploitation assument des fonctions communes, comme la fabrication, la salubrité des aliments et les ressources humaines, pour ne citer que celles-ci, qui peuvent profiter de l'adoption des meilleures pratiques et de la normalisation de ces pratiques à l'échelle de la société. Cela améliorera l'excellence fonctionnelle et réduira les coûts et la complexité de l'application de méthodes multiples pour faire la même chose. Nous avons commencé à migrer vers ce modèle organisationnel; la création récente du poste de chef de la salubrité des aliments constitue un excellent exemple du recrutement que nous pouvons faire à l'échelle mondiale pour améliorer notre approche en vue d'assurer la salubrité des aliments dans l'ensemble de la société. Nous suivons la même approche pour de nombreuses autres fonctions, au moyen du renforcement des liens hiérarchiques existants ou du recrutement.



pensons responsabilité

Nos valeurs de base

Les valeurs d'Aliments Maple Leaf définissent sa culture et portent sur les aspects suivants de son leadership :

- Agir de façon professionnelle
- Favoriser l'action
- Être motivé par le rendement
- S'améliorer sans cesse
- Se tourner vers l'extérieur
- Oser la transparence

Ces valeurs constituent l'assise sur laquelle nous nous fondons pour prendre toutes nos décisions, exercer nos activités, procéder au recrutement et au perfectionnement des employés et évaluer notre rendement.

La mise en application de nos valeurs et la façon dont elles définissent notre personnalité et notre essence sont pour nous des sources de fierté immense.

L'une de nos valeurs de base est d'agir de façon professionnelle, ce qui influe profondément sur l'équilibre entre nos résultats financiers et notre responsabilité envers les gens et la collectivité. Nous avons instauré une culture dynamique qui met fortement l'accent sur le recrutement et le perfectionnement des gens afin que ceux-ci atteignent leur plein potentiel.

Une culture permettant aux gens d'apprendre et de se perfectionner

Chez Aliments Maple Leaf, nous voulons que le milieu de travail soit déterminé, innovateur, en mouvement et non politisé, où des gens formidables sont encouragés à se dépasser davantage qu'ailleurs. Par conséquent, nous mettons beaucoup d'accent sur la formation et le perfectionnement, y compris la formation individuelle en leadership, la gestion de l'innovation, l'excellence en matière de fabrication et en matière de vente, la méthode Six Sigma et la gestion de projets. En 2008, nous avons consacré près de 5 200 jours-personnes à la formation et au perfectionnement. Nous sommes très sensibles au fait que notre rendement doit produire des résultats tangibles pour les actionnaires et nous avons établi, pour les dirigeants, une rémunération au rendement qui est liée à l'indice S&P pour le secteur alimentaire.

Nos employés nous disent que cette approche fonctionne : le sondage réalisé par Aliments Maple Leaf auprès des employés pendant l'exercice écoulé a révélé un taux global d'engagement de 81 % en Amérique du Nord, un résultat considérablement en hausse depuis 2007 et supérieur à la norme pour les sociétés de premier ordre selon à peu près n'importe quelle mesure de l'engagement, pendant un exercice où des changements commerciaux et organisationnels notables sont survenus.

Assurer la sécurité de nos gens

Les usines sécuritaires sont bien gérées; aucun accident n'est acceptable. Nous avons travaillé avec diligence pour établir une culture en milieu de travail où l'élimination des accidents de travail et le maintien de la sécurité sont intégrés à nos activités. Nous faisons le suivi des dossiers de sécurité de notre centaine d'installations, dossiers que nous rendons publics par ailleurs, parce que nous croyons fortement que la transparence contribuera à un meilleur rendement. L'exercice 2008 est le huitième exercice consécutif affichant une amélioration continue des blessures à signaler ainsi qu'une amélioration générale de 18 % à l'échelle des activités d'Aliments Maple Leaf, un résultat qui figure parmi les meilleurs du secteur et dont nous sommes extrêmement fiers. En revanche, même si nous sommes très fiers de ce résultat, nous repoussons constamment les limites et nous visons l'excellence en matière de santé et sécurité au travail. Chaque employé doit pouvoir compter sur un milieu de travail sécuritaire et s'attendre à pouvoir rentrer chez lui à la fin d'un quart de travail sans avoir été impliqué dans un accident.

Mobilisation active

Nous prenons part à des initiatives environnementales auxquelles participent le secteur de l'alimentation, les milieux financiers et nos propres clients.

- Cette année, notre installation Rothsay située à Dundas, en Ontario, et notre usine de Brandon, au Manitoba, ont reçu des prix environnementaux de première catégorie dans le cadre du programme de reconnaissance environnementale de l'American Meat Institute (« AMI »).
- Le ministère de l'Environnement de l'Ontario a souligné la réduction de 67 % de notre consommation d'eau aux installations de transformation de la dinde au cours d'une période de sécheresse en 2007.
- Nous avons procédé à un important recensement des gaz à effet de serre et avons participé au Carbon Disclosure Project ces deux dernières années.
- Par l'intermédiaire de notre division de la boulangerie du Royaume-Uni, nous prenons part au processus de réduction de la National Association of Master Bakers Climate Change Levy, qui établit des objectifs de diminution des gaz à effet de serre.

Pour plus de renseignements sur notre engagement envers l'environnement, consultez notre site Web (www.mapleleaf.com).



Réduire notre incidence sur l'environnement

Qu'il s'agisse de réduire les déchets que nous produisons, l'énergie que nous utilisons ou l'eau que nous consommons, nous essayons continuellement d'en faire davantage pour réduire notre incidence sur l'environnement. Ce n'est pas seulement une question de conformité; nos clients et nos fournisseurs s'y attendent et les consommateurs le demandent. Le réchauffement climatique est très sérieux et nous devons faire plus pour réduire les émissions de gaz à effet de serre. De plus, nous savons que l'application de saines pratiques environnementales est essentielle à la croissance fructueuse de nos activités et un reflet de nos valeurs.

Depuis 2001, nous avons investi près de 65 millions de dollars dans l'infrastructure environnementale et nous avons dépensé plus de 110 millions de dollars pour gérer les enjeux environnementaux à l'échelle de la société. Nous avons réalisé des vérifications environnementales dans 60 installations, nous avons entrepris un programme rigoureux de gestion de la conformité, en obtenant près de 50 permis et en remettant près de 70 rapports chaque année à divers organismes de réglementation, et nous avons formé 600 gestionnaires et superviseurs au sujet des exigences environnementales et des meilleures pratiques. Nous avons mené à terme près de 450 projets environnementaux dans des secteurs comme les émissions atmosphériques, le contrôle des eaux usées ainsi que la gestion et la réduction des déchets à l'égard de plus de 90 % de nos installations de fabrication. En 2008, nous avons lancé notre programme d'excellence environnementale pour normaliser notre système de gestion environnementale à l'échelle de la société.

Pendant l'exercice précédent, nous avons commencé à élaborer une stratégie environnementale détaillée pour renforcer nos projets environnementaux et intégrer les considérations environnementales à notre stratégie et à nos décisions opérationnelles. Cette stratégie nous aidera à récolter les fruits d'une saine gestion environnementale.

Redonner à la collectivité

Nos activités caritatives visent à répondre aux besoins nutritionnels des gens les plus vulnérables et à soutenir des solutions à long terme pour leur permettre d'obtenir des aliments nutritifs à prix abordables. Pour y parvenir, nos activités philanthropiques capitalisent sur nos forces, en tant que grande société dans le secteur alimentaire, pour orienter nos dons de temps, de talents et de ressources. Nos activités vont du bénévolat auprès d'organismes sans but lucratif, pour les faire profiter de notre expertise en finances, en planification de chaîne d'approvisionnement ou en communications, aux dons en argent ou de produits en nature. En 2008, nous avons donné environ 4 millions de dollars de produits de viande et de boulangerie qui ont été distribués à des gens dans le besoin, par l'intermédiaire de banques d'alimentation et d'organismes semblables dans les collectivités et pays où nous exerçons nos activités. Rien qu'en décembre dernier, nous avons donné 8 500 kilogrammes de produits de porc frais et plus de 1 800 dindes. Nous avons fait des dons importants à Brandon, à Winnipeg et à Montréal pendant la période des Fêtes, afin d'approvisionner les banques d'alimentation. Nous avons aussi expédié des produits alimentaires à des communautés autochtones dans le besoin dans le nord du Canada, où les prix des aliments peuvent être quatre fois plus élevés. Nous sommes très fiers de nos solides relations avec les collectivités et nous comptons capitaliser sur ces programmes parce que ceux-ci sont un élément important de notre identité en tant que société.

Perspectives pour 2009

Aliments Maple Leaf a la chance d'exercer ses activités dans le secteur alimentaire, qui est généralement plus stable pendant une conjoncture économique difficile. Nous avons la possibilité de nous adapter à cette réalité économique en ciblant des occasions de croissance, plus particulièrement des produits de boulangerie et repas innovateurs pour les consommateurs et les restaurants à service rapide, qui représentent un solide marché. Notre positionnement prédominant sur les marchés et nos solides marques nous donnent une plateforme concurrentielle très forte pour accroître nos résultats.

Le chef de l'exploitation,
Groupe alimentaire,

Richard A. Lan

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

J. Scott McCain

Le premier vice-président
et chef des finances,

Michael H. Vels

Le président et chef
de la direction,

Michael H. McCain



pensons éventail de marques



PARTAGEZ VOTRE PASSION



The Baker's Best



Renseignements au sujet de la société

Capital-actions

Le capital-actions 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 2008, il y avait 107 258 681 actions avec droit de vote et 22 000 000 d'actions sans droit de vote émises et en circulation, pour un total de 129 258 681 actions en circulation. La société comptait 794 actionnaires inscrits, dont 760 étaient inscrits au Canada et détenaient 98,6 % des actions avec droit de vote émises. Le Conseil du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario détient la totalité des actions sans droit de vote émises. Ces actions sans droit de vote peuvent être converties en tout temps en des actions avec droit de vote.

Principaux actionnaires

Les principaux actionnaires de la société sont McCain Capital Corporation, qui détient 32 % de l'ensemble des actions émises et en circulation, soit 41 518 153 actions avec droit de vote, et le Conseil du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, qui détient 33,1 % de l'ensemble des actions émises et en circulation, soit 20 728 371 actions avec droit de vote et 22 000 000 d'actions sans droit de vote. Le reste des actions émises et en circulation est détenu par le grand public.

Siège social

Les Aliments Maple Leaf Inc.
30 St. Clair Avenue West
Bureau 1500
Toronto (Ontario) Canada M4V 3A2
Tél. : 416-926-2000
Télé. : 416-926-2018
Site Web : www.mapleleaf.com

Assemblée annuelle

L'assemblée annuelle des actionnaires de la société Les Aliments Maple Leaf Inc. aura lieu le mercredi 29 avril 2009, à 11 h, au ThinkFOOD! Centre, 6897 Finance Drive, Mississauga (Ontario), Canada.

Dividendes

Les dividendes trimestriels sont déclarés et versés à la discrétion du conseil d'administration. Les dates prévues pour le versement des dividendes en 2009 sont le 31 mars, le 30 juin, le 30 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 University Avenue, 9^e étage
Toronto (Ontario) Canada M5J 2Y1
Tél. : 514-982-7555
ou 1-800-564-6253 (sans frais en Amérique du Nord)
ou service@computershare.com

Demandes de renseignements sur la société

Pour des renseignements liés aux relations avec les investisseurs, on peut communiquer avec la première vice-présidente, Communications et relations publiques, au 416-926-2000.

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 University Avenue, 9^e étage
Toronto (Ontario) Canada M5J 2Y1
Tél. : 514-982-7555
ou 1-800-564-6253 (sans frais en Amérique du Nord)
ou service@computershare.com

Vérificateurs

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, Toronto, Ontario M4V 3A2.

**des gens passionnés,
passionnés de bonne bouffe**



LES ALIMENTS MAPLE LEAF INC.
30 St. Clair Avenue West, Suite 1500
Toronto (Ontario) Canada M4V 3A2
www.mapleleaf.com



Sources Mixtes

Groupe de produits issu de forêts bien
gérées et d'autres sources contrôlées.
www.fsc.org Cert no. SW-COC-001862
© 1996 Forest Stewardship Council

pensons

Aliments Maple Leaf



Les Aliments Maple Leaf Inc.
Rapport annuel 2008

états financiers

Rapport de gestion

La société

Les Aliments Maple Leaf Inc. (« 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 24 000 personnes pour ses activités au Canada, aux États-Unis, en Europe et en Asie.

Aperçu financier

En 2008, le bénéfice d'exploitation ajusté¹⁾ a diminué de 35,5 % pour s'établir à 128,4 millions de dollars (199,1 millions de dollars en 2007), et le bénéfice par action (le « BPA ») ajusté¹⁾ a reculé de 43,1 % pour se chiffrer à 0,29 \$ par action (0,51 \$ par action en 2007). La perte de base par action attribuable aux activités poursuivies a augmenté de 61,1 % pour atteindre 0,29 \$ par action (0,18 \$ par action en 2007). Sauf indication contraire, tous les chiffres sont présentés en dollars canadiens.

En 2008, trois facteurs ont eu une incidence particulièrement importante sur le bénéfice d'exploitation de la société :

1. Le rappel de produits d'août 2008, qui a touché les viandes en tranches produites à l'usine de Bartor Road de la société, à Toronto;
2. Les hausses sans précédent du prix des intrants clés, notamment le blé, le maïs et le carburant, qui se sont traduites par la compression des marges de plusieurs unités d'exploitation;
3. Les frais d'exploitation et les avantages liés à la mise en œuvre de la stratégie triennale de la société visant à remettre l'accent sur ses activités liées aux produits de viande, aux repas et aux produits de boulangerie à valeur ajoutée.

Les résultats d'exploitation de 2008 comprennent des coûts non récurrents importants liés au rappel de produits et d'autres éléments relatifs à la mise en œuvre de la stratégie de la société visant à remettre l'accent sur ses activités liées aux protéines animales. Ces montants sont présentés séparément s'il y a lieu, de façon à faciliter l'évaluation des résultats sous-jacents de la société. Pour ce faire, les informations fournies par la société comprennent des mesures non conformes aux PCGR, lesquelles, de l'avis de la direction, sont les plus appropriées pour évaluer les résultats d'exploitation de la société.

Principaux renseignements financiers

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

(en millions de dollars, sauf les renseignements relatifs au BPA)	2008	2007	2006
Chiffre d'affaires	5 242,6 \$	5 209,6 \$	5 324,8 \$
Bénéfice d'exploitation ajusté ¹⁾	128,4 \$	199,1 \$	172,8 \$
Bénéfice net (perte) attribuable aux activités poursuivies	(36,9)	(23,2)	(20,0)
Bénéfice net (perte)	(36,9)	195,0	4,5
BPA de base	(0,29)\$	1,53 \$	0,04 \$
BPA dilué	(0,29)	1,50	0,03
BPA de base attribuable aux activités poursuivies, tel que présenté	(0,29)	(0,18)	(0,16)
BPA dilué attribuable aux activités poursuivies, tel que présenté	(0,29)	(0,18)	(0,16)
BPA ajusté attribuable aux activités poursuivies ¹⁾	0,29	0,51	0,38
Total de l'actif	3 487 \$	2 998 \$	3 276 \$
Dette nette ¹⁾	1 023 \$	855 \$	1 213 \$
Rendement de l'actif net (« RAN ») ¹⁾	3,4 %	6,7 %	5,6 %
Flux de trésorerie liés aux activités poursuivies	195,5 \$	122,8 \$	107,4 \$
Dividendes en espèces par action	0,16 \$	0,16 \$	0,16 \$

i) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux PCGR » ci-après.

Mesures non conformes aux PCGR

La société présente ses résultats financiers conformément aux PCGR du Canada. Cependant, le présent rapport contient certaines mesures financières et certains ratios non conformes aux PCGR, dont la direction est d'avis qu'ils sont utiles pour mesurer la performance et la situation financière de la société. Ces mesures n'ont pas de signification normalisée aux termes des PCGR du Canada 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 PCGR du Canada. Les mesures non conformes aux PCGR dont il est question dans le présent rapport comprennent notamment :

A) BÉNÉFICE D'EXPLOITATION AJUSTÉ

Le bénéfice d'exploitation ajusté est défini comme étant le bénéfice attribuable aux activités poursuivies, avant la prise en compte des frais non récurrents liés au rappel de produits, des frais de restructuration et des autres frais connexes. De l'avis de la direction, cette mesure est celle qui permet le mieux d'évaluer les résultats d'exploitation, étant donné que les frais non récurrents liés au rappel de produits, les frais de restructuration et les autres frais connexes ne sont pas représentatifs des activités poursuivies.

Rapport de gestion

B) BÉNÉFICE PAR ACTION AJUSTÉ (« BPA AJUSTÉ »)

Le BPA ajusté s'entend du bénéfice (de la perte) par action attribuable aux activités poursuivies, avant la prise en compte des frais non récurrents liés au rappel de produits, des frais de restructuration et des autres frais connexes. Le tableau suivant présente un rapprochement du BPA tiré des activités poursuivies, tel que présenté dans les états financiers consolidés de la société, et du BPA ajusté. De l'avis de la direction, cette mesure est celle qui permet le mieux d'évaluer les résultats financiers, étant donné que les frais liés au rappel de produits, les frais de restructuration et les autres frais connexes ne sont pas représentatifs des activités poursuivies.

(par action)	2008	2007	2006
BPA attribuable aux activités poursuivies	(0,29)\$	(0,18)\$	(0,16)\$
Frais directs non récurrents liés au rappel de produits	0,22	—	—
Frais de restructuration et autres frais connexes	0,36	0,81	0,37
Économie d'impôts liée à la baisse des taux d'imposition futurs ⁱ⁾	—	(0,08)	—
Économie d'impôts liée aux activités de nutrition animale	—	(0,04)	—
Ajustement au titre des impôts des États-Unis, déduction faite de la participation sans contrôle	—	—	0,17
BPA ajusté	0,29 \$	0,51 \$	0,38 \$

i) La société a enregistré en 2007 une importante économie d'impôts d'un montant net de 9,9 millions de dollars relative à l'entrée en vigueur de taux d'imposition futurs inférieurs.

C) RENDEMENT DE L'ACTIF NET (« RAN »)

Le RAN est calculé en divisant le bénéfice après les impôts attribuable aux activités poursuivies, avant la prise en compte des frais directs non récurrents liés au rappel de produits, des frais de restructuration et autres frais connexes et des intérêts, par l'actif net moyen mensuel. L'actif net représente le total de l'actif, moins les liquidités, les actifs d'impôts futurs 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, et la société s'est donné pour objectif d'obtenir un RAN de 11,5 %.

D) BÉNÉFICE AVANT LES INTÉRÊTS, LES IMPÔTS ET L'AMORTISSEMENT (« BAIIA »)

Le BAIIA représente le bénéfice d'exploitation, avant la prise en compte des frais directs non récurrents liés au rappel de produits, des frais de restructuration et des autres frais connexes, et avant les intérêts et les impôts sur le bénéfice, plus l'amortissement et l'amortissement des actifs incorporels. La société évalue son profil de crédit au moyen de divers ratios, essentiellement le ratio de la dette nette par rapport au BAIIA et le ratio du BAIIA par rapport aux intérêts débiteurs.

E) DETTE NETTE

La dette nette représente la dette à long terme et la dette bancaire, moins des liquidités.

Rappel de produits

Le 17 août 2008, la société a procédé au rappel volontaire de deux produits de viande sous emballage fabriqués à son usine de Bartor Road, à Toronto, en raison d'une crainte que ces produits pourraient avoir été contaminés par la bactérie *Listeria monocytogenes*. *Listeria monocytogenes* est l'une des six espèces de *Listeria*, une bactérie répandue dans l'environnement. *Listeria monocytogenes* est la seule espèce de *Listeria* qui soit pathogène. Elle peut entraîner la maladie grave ou la mort parmi la population à haut risque qui est constituée des personnes dont le système immunitaire est affaibli, des personnes âgées, des bébés et des femmes enceintes. Après avoir été informée que trois produits de viande sous emballage fabriqués à l'usine de Bartor Road avaient obtenu un résultat positif aux tests de dépistage de la bactérie *Listeria monocytogenes*, la société a étendu, par mesure de prudence, son rappel volontaire à 23 produits de viande sous emballage fabriqués par deux chaînes de production le 20 août 2008. Par mesure de prudence supplémentaire, la société a de plus temporairement fermé son usine de Bartor Road.

Le 23 août 2008, l'Agence canadienne d'inspection des aliments (l'« ACIA ») et l'Agence de la santé publique du Canada ont annoncé qu'elles en venaient à la conclusion qu'une souche de la bactérie *Listeria* liée à des cas de maladie ou de mortalité chez plusieurs consommateurs au Canada concordait avec celle qui avait été détectée dans certains produits d'Aliments Maple Leaf. Lorsque la société a pris connaissance de cette information, elle a immédiatement étendu son rappel volontaire à tous les produits fabriqués à l'usine de Bartor Road depuis le 1^{er} janvier 2008. Cette décision de procéder à un rappel étendu a été prise pour démontrer à la population que toutes les mesures de sécurité avaient été prises pour protéger les consommateurs, bien que rien n'indiquait que d'autres produits que ceux fabriqués par les deux chaînes de production ayant fait l'objet d'une inspection avaient été contaminés par la bactérie *Listeria*.

En prenant cette décision, la direction souhaitait faire passer les intérêts des consommateurs et la santé du public avant tout. Les mesures de rappel ont visé 191 produits, ce qui représente environ 638 000 kilogrammes de produits. Avec l'aide de ses clients, Aliments Maple Leaf a rapidement retiré tous les produits rappelés des étalages et des réseaux de distribution de services alimentaires.

La souche de la bactérie *Listeria* détectée dans les produits d'Aliments Maple Leaf a été liée à 56 cas de maladie et à 20 cas de décès. Après étude minutieuse des dossiers et des résultats de tests effectués sur les produits et à l'usine même, l'ACIA, la société et des experts indépendants en sont venus à la conclusion que la source de la contamination des produits la plus probable se trouvait en profondeur dans le mécanisme de deux équipements de tranchage, endroit qui avait constitué un point d'hébergement pour la bactérie. Ce point d'hébergement avait échappé au processus de désinfection rigoureuse dont cet équipement fait l'objet sur une base quotidienne, conformément aux recommandations du fabricant de l'équipement, processus qui excède même les exigences de ce dernier. Plusieurs autres facteurs environnementaux ont été identifiés comme pouvant être à la source de la contamination, mais aucun d'eux ne vise des surfaces entrées en contact avec les produits.

Rapport de gestion

Le 17 septembre 2008, la production a repris à l'usine de Bartor Road après que la société eut effectué six opérations de désinfection rigoureuses, des tests environnementaux exhaustifs et des vérifications, et que l'ACIA eut achevé une série d'inspections poussées avant la remise en fonction de l'usine. Parallèlement à la réouverture de l'usine, la société a revu ses protocoles et elle a apporté d'autres améliorations à ses protocoles de salubrité alimentaire dans ses 24 usines de fabrication de viande sous emballage. Les protocoles comprennent le démontage régulier et la désinfection en profondeur de l'équipement de tranchage, la conduite de tests environnementaux poussés et la formation accrue du personnel en ce qui a trait aux nouvelles procédures opérationnelles et aux mesures de contrôle des pathogènes d'origine alimentaire. Les procédés de nettoyage et de surveillance environnementale de la société reflètent les pratiques exemplaires de l'industrie à l'échelle de l'Amérique du Nord et dépassent les normes réglementaires canadiennes.

Au cours des mois d'octobre et de novembre 2008, la société a concentré ses efforts sur la normalisation des activités de l'usine de Bartor Road. Le processus de reprise de la production s'est fait très graduellement étant donné que l'usine fonctionnait dans un contexte hautement contrôlé et surveillé, des inspections et des contrôles des installations étant réalisés chaque jour par l'ACIA afin de garantir l'efficacité des protocoles améliorés de la société relatifs à la salubrité des aliments. Le 17 novembre 2008, l'usine a obtenu l'autorisation de recommencer à expédier des produits destinés aux consommateurs.

Pendant la période qu'a duré le rappel, la direction a fait des intérêts des consommateurs sa priorité et a proactivement tenu le public au courant des mesures prises par la société, lesquelles sont allées bien au-delà des exigences réglementaires, pour assurer la qualité et l'innocuité de ses produits. La remontée des volumes se poursuit, ce qui démontre que la confiance des consommateurs se rétablit. Un plan de rétablissement des volumes exhaustif est en cours de mise en œuvre afin de rétablir et d'accroître les activités de base. Ce plan met l'accent sur la croissance du chiffre d'affaires grâce à diverses mesures liées à la commercialisation et aux ventes, comme la présentation des produits et les activités en magasin visant à stimuler les volumes de ventes, d'importantes activités promotionnelles et le lancement de nouveaux produits.

Le 20 janvier 2009, le gouvernement fédéral a commandé une enquête indépendante pour faire la lumière sur la vague de cas de listériose survenue en août 2008. La société entend offrir sa pleine collaboration aux enquêteurs et partager les conclusions des études qu'elle a elle-même menées à l'interne.

FRAIS LIÉS AU RAPPEL DE PRODUITS

À la fin du troisième trimestre, la direction estimait que les frais directs non récurrents liés au rappel de produits atteindraient entre 25,0 et 30,0 millions de dollars. Ces frais englobent la valeur des produits retournés et détruits, les frais de désinfection de l'usine de Bartor Road et les frais directs liés aux communications avec les médias et les consommateurs. Le coût réel de ces éléments s'établissait à 37,5 millions de dollars à la fin de 2008. De ce coût, une tranche de 19,0 millions de dollars a été passée en charge au troisième trimestre et une tranche de 18,5 millions de dollars a été passée en charges au quatrième trimestre. La direction ne s'attend pas à engager d'autres coûts de cette nature en 2009 puisque le rappel est terminé et que les produits rappelés ont été détruits. L'augmentation de ces frais par rapport aux estimations antérieures s'explique par les coûts plus élevés que prévu au titre de la désinfection, l'inefficacité de la reprise de la production et les communications plus fréquentes avec les consommateurs et le public en général.

POURSUITES EN RECOURS COLLECTIF

Par suite du rappel de produits, plusieurs poursuites en recours collectif ont été déposées contre la société au nom de personnes qui ont consommé ou acheté des produits ayant fait l'objet du rappel d'août 2008 en raison de l'éventuelle contamination à la bactérie *Listeria monocytogenes*. Le 18 décembre 2008, la société a conclu une entente de règlement avec les demandeurs des poursuites en recours collectif liées au rappel. Le montant du règlement sera de 25 millions de dollars et pourra être majoré d'un montant maximal de 2 millions de dollars si les réclamations et les coûts s'élèvent à plus de 25 millions de dollars. Le conseiller juridique des demandeurs administrera la compensation versée à même le montant du règlement, sous la supervision du tribunal. La société et le conseiller juridique des demandeurs estiment que le règlement du recours collectif est juste et raisonnable et qu'il est dans l'intérêt supérieur des demandeurs. Le montant du règlement sera entièrement financé par les fournisseurs de l'assurance responsabilité civile de la société.

Ralentissement économique

L'actuelle récession pourrait avoir une incidence favorable ou défavorable sur les résultats financiers de la société suivant le comportement des consommateurs et les prix des marchandises. Par exemple, il existe un risque que les consommateurs choisissent de passer de produits de marque à marge plus élevée pour se tourner vers des produits de base à marge plus faible et que la société subisse un recul global de ses volumes. En revanche, les consommateurs ont depuis peu tendance à prendre leurs repas moins souvent à l'extérieur de la maison, ce qui pourrait avantager la société. Bien que la société ait enregistré une certaine baisse de son chiffre d'affaires au titre des produits de spécialité de sa boulangerie du Royaume-Uni, laquelle est en partie imputable au contexte économique difficile, la direction n'est pas en mesure de prévoir si le ralentissement économique aura une incidence importante sur les résultats d'exploitation de la société.

Fluctuations des prix des intrants

Des mesures environnementales encouragées par le gouvernement des États-Unis ont entraîné un accroissement de la demande des céréales qui servent à produire de l'éthanol, en particulier le maïs, et une réduction de la surface consacrée à d'autres cultures, notamment celle du blé. Ces mesures, combinées à la hausse de la demande à l'exportation et à la baisse des récoltes mondiales, ont entraîné, en 2007 et au début de 2008, des hausses sans précédent des prix de marchandises comme le blé, le maïs, l'orge et le soja, qui sont des intrants pour la société ou qui influent sur ses activités. De plus, le prix du pétrole brut a augmenté considérablement en 2008, ce qui a une incidence marquée sur les activités de la société, notamment le transport et la fabrication, et d'autres conséquences indirectes, par exemple la hausse des coûts relatifs à l'emballage. Par conséquent, le coût des intrants d'un grand nombre des activités de la société a connu une hausse spectaculaire en 2008.

Rapport de gestion

La hausse des prix du maïs et de l'orge a fait grimper les coûts des aliments pour animaux et, par conséquent, le coût de production relatif aux activités d'élevage porcin de la société a augmenté. Le prix des porcs en dollars canadiens a reculé légèrement, tandis que les coûts des aliments pour animaux ont augmenté considérablement et, par conséquent, les marges sur la production de porc ont affiché un recul marqué en 2008. Les prix élevés des marchandises, notamment le soja et l'huile de soja, ont contribué à la vigueur des résultats du secteur des sous-produits d'équarrissage, particulièrement au cours des trois premiers trimestres de 2008.

La hausse des prix de la viande fraîche ont une incidence sur les activités de production de viande à conditionnement supplémentaire et de repas de la société, mais celle-ci a généralement la possibilité de récupérer ces augmentations de coûts dans le prix de ses produits finis. Ces hausses de prix ne reflètent pas toujours précisément l'augmentation du coût des intrants ou l'inflation, mais, avec le temps, la société parvient généralement à contrebalancer totalement ces augmentations. Vers la fin de 2008, la capacité de la société à mettre en œuvre les hausses de prix prévues a subi l'incidence défavorable de l'interruption des activités causée par le rappel de produits et par conséquent, les marges du secteur des viandes préparées ont été réduites simultanément à la baisse des volumes découlant de ce même rappel.

L'ampleur et la rapidité des hausses du prix du blé qui sont survenues en 2007 et en 2008 jumelées aux augmentations des prix des autres marchandises comme le carburant se sont traduites par une compression importante des marges de l'ensemble des activités de boulangerie de la société au premier semestre de 2008. La société a mis en œuvre d'importantes initiatives de réduction des coûts et elle a pratiqué d'importantes hausses de prix afin de compenser ces augmentations de coûts radicales, mais à la fin de l'exercice, elle n'avait pas été en mesure de les combler.

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

	Au 31 décembre ⁱ⁾		Moyennes annuelles		
	2008	2008	2007	Variation	2006
Prix d'un porc de marché (\$ CA par porc) ⁱⁱ⁾	114,28 \$	123,51 \$	125,76 \$	(1,8)%	131,14 \$
Prix d'un porc de marché (\$ US par porc) ⁱⁱ⁾	93,76 \$	116,17 \$	116,94 \$	(0,7)%	115,62 \$
Blé (\$ US par boisseau) ⁱⁱⁱ⁾	6,55 \$	10,37 \$	6,41 \$	61,8 %	4,67 \$
Maïs (\$ US par boisseau) ⁱⁱⁱ⁾	4,07 \$	5,31 \$	3,80 \$	39,7 %	2,67 \$
Soja (\$ US par boisseau) ⁱⁱⁱ⁾	9,80 \$	12,35 \$	8,72 \$	41,6 %	6,00 \$
Pétrole (\$ US par baril) ⁱⁱⁱ⁾	44,60 \$	99,67 \$	70,88 \$	40,6 %	66,06 \$

i) Prix au comptant au 31 décembre 2008 d'après le CME ou le WCB, selon la région (source : Bloomberg).

ii) Le pourcentage de variation du prix du porc vivant est calculé à partir de la moyenne sur cinq jours du CME ou du WCB, selon la région (source : Bloomberg).

iii) Le pourcentage de variation du prix moyen est calculé à partir des prix de clôture journaliers (sources : Bloomberg et CBOT).

Incidence des fluctuations des devises

Depuis 2005, le dollar canadien s'est fortement apprécié par rapport à la plupart des devises mondiales, particulièrement le dollar américain, avec lequel il a atteint la parité en 2007. Le dollar canadien est demeuré à peu près à parité avec le dollar américain jusqu'au troisième trimestre de 2008. Cette évolution a eu des effets importants sur la compétitivité relative de la société par rapport à ses concurrents des États-Unis, en particulier en ce qui concerne ses activités primaires sur les marchés d'exportation, international et intérieur. Les principaux effets de ces fluctuations ont été ressentis de 2005 jusqu'à la mi-2008. Ce sont les activités de production porcine et de transformation primaire du porc qui sont les plus touchées par ces fluctuations des taux de change, étant donné que la valeur du porc est liée à celle du dollar américain et que la société doit se mesurer à ses concurrents américains sur la base des prix relatifs pour les produits de porc frais.

À l'inverse, les activités de production de viande préparée et de repas sous marques ou marques privées sur le marché intérieur de la société, ainsi que les produits de boulangerie frais (décrits à la rubrique « Secteurs d'exploitation »), bien que subissant les effets de ces fluctuations des taux de change, sont avantagés par des marques et des parts de marché solides qui permettent de réagir aux variations de la compétitivité relative en réduisant les coûts et en investissant dans la valorisation des marques et l'innovation. Par conséquent, la société a annoncé en octobre 2006 sa stratégie en vue de réorganiser ses activités liées aux protéines animales de manière à se concentrer sur la croissance de ses activités de production de viandes et de repas à valeur ajoutée, ainsi que les activités de boulangerie qui dégagent des marges plus élevées et où la société domine pour ce qui est des marques et des parts de marché. Grâce à la réorganisation de ces activités, la société réduira également son exposition aux activités désavantagées et aux activités relatives aux marchandises, comme le commerce international, la transformation primaire du porc et la production porcine.

Le tableau suivant résume les variations de certaines devises clés qui ont eu une incidence sur les activités et les résultats financiers de la société :

	Variation moyenne des taux de change ⁱ⁾	
	Entre 2008 et 2007	Entre 2008 et 2002
Appréciation (dépréciation) du dollar canadien par rapport au dollar américain	1 %	47 %
Appréciation (dépréciation) du dollar canadien par rapport au yen japonais	(12)%	19 %

i) Le pourcentage de variation du taux moyen est calculé à partir des taux de clôture journaliers (source : Bloomberg).

Rapport de gestion

Entre le 31 décembre 2002 et le 31 décembre 2008, le dollar canadien s'est apprécié d'environ 47 % par rapport au dollar américain. La direction estime que, pris isolément, ce facteur représente une perte de compétitivité annualisée d'environ 100 millions de dollars pour les activités de transformation primaire du porc, et de plus de 35 millions de dollars pour la production porcine.

Au quatrième trimestre de 2008, le dollar canadien s'est replié par rapport au dollar américain et au yen japonais. Sur une base nette, cette variation est favorable pour la société puisqu'elle a donné lieu à des marges accrues sur les exportations de porc vers le Japon.

Restructuration des activités de la société

En octobre 2006, la société a annoncé l'adoption d'une stratégie détaillée, dont elle a entamé la mise en œuvre, visant à augmenter fortement la rentabilité de ses activités dans les domaines des produits de la viande et de l'agro-alimentaire en faisant porter la croissance surtout sur les activités liées aux produits de viande et aux repas à valeur ajoutée ainsi qu'aux produits de boulangerie. La mise en œuvre de cette stratégie, conçue notamment pour réagir à l'évolution notable de la position de la société face à la concurrence résultant de l'appréciation du dollar canadien, devrait être achevée pour l'essentiel d'ici la fin de 2009.

Pour atteindre cet objectif, la société axe sa stratégie relative aux protéines animales sur l'intensification de ses activités de production de viande fraîche, de viande à conditionnement supplémentaire et de repas à valeur ajoutée. Grâce à l'intégration de ses activités liées à la viande fraîche et à la viande à conditionnement supplémentaire à valeur ajoutée, la société vise à équilibrer et à optimiser la valeur de toutes les viandes qu'elle transforme en augmentant considérablement les matières premières qu'elle destine à un conditionnement supplémentaire, en accélérant la production de produits novateurs, en établissant une assise manufacturière à faible coût et en réduisant l'envergure de sa chaîne de valeur au niveau nécessaire pour soutenir ses activités liées aux produits de viande à valeur ajoutée.

Tous les éléments du Groupe des protéines animales, y compris ceux des aliments pour animaux, de la production de porc et de la transformation primaire, sont adaptés de manière à répondre aux besoins des activités de viande fraîche et de viande à conditionnement supplémentaire à valeur ajoutée. Le nombre annuel de porcs transformés est passé de 7,5 millions en 2006 à environ 4,3 millions. Le nombre de porcs produits annuellement a été réduit d'environ 1,5 million de porcs en 2006 à environ 820 000 à la fin de 2008. La société vendra ou cessera les activités qui ne soutiennent pas ce modèle à intégration verticale équilibré et aligné.

Cette stratégie va plus loin que la simple résolution des difficultés résultant des fluctuations des taux de change; elle cherche à produire une importante création de valeur pour la société et ses actionnaires. D'importantes mesures de création de valeur sont également en cours dans le Groupe des produits de boulangerie, où l'accent est mis sur l'expansion dans de nouvelles catégories, le resserrement des liens avec les clients stratégiques et les améliorations à la chaîne d'approvisionnement. Ces initiatives ont pour objectif d'orienter les activités de la société vers les secteurs du marché des produits emballés à plus forte marge, qui sont beaucoup moins exposés aux risques liés aux fluctuations des taux de change et des prix des marchandises. La société entend consolider ses solides atouts dans les secteurs à marge élevée de la viande fraîche et de la viande à conditionnement supplémentaire, des repas et des produits de boulangerie, en s'appuyant sur l'innovation, les investissements et les acquisitions.

En 2007, la société a franchi de nouvelles étapes de cette transformation :

- Elle a profondément réorganisé ses activités de production porcine au Manitoba de façon à disposer d'activités équilibrées détenues à 100 % et regroupées à proximité de l'usine de transformation de Brandon.
- Elle a vendu ses activités de nutrition animale, à l'exception de deux provenderies suffisant à ses besoins internes d'élevage porcin.
- Elle a créé un second quart à l'usine de porc de Brandon pour la transformation primaire, de façon à pouvoir fermer deux usines plus anciennes, soit celles de Saskatoon et de Winnipeg.
- Elle a établi une usine moderne à grande échelle à Brampton, en Ontario, dont la capacité pourra soutenir la croissance des activités liées aux produits de viande sous emballage et aux repas à valeur ajoutée et qui représente un investissement d'environ 25,0 millions de dollars en 2007.
- Elle a investi plus de 40,0 millions de dollars dans des projets en immobilisations afin de réduire les coûts et d'accroître la capacité de son réseau de fabrication et de distribution.
- Elle a accru l'utilisation de la capacité dans les réseaux de la volaille et des produits de viande transformés, grâce à la fermeture de quatre installations à petite échelle.

En 2008, la société a franchi de nouvelles étapes de cette transformation :

- Elle s'est départie de la totalité de ses participations dans des actifs de production porcine en Alberta et en Ontario, ce qui a donné lieu à un système d'exploitation équilibré au Manitoba, dont les activités sont regroupées à proximité de l'usine de transformation de Brandon.
- Elle s'est départie de toutes ses activités liées à la génétique porcine.
- Elle a créé un second quart pour les activités de transformation de « découpe » à valeur ajoutée à l'usine de production porcine de Brandon et elle a mis sur pied une installation concurrentielle s'occupant exclusivement du désossage du jambon à Winnipeg.
- Elle a optimisé son réseau de boulangeries au Royaume-Uni en regroupant la production de deux petites usines avec la production de deux usines plus importantes et plus efficaces, et en Amérique du Nord, elle a fermé une usine de fabrication de bagels à Toronto, en Ontario, et a déménagé la production dans d'autres installations en région. De plus, une nouvelle chaîne de production de bagels a été mise en service à Roanoke, en Virginie, afin de rapprocher la production des clients et de réduire les frais de transport.
- Elle a achevé et ouvert deux nouveaux centres de distribution dans l'ouest du Canada.
- Elle a poursuivi les travaux de construction du nouveau centre d'innovation alimentaire représentant un investissement de 12 millions de dollars près de Toronto, en Ontario.
- Elle a continué d'investir dans des projets d'immobilisations afin de réduire les coûts et d'accroître la capacité de son réseau de fabrication et de distribution.

Rapport de gestion

Pour 2009, la société prévoit les étapes et les objectifs stratégiques relatifs à la transformation suivants :

- Vente des usines de transformation de porc de Burlington et de Lethbridge, ce qui mettra un terme au regroupement de toutes les activités de transformation primaire du porc dans une seule installation d'abattage et de découpe, opérant entièrement à double quart et située à Brandon, au Manitoba.
- Optimisation continue du réseau de fabrication.
- Achèvement de l'optimisation du réseau de distribution dans l'ouest du Canada.
- Début de la mise en œuvre des nouveaux systèmes informatiques qui permettront le regroupement du traitement dans des centres de services partagés spécialisés.
- Mise en œuvre des nouvelles procédures opérationnelles normalisées, technologies et programmes de surveillance environnementale se fondant sur les pratiques exemplaires de l'industrie en Amérique du Nord.
- Ouverture du centre d'innovation alimentaire et mise en œuvre de la stratégie novatrice visant à améliorer le rendement par étape en mettant en marché des produits répondant aux besoins des clients et des consommateurs.

En raison de la volatilité observée sur les marchés des marchandises au cours du premier semestre de 2008, laquelle a été suivie de la nécessité, pour la société, de se concentrer sur la stabilité des activités après le rappel de produits, à la fin août et tout au long du quatrième trimestre, certaines initiatives stratégiques d'envergure ont été retardées, notamment les activités d'optimisation du réseau prévues et les nouvelles innovations relatives aux produits faisant appel à beaucoup de ressources. Ces initiatives reprendront en 2009. La direction s'attend toujours à ce que ses initiatives relatives à la transformation donnent lieu à des économies cumulatives de 100 millions de dollars. Au début de la période du rappel, la direction estimait qu'il faudrait entre six et 12 mois pour que les volumes soient entièrement rétablis et elle continue de croire qu'il s'agit d'un objectif qui peut être atteint. Toutefois, il faudra plus de temps pour que les marges retrouvent leur niveau antérieur, ce qui atténuera, à court terme, les avantages de la transformation. La société a procédé à l'estimation des avantages cumulatifs découlant de ces initiatives de transformation afin de fournir un contexte pour expliquer les importants frais de restructuration qu'elle a engagés relativement à ces initiatives.

Conversion des systèmes

La société a entrepris un projet visant à regrouper tous ses systèmes informatiques en une seule et même plateforme. Ainsi, la société pourra normaliser ses processus, réduire ses coûts et créer une plateforme de services partagés unique. En 2008, la direction a entrepris un plan de mise à niveau de ses logiciels existants et de normalisation des processus au sein de la société. Après des études plus poussées, la direction a conclu qu'il était dans l'intérêt de la société de procéder au remplacement complet, plutôt qu'à la mise à niveau, de ses systèmes existants, et elle a choisi des logiciels de SAP pour constituer la nouvelle plateforme de son progiciel de gestion intégré (« PGI »); elle a en outre engagé un consultant spécialisé dans l'implantation de ces programmes. La direction prévoit que les premières installations de ce logiciel auront lieu au début de 2009 et que l'installation sera terminée dans moins de quatre ans. La direction avait précédemment estimé que le coût du remplacement ou de la mise à niveau de ses systèmes et du déménagement dans un centre de services partagés correspondrait à une combinaison de frais d'exploitation et de dépenses en immobilisations d'environ 170 millions de dollars au cours des trois à quatre prochaines années, compte non tenu de la radiation ou de l'amortissement accéléré des actifs des systèmes existants, qui deviendront superflus une fois le nouveau système en place. Compte tenu du plan actuel du projet, la direction n'a pas de raison de réviser cette estimation.

Secteurs d'exploitation

Les résultats de la société sont présentés selon trois secteurs : le Groupe des produits de la viande, le Groupe agro-alimentaire et le Groupe des produits de boulangerie. L'ensemble des activités du Groupe des produits de la viande et du Groupe agro-alimentaire constitue le Groupe des protéines animales, c'est-à-dire les activités de production et de commercialisation de produits à base de protéines animales.

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

Le Groupe agro-alimentaire comprend la production porcine et la récupération de sous-produits d'origine animale.

Le Groupe des produits de boulangerie est constitué de la participation de 89,8 % d'Aliments Maple Leaf dans Pain Canada Compagnie, Limitée (« Pain Canada »), fabricant de produits de boulangerie frais et congelés à valeur ajoutée, de sandwichs, et de pâtes et de sauces de spécialité.

Revue de l'exploitation

Le tableau suivant présente le chiffre d'affaires attribuable aux activités poursuivies par secteur d'activité, pour chacun des exercices compris dans la période de trois ans terminée le 31 décembre :

CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions de dollars)

	2008	2007	Variation	2006
Groupe des produits de la viande	3 303,7 \$	3 458,0 \$	(4,5)%	3 745,7 \$
Groupe agro-alimentaire ⁱ⁾	233,0	241,0	(3,3)%	245,4
Groupe des protéines animales	3 536,7	3 699,0	(4,4)%	3 991,1
Groupe des produits de boulangerie	1 705,9	1 510,6	12,9 %	1 333,7
	5 242,6 \$	5 209,6 \$	0,6 %	5 324,8 \$

i) Le chiffre d'affaires du Groupe agro-alimentaire exclut celui des activités de nutrition animale, qui ont été vendues en 2007 et qui sont présentées à titre d'activités abandonnées en 2007 et en 2006.

Rapport de gestion

Le chiffre d'affaires de 2008 s'est établi à 5,2 milliards de dollars, en hausse de 0,6 % par rapport à celui de l'exercice précédent. Bien que le chiffre d'affaires ait subi l'incidence de la cession de certaines activités non essentielles et de la diminution des volumes des viandes transformées au cours du deuxième semestre de l'exercice en raison du rappel de produits, les augmentations de prix, observées principalement dans le Groupe des produits de boulangerie, la vigueur des marchés des activités d'équarrissage essentielles et les acquisitions se sont traduites par une légère augmentation du chiffre d'affaires d'un exercice à l'autre.

Le tableau suivant présente le bénéfice d'exploitation ajusté des secteurs d'activité pour chacun des exercices compris dans la période de trois ans terminée le 31 décembre :

BÉNÉFICE D'EXPLOITATION AJUSTÉ

(en millions de dollars)

	2008	2007	Variation	2006
Groupe des produits de la viande	29,5 \$	94,1 \$	(68,7)%	74,4 \$
Groupe agro-alimentaire ⁱ⁾	30,1	(6,6)	555,2 %	(2,5)
Groupe des protéines animales	59,6	87,5	(31,9)%	71,9
Groupe des produits de boulangerie	83,0	119,3	(30,4)%	100,9
Coûts non attribués	(14,2)	(7,7)	83,8 %	—
	128,4 \$	199,1 \$	(35,5)%	172,8 \$

i) Les résultats du Groupe agro-alimentaire excluent ceux des activités de nutrition animale, qui ont été vendues en 2007 et qui sont présentées à titre d'activités abandonnées en 2007 et en 2006.

GRUPE DES PRODUITS DE LA VIANDE

(produits de viande transformés sous emballage et à valeur ajoutée, repas et troussees-repas réfrigérés, produits de porc, de volaille et de dinde à valeur ajoutée)

Le chiffre d'affaires du Groupe des produits de la viande s'est établi à 3,3 milliards de dollars pour l'exercice, en baisse de 4,5 % par rapport à celui de 3,5 milliards de dollars inscrit à l'exercice précédent. Bien que le Groupe des produits de la viande ait subi une baisse de son chiffre d'affaires au premier semestre de l'exercice en raison du recul des ventes de viande sous emballage et du retrait stratégique de certaines activités à faible marge, la plus grande partie de la baisse d'un exercice à l'autre tient au rappel de produits qui a eu lieu pendant les troisième et quatrième trimestres de 2008. Cette situation s'explique par la non-disponibilité des produits rappelés, le recul subi par l'ensemble de la catégorie des viandes en tranches et des charcuteries et la baisse des ventes d'autres produits de marque Maple Leaf non rappelés au début de la période du rappel. Le taux de baisse des ventes a été plus marqué en août et en septembre 2008, et les ventes se sont améliorées tout au long du quatrième trimestre. Le recul des ventes de viande sous emballage a été partiellement compensé par l'incidence positive du change sur la vente de porc frais.

Le bénéfice d'exploitation ajusté du Groupe des produits de la viande a reculé pour s'établir à 29,5 millions de dollars, contre 94,1 millions de dollars à l'exercice précédent. Cette diminution du bénéfice s'explique principalement par le rappel de produits, qui a eu une incidence défavorable d'environ 50 à 60 millions de dollars sur les résultats d'exploitation des troisième et quatrième trimestres. Cette incidence se détaille comme suit :

- Frais d'exploitation directs de 30 millions de dollars tenant compte du recul du chiffre d'affaires et de la hausse des coûts liés à la chaîne d'approvisionnement;
- Frais indirects de 20 à 30 millions de dollars tenant compte de la capacité de la société à répercuter les hausses de prix sur les produits vendus à ses clients pour compenser l'augmentation des coûts des matières premières, et de mettre en œuvre les initiatives prévues au chapitre de la promotion et de la croissance du volume.

La diminution du bénéfice ne tient pas compte des frais directs non récurrents liés au rappel de produits, d'un montant de 37,5 millions de dollars, lesquels sont inclus dans les frais de restructuration et les autres frais connexes. La société a fait des progrès constants en ce qui concerne le rétablissement de ses activités liées aux produits de viande sous emballage et de sa marque. La remontée des volumes se poursuit, ce qui démontre que la confiance des consommateurs se rétablit, et la chaîne d'approvisionnement des produits de viande sous emballage s'est grandement stabilisée. Au début de la période du rappel, la direction estimait qu'il faudrait entre six et 12 mois pour que les volumes soient entièrement rétablis et elle continue de croire qu'il s'agit d'un objectif qui peut être atteint. Compte tenu du rendement observé à ce jour, les taux de marge mettront plus de temps à revenir à la normale que les volumes.

Au cours du quatrième trimestre, les activités liées à la viande à conditionnement supplémentaire à valeur ajoutée ont connu des difficultés importantes au chapitre de la marge, en raison de l'augmentation du coût des matières premières, de l'emballage et des ingrédients. La direction estime que dans des circonstances d'exploitation normales, la société aurait été en mesure de répercuter les augmentations de prix sur les produits vendus à ses clients pour contrebalancer la hausse des coûts. Toutefois, étant donné le rappel de produits, les ressources ont été orientées exclusivement sur la stabilité opérationnelle. Les résultats des entreprises de viande sous emballage et de repas comprenaient également d'importants investissements au titre de l'innovation en matière de produits, de même que des promotions et des baisses de prix visant à stimuler les volumes. Les résultats tirés de la transformation primaire ont été considérablement affectés par la baisse des marges de transformation de la volaille résultant de l'augmentation du coût de la volaille, qui elle-même découlait de l'incidence de la hausse du coût des aliments pour la volaille, qui n'a pas été compensée par une hausse des prix de la viande sur le marché. Une interruption de travail de six semaines amorcée en septembre à l'usine de transformation de volaille de la société à Edmonton, en Alberta, a également eu une incidence défavorable sur les résultats. Les résultats moins élevés au chapitre de la volaille ont été largement contrebalancés par la rentabilité accrue des activités de transformation de porc frais, lesquelles ont tiré parti des meilleures conditions du marché et de la restructuration de l'entreprise de porc frais de la société. Celle-ci a entraîné notamment une plus grande efficacité à l'usine à double quart de Brandon de même qu'une baisse des frais d'administration et des frais indirects suivant la fermeture de plusieurs installations.

Rapport de gestion

La réorganisation des activités de la société liées aux protéines animales, qui comporte la réduction notable de la taille de ses activités de production porcine et de porc frais et l'élargissement de ses entreprises de viandes et de repas à valeur ajoutée, est terminée dans plusieurs secteurs clés. Toutefois, certaines initiatives comme les activités liées à l'innovation et à la croissance et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement ont été temporairement reportées le temps que les activités liées aux produits de viande préparés se remettent des conséquences du rappel de produits.

Un élément essentiel de la restructuration est le regroupement de six usines de transformation du porc en une usine seule à double quart à Brandon, au Manitoba, qui fournira les matières premières aux entreprises de préparation de viandes emballées de la société. En 2007, les activités de transformation primaire à Brandon ont augmenté le nombre de porcs transformés pour le porter, en double quart de travail, de 45 000 à 75 000 porcs par semaine et permis ainsi la fermeture de deux anciennes installations à Saskatoon et à Winnipeg. En juillet 2008, la société a instauré des activités de transformation secondaire de découpe à valeur ajoutée finalisant par conséquent l'expansion de cette usine en double quart. L'expansion a été achevée avec succès et l'usine fonctionne selon les volumes cibles. L'expansion a permis la fermeture d'une autre installation à Winnipeg à la fin du troisième trimestre de 2008. Le regroupement de ces activités à Brandon et la baisse du nombre de porcs transformés ont permis de réaliser d'importantes réductions de coûts, des économies d'échelle, de même qu'une progression des marges, au deuxième semestre de 2008.

Parallèlement à l'expansion à Brandon, l'agrandissement à l'usine de Lagimodière Road à Winnipeg permet à la société de mener avec efficacité les activités de désossage de la totalité du jambon produit à l'usine de Brandon. L'usine de Lagimodière devrait permettre de répondre à l'ensemble des besoins en intrants de la société pour le jambon désossé dans la production de produits de viande transformée sous emballage à valeur ajoutée.

En 2008, la société a entrepris la mise en marché de son usine de transformation du porc à Burlington, en Ontario, qui transforme plus de deux millions de porcs par année, dans le but de sa vente. Le processus de vente est toujours en cours et la direction s'attend à ce qu'il soit terminé d'ici la fin du premier trimestre de 2009. Une plus petite installation de transformation primaire de Lethbridge, en Alberta, sera mise en vente au deuxième semestre de 2009 si les conditions du marché sont favorables.

Deux nouveaux entrepôts de distribution dans l'Ouest canadien ont été mis en service en 2008, permettant de consolider les entrepôts existants et l'entreposage par des tiers dans ces nouvelles installations, à Coquitlam et à Saskatoon. Bien que les coûts de démarrage liés à la mise en service de ces installations aient eu une incidence sur le bénéfice d'exploitation du premier semestre de 2008, la réduction des coûts et la meilleure efficacité de ces entrepôts devraient se répercuter sur le bénéfice en 2009.

GROUPE AGRO-ALIMENTAIRE

(production porcine et récupération de sous-produits d'origine animale)

Le chiffre d'affaires du Groupe agro-alimentaire a diminué de 3,3 %, passant de 241,0 millions de dollars l'an dernier à 233,0 millions de dollars pour l'exercice considéré, puisque la baisse du chiffre d'affaires, après l'abandon des activités de production porcine en Ontario et en Alberta, a plus que contrebalancé la hausse des prix des marchandises ayant contribué à la croissance des résultats liés à la récupération de sous-produits d'équarrissage.

Le bénéfice d'exploitation ajusté du Groupe agro-alimentaire s'est chiffré à 30,1 millions de dollars pour l'exercice, comparativement à une perte de 6,6 millions de dollars en 2007.

Les résultats des activités de production porcine se sont améliorés considérablement depuis l'exercice précédent en raison d'un certain nombre de facteurs, principalement la vente ou l'abandon des activités non essentielles et la diminution du nombre de porcs en élevage. Les activités en Alberta ont été abandonnées au premier trimestre et la vente des activités en Ontario a été conclue de telle manière que les cheptels de porcs restants avaient tous été cédés au troisième trimestre. Il s'agit d'une étape importante pour le plan stratégique de la société, puisque celle-ci élève maintenant un nombre annualisé d'environ 820 000 porcs prêts à l'abattage, tous à proximité de son installation de transformation primaire à Brandon, au Manitoba. Au début de 2009, la société a mené à terme la vente de sa modeste entreprise de génétique porcine, ce qui est la dernière étape de la restructuration de ses activités de production porcine. De plus, le Groupe a reçu des subventions gouvernementales de 10,6 millions de dollars pour contrebalancer les pertes sur la production porcine pendant les exercices précédents.

La forte augmentation des coûts des aliments pour animaux, même si elle a été partiellement atténuée au moyen de contrats d'achat à terme, a contribué aux pertes d'exploitation des activités de base de production porcine au Manitoba. En revanche, en concentrant ses activités à un seul endroit, le Groupe a profité de gains d'efficacité opérationnelle importants concernant la gestion des porcheries, la valorisation des aliments pour animaux et la qualité des porcs.

Les résultats liés à la récupération de sous-produits d'équarrissage ont grimpé considérablement en raison de la force des prix des marchandises, plus particulièrement pendant les trois premiers trimestres de l'exercice, et ont représenté une part importante des résultats du Groupe agro-alimentaire. Au quatrième trimestre, les marchés des marchandises se sont normalisés, mais les résultats sont demeurés élevés sur une base comparable. Les activités de production de biodiesel de la société ont également contribué à l'amélioration de la rentabilité en raison des coûts du carburant plus élevés et des volumes accrus. Le 14 janvier 2008, la société a acquis les actifs de Central By-Products, une entreprise d'équarrissage située près de London, en Ontario, en vue d'accroître sa clientèle dans le centre du Canada.

GROUPE DES PRODUITS DE BOULANGERIE

(produits de boulangerie frais et congelés de marque et à valeur ajoutée, notamment des produits précuits congelés, des sandwichs et des pâtes et sauces de spécialité)

Le chiffre d'affaires du Groupe des produits de boulangerie s'est accru de 12,9 % pour atteindre 1,7 milliard de dollars, en raison de la hausse des prix appliquée à l'échelle des unités d'exploitation, à la suite de l'augmentation des coûts des intrants, et des acquisitions. En excluant les acquisitions, le chiffre d'affaires a progressé de 8,9 %.

Rapport de gestion

Le bénéfice d'exploitation ajusté du Groupe des produits de boulangerie s'est établi à 83,0 millions de dollars, en baisse de 30,4 % comparativement à celui de 119,3 millions de dollars pour l'exercice précédent. Les marges ont diminué pour toutes les entreprises du Groupe, puisque la hausse des prix n'a pas suffi à contrebalancer la forte augmentation des coûts du blé et de l'énergie.

Pendant la première moitié de 2008, les résultats des produits de boulangerie frais ont subi l'incidence de l'augmentation des coûts du blé et du pétrole, puisque les hausses des prix appliquées à la fin de 2007 et au début de 2008 n'ont pas suffi à contrebalancer l'augmentation rapide des coûts des intrants. La combinaison de la hausse des prix au premier trimestre et de la baisse des coûts du blé à la fin de 2008 a permis de ramener les marges à leurs niveaux historiques à la fin du quatrième trimestre, mais les pertes subies au début de l'exercice n'ont pas été effacées. Les dépenses de commercialisation ont augmenté au cours de l'exercice afin de soutenir le lancement de nouveaux produits et l'innovation sur les marchés en croissance rapide de la clientèle ethnique et des consommateurs soucieux de leur santé. En 2008, la société a lancé le pain *Dempster's Smart 100 % grains entiers de blé* à l'échelle nationale, les *petits gâteaux Smart* dans l'est du Canada et le *naan indien Dempster's* en Ontario. Olivieri a lancé les nouvelles pâtes savoureuses gourmet aux États-Unis et au Canada et a élargi sa gamme de sauces pour pâtes et pizza.

Au premier trimestre de 2008, la société a mené à terme l'achat d'Aliments Martel Inc., important fabricant et distributeur de sandwichs, de repas et de pâtisseries établi au Québec.

Le bénéfice d'exploitation des produits de boulangerie congelés a été considérablement inférieur à celui de 2007 puisque les marges ont diminué en raison de l'augmentation des coûts du blé et du carburant et de l'incidence d'un incendie concernant un four au Royaume-Uni.

Les activités de boulangerie au Royaume-Uni ont subi une augmentation des coûts des intrants et des frais d'exploitation additionnels à la suite d'un incendie concernant un four sur la principale chaîne de production de bagels à l'usine de Rotherham. Cet incendie a entraîné une augmentation importante des coûts et des interruptions en plus d'une baisse des volumes, puisque les activités de commercialisation prévues n'ont pas été entreprises en raison de la réduction de la capacité de production de bagels. D'autres coûts ont été engagés pour commander un nouveau four et acheminer les bagels produits dans les installations nord-américaines de la société. À la fin de 2008, le nouveau four n'avait pas encore atteint sa capacité de production optimale et des coûts de production additionnels seront engagés pendant la première moitié de 2009.

En 2008, la société a encaissé un produit d'assurance de 14,7 millions de dollars (qui a été imputé aux autres produits) pour couvrir les pertes d'exploitation découlant de l'incendie. Ce produit doit être pris en considération dans l'analyse des résultats d'exploitation du Groupe des produits de boulangerie puisqu'il a contrebalancé en partie les problèmes d'exploitation survenus en 2008.

Dans le cadre de ses activités d'intégration des acquisitions, l'entreprise de boulangerie au Royaume-Uni a pris des mesures pour réduire davantage ses coûts et accroître ses gains d'efficacité opérationnelle. Deux petites boulangeries ont été fermées à l'automne et leur production, constituée essentiellement de croissants et de bagels, a été transférée dans des boulangeries de plus grande envergure à Maidstone et à Rotherham. À la fin de 2008, plusieurs nouveaux produits ont été lancés dans les catégories du pain italien de spécialité et de la viennoiserie. Malgré le recul de certaines catégories en raison du ralentissement économique, ces lancements ont renforcé la notoriété des marques de la société et la position de celle-ci au Royaume-Uni.

La baisse des résultats d'exploitation des produits de boulangerie congelés en Amérique du Nord a découlé de l'augmentation des coûts du blé, du carburant et d'autres coûts, qui a été partiellement contrebalancée par une hausse des prix et la modification de la composition du chiffre d'affaires. Les résultats des produits de boulangerie congelés en Amérique du Nord ont également subi l'incidence défavorable de la conversion des devises en raison de la dépréciation du dollar canadien en 2008. Pour accroître la rentabilité et les marges, plusieurs projets ont été entrepris en 2008 à l'égard des produits de boulangerie congelés en Amérique du Nord, notamment la fermeture d'une installation de production de bagels à Toronto et le transfert de la production à deux autres usines régionales en octobre 2008 pour accroître l'utilisation de la capacité. Une nouvelle chaîne de production de bagels a été commandée pour la boulangerie de Roanoke, en Virginie, à l'automne 2008, afin de se rapprocher de la clientèle, mais les coûts de démarrage ont influé sur les résultats de 2008. Cette chaîne, qui a été mise en production à la mi-janvier 2009, et les autres projets en vue devraient contribuer à l'accroissement des marges dans l'avenir. Pendant l'exercice, une nouvelle gamme de pains congelés naturels a été lancée aux États-Unis, la première du genre à être proposée aux consommateurs de plus en plus soucieux de leur santé.

Marge brute

Dans l'ensemble, la marge brute a diminué de 9,6 % pour passer à 620,2 millions de dollars, comparativement à 686,2 millions de dollars pour l'exercice précédent. La marge brute du Groupe des produits de la viande a diminué en raison de la décroissance des volumes et de l'accroissement des coûts de la chaîne d'approvisionnement, à la suite du rappel de produits et de l'augmentation des coûts des matières premières et d'emballage. De plus, pour le même Groupe, une baisse considérable des marges sur la transformation de la volaille, en raison des coûts plus élevés de la volaille vivante, a contrebalancé en totalité l'amélioration des marges sur la transformation du porc. Pour le Groupe agro-alimentaire, les marges se sont accrues en raison de la hausse des prix des marchandises, pour les activités de base de récupération de sous-produits, et de l'abandon des activités coûteuses de production porcine en Alberta et en Ontario. Le Groupe des produits de boulangerie a constaté une réduction de ses marges en 2008 en raison de l'augmentation des coûts du blé et du carburant. Au quatrième trimestre, les marges du Groupe ont augmenté à la suite du repli des marchés des marchandises, des mesures prises à l'égard des prix et des gains d'efficacité opérationnelle sur le plan de la production.

Frais de vente, frais généraux et d'administration

Les frais de vente et les frais généraux et d'administration se sont accrus de 1,0 % pour atteindre 491,8 millions de dollars en 2008, comparativement à 487,1 millions de dollars pour l'exercice précédent. La croissance des investissements, en vue de soutenir l'innovation, la commercialisation et le développement de produits du Groupe des produits de boulangerie, a été partiellement contrebalancée par des réductions pour le Groupe des produits de la viande et le Groupe agro-alimentaire, en raison des projets de restructuration de la société. De plus, pendant la deuxième moitié de l'exercice, la société a réagi à la baisse des résultats et à l'incidence du rappel de produits en freinant l'embauche et en réduisant les coûts administratifs.

Rapport de gestion

Autres produits

Les autres produits ont grimpé à 24,9 millions de dollars, comparativement à 4,6 millions de dollars pour l'exercice précédent, principalement en raison de l'encaissement d'un produit d'assurance de 14,7 millions de dollars à la suite d'un incendie concernant un four dans une usine de production de bagels au Royaume-Uni. Puisque ce produit a servi à contrebalancer un manque à gagner, il doit être pris en considération dans l'analyse des résultats d'exploitation du Groupe des produits de boulangerie. De plus, la société a touché un produit d'assurance net de 4,7 millions de dollars à la suite de l'incendie d'une installation d'élevage de truies au Manitoba. Un produit net de 4,3 millions de dollars a également été imputé aux autres produits en 2008 au titre d'un gain sur la cession d'un entrepôt excédentaire situé à Calgary, en Alberta.

Autres renseignements

Le 7 décembre 2008, la société a annoncé qu'elle entreprenait une enquête pour étudier des allégations selon lesquelles un membre de la haute direction de son entreprise de boulangerie du Royaume-Uni aurait tenté d'influencer l'établissement des prix d'un concurrent, lequel concurrent en aurait par la suite informé le Office of Fair Trading (l'« OFT ») du Royaume-Uni. En janvier 2009, la société a appris que l'OFT avait décidé de ne pas mener d'enquête relative à ces allégations. La société et le cadre en question se sont entendus pour que ce dernier démissionne en date du 28 février 2009. La société a terminé son enquête et aucune autre mesure ne sera prise relativement à cette affaire.

Le 24 février 2009, Les Aliments Maple Leaf Inc. a déclaré un dividende de 0,04 \$ par action payable le 31 mars 2009 aux actionnaires inscrits le 10 mars 2009. Sauf indication contraire par écrit de la société au plus tard à la date de paiement du dividende, chaque dividende payé par la société en 2009 ou au cours d'un exercice postérieur est admissible au régime amélioré du crédit d'impôt pour dividendes.

Frais liés au rappel de produits, frais de restructuration et autres frais connexes

En 2008, la société a constaté des frais de 37,5 millions de dollars (néant en 2007) à l'égard du rappel de produits d'août 2008 de même que des frais de restructuration et autres frais connexes de 65,3 millions de dollars (125,0 millions de dollars en 2007), pour un total de 102,8 millions de dollars (125,0 millions de dollars en 2007).

RAPPEL DE PRODUITS

En 2008, la société a constaté environ 37,5 millions de dollars à l'égard de frais directs non récurrents liés au rappel volontaire de 191 produits fabriqués à son usine de Bartor Road, à Toronto. Les frais directs non récurrents comprennent une somme de 17,6 millions de dollars à l'égard de la récupération et de la destruction des produits ayant fait l'objet du rappel, une somme de 6,7 millions de dollars au titre de la fermeture et de la désinfection de l'usine de Bartor Road, une somme de 4,2 millions de dollars relative aux frais de publicité, une somme de 1,2 million de dollars au titre de l'établissement et de l'opération d'un centre d'appels pour répondre aux questions des clients concernant le rappel de produits, des pertes de 2,2 millions de dollars engagées relativement à l'élimination des produits directement liés au rappel et une somme de 5,6 millions de dollars au titre d'autres frais connexes.

FRAIS DE RESTRUCTURATION ET AUTRES FRAIS CONNEXES

En 2008, la société a inscrit des frais de restructuration et autres frais connexes de 65,3 millions de dollars (125,0 millions de dollars en 2007) relativement à la restructuration et à d'autres initiatives dans le Groupe des produits de la viande, le Groupe agro-alimentaire et le Groupe des produits de boulangerie.

Le tableau suivant présente en détail ces frais de restructuration et autres frais connexes :

(en millions de dollars)	2008	2007	2006	Total
Restructuration du Groupe des protéines animales	25,1 \$	19,6 \$	27,6 \$	72,3 \$
Dépréciation/cession des activités liées à la génétique porcine	5,0	—	—	5,0
Dépréciation/cession des actifs de production porcine de l'Ontario et de l'Alberta et dépréciation des actifs à long terme de production porcine	6,8	63,1	18,6	88,5
Perte de valeur de l'écart d'acquisition liée aux activités de nutrition animale conservées	—	20,7	—	20,7
Maintien de l'effectif	2,7	8,7	2,0	13,4
Fermeture d'une entreprise avicole	—	6,3	2,3	8,6
Dépréciation d'un placement en actions dans une entreprise non essentielle	—	—	7,3	7,3
Fermetures de boulangeries	10,5	3,9	5,5	19,9
Conversion des systèmes	15,2	—	—	15,2
	65,3 \$	122,3 \$	63,3 \$	250,9 \$
Activités abandonnées	—	2,7	1,3	4,0
Total des frais de restructuration	65,3 \$	125,0 \$	64,6 \$	254,9 \$
Paiements en espèces versés et devant être versés	20,1 \$	23,2 \$	25,4 \$	68,7 \$
Éléments sans effet sur la trésorerie	45,2	101,8	39,2	186,2
	65,3 \$	125,0 \$	64,6 \$	254,9 \$

Rapport de gestion

i) Restructuration du Groupe des protéines animales

Les coûts engagés entre 2006 et 2008 ont trait aux coûts relatifs à la fermeture de deux usines de transformation primaire de porc à Saskatoon et à Winnipeg, la fermeture d'une installation de transformation de la viande située à Etobicoke, en Ontario, des indemnités de départ versées dans le cadre de la réduction du nombre de salariés, la cessation des activités non essentielles liées aux protéines animales, y compris le commerce de la viande et du soja à l'échelle internationale ainsi qu'une participation dans une coentreprise de production de porc au Québec.

ii) Dépréciation/cession des activités liées à la génétique porcine

En décembre 2008, la société a vendu ses activités liées à la génétique porcine. Cette opération s'est traduite par une perte sur cession de 5,0 millions de dollars.

iii) Dépréciation/cession des actifs de production porcine de l'Ontario et de l'Alberta et dépréciation des actifs à long terme de production porcine

Dans le cadre de la restructuration de la société, la cessation par la société des activités de production porcine en Alberta et en Ontario et la simplification des activités de production porcine en des actifs efficients détenus en propriété exclusive au Manitoba étaient des éléments clés. L'achèvement de ces initiatives a nécessité la cession de plusieurs placements, l'achat de certaines participations sans contrôle dans des établissements basés au Manitoba et la résiliation de certaines obligations contractuelles. Puisque ces opérations et initiatives ont été réalisées en 2007 et en 2008, la société a comptabilisé les coûts connexes tout au long de ces périodes. La vente des activités de la société liées à la génétique porcine ayant été finalisée en décembre 2008, cet élément de la restructuration de la société a été complété et aucuns frais de restructuration importants ne sont prévus au titre de la production porcine.

iv) Perte de valeur de l'écart d'acquisition liée aux activités de nutrition animale conservées

Au moment de la vente des activités de nutrition animale, en 2007, un montant supplémentaire de 20,7 millions de dollars au titre de l'écart d'acquisition a été imputé aux activités d'aliments pour animaux et de production porcine conservés par Aliments Maple Leaf, conformément aux exigences des règles comptables canadiennes. La vente des activités de nutrition animale a fait peser certaines restrictions sur les activités des deux provenderies qu'Aliments Maple Leaf a conservées pour fournir les aliments nécessaires aux activités de production porcine que la société possède au Manitoba, ce qui a réduit l'évaluation des flux de trésorerie futurs liés à ces activités conservées des aliments pour animaux et de production porcine. Par conséquent, la société a établi que l'écart d'acquisition attribué aux activités de fabrication d'aliments pour animaux et de production porcine conservées avait subi une perte de valeur, et elle a comptabilisé une perte de valeur de 20,7 millions de dollars. Bien qu'elle doive être présentée à titre de perte de valeur de l'écart d'acquisition aux termes des PCGR du Canada, la direction est d'avis que cette charge devrait être examinée à la lumière du gain sur la vente des activités de nutrition animale.

v) Maintien de l'effectif

Ces frais représentent les rémunérations incitatives et temporaires supplémentaires visant à maintenir en poste certains membres clés du personnel dans des secteurs d'exploitation qui ont été touchés par les mesures de restructuration.

vi) Fermeture d'une entreprise avicole

Ces charges correspondent essentiellement aux frais de fermeture d'une usine de transformation primaire située à Canard, en Nouvelle-Écosse, et elles comprenaient les indemnités de départ, la mise hors service des installations et les dévaluations d'actifs. Le processus de fermeture a été conclu en 2007.

vii) Dépréciation d'un placement en actions dans une entreprise non essentielle

En 2006, la société a réduit la valeur d'une participation qu'elle détient dans une entreprise non essentielle des Caraïbes s'adonnant à des activités de minoterie, de provenderie et d'usinage du riz à sa valeur de réalisation nette.

viii) Fermetures de boulangeries

Ces frais représentent les coûts de fermeture, y compris les indemnités de départ, la mise hors service des installations et les dépréciations d'actifs, liés à la fermeture d'une boulangerie à Langley, en Colombie-Britannique, et d'une usine de bagels située à Toronto, en Ontario.

ix) Conversion des systèmes

Ces frais ont trait à la radiation d'actifs devenus superflus par suite de la décision de la société de remplacer ses systèmes informatiques par des logiciels d'entreprise fournis par SAP. La direction s'attend à ce que d'autres systèmes devenus superflus au cours des prochaines années, suivant le calendrier d'implantation, nécessitent des radiations semblables, mais celles-ci ne devraient pas dépasser 5,0 millions de dollars.

En décembre 2008, la direction avait, dans une large proportion, conclu la restructuration initialement prévue dans sa réorganisation stratégique. Toutefois, la direction s'attend également à ce que des occasions d'amélioration de l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement du Groupe des produits de la viande et du Groupe des produits de boulangerie surviennent, lesquelles se traduiraient vraisemblablement par d'autres frais de restructuration. Ces frais ne peuvent pas être déterminés pour le moment puisque les plans liés à ces mesures ne sont pas finaux.

En ce qui concerne la restructuration des activités liées aux protéines animales, la direction n'a pas terminé la vente ou la cessation de ses activités de transformation primaire à Burlington, en Ontario, ni à Lethbridge, en Alberta. Il est possible que d'autres baisses de valeur d'actifs ou des mesures de restructuration additionnelles soient nécessaires suivant l'issue de ces deux initiatives, mais les montants et la répartition dans le temps ne peuvent pas être déterminés jusqu'à la finalisation de ces initiatives.

INTÉRÊTS DÉBITEURS

Les intérêts débiteurs de l'exercice ont diminué pour s'établir à 88,7 millions de dollars, contre 94,1 millions de dollars à l'exercice précédent. Cette diminution est essentiellement attribuable à une baisse des taux d'intérêt à court terme. Le taux d'intérêt créditeur moyen de la société pour 2008 s'est élevé à 6,0 % (6,6 % en 2007). Au 31 décembre 2008, une proportion de 70,0 % (75,0 % en 2007) de la dette n'était pas exposée aux fluctuations des taux d'intérêt.

Rapport de gestion

IMPÔTS SUR LE BÉNÉFICE

Pour l'exercice, la société a enregistré un recouvrement d'impôts de 8,5 millions de dollars, contre une charge d'impôts de 0,8 million de dollars en 2007. La note 21 afférente aux états financiers consolidés présente un rapprochement entre les taux d'imposition déterminés d'après la loi et le taux d'imposition effectif de la société. Certains éléments de ce rapprochement sont analysés ci-après :

- Au cours de l'exercice, la société a comptabilisé des frais de restructuration et autres frais connexes de 102,8 millions de dollars (122,3 millions de dollars en 2007) dont l'incidence fiscale a été de 28,4 millions de dollars (20,6 millions de dollars en 2007), pour un taux d'imposition effectif de 27,6 %. Le taux moins élevé sur le recouvrement enregistré s'expliquait principalement par l'incidence fiscale sur les montants non déductibles d'une somme de 1,2 million de dollars et par les taux d'imposition moindres appliqués aux déductions disponibles dans les dernières années.
- Au cours du troisième trimestre de 2006, la société a inscrit une charge d'impôts de 21,2 millions de dollars afin de réduire la valeur de certains actifs d'impôts futurs se rapportant à ses activités liées aux produits de boulangerie congelés aux États-Unis. En 2008, elle a comptabilisé une provision pour moins-value d'impôts futurs de 3,5 millions de dollars en déduction de pertes fiscales supplémentaires subies au cours de l'exercice. La provision pour moins-value totale comptabilisée au titre des pertes relatives aux activités liées aux produits de boulangerie congelés aux États-Unis se chiffrait à 30,6 millions de dollars à la fin de 2008.
- Le taux d'imposition de la société fluctue et pourrait augmenter ou diminuer suivant les montants du bénéfice imposable obtenu et la source de celui-ci, toute modification des lois fiscales et des taux d'imposition et les changements aux hypothèses et aux estimations servant aux actifs et aux passifs d'impôts.

REVENU AU TITRE DES PRESTATIONS DE RETRAITE

Le revenu au titre des prestations de retraite de l'exercice s'est établi à 11,5 millions de dollars, contre 17,1 millions de dollars en 2007. Les éléments composant le revenu au titre des prestations de retraite sont décrits à la note 22 afférente aux états financiers consolidés

La société possède des régimes à prestations déterminées et à cotisations déterminées. Les actifs des régimes à prestations déterminées sont essentiellement investis dans des actions ou des titres à revenu fixe de sociétés canadiennes et étrangères, lesquels sont assujettis à des fluctuations des cours du marché. Les taux d'actualisation servant à évaluer les passifs du régime 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 fonds. En 2008, les placements dans des actions et des titres à revenu fixe ont essuyé des pertes importantes à l'échelle mondiale. Par conséquent, le rendement des actifs des régimes à prestations déterminées de la société a affiché une perte moyenne d'environ 14,5 % pour 2008. Ces pertes sur placements se traduiront par une hausse de la charge de retraite en 2009 et par la suite. La direction estime que la charge découlant des variations des valeurs actuarielles pour 2009 pourrait augmenter d'autant que 30,0 millions de dollars avant impôts. La société présente cette estimation afin de permettre aux lecteurs de comprendre l'incidence prévue sur sa charge de retraite du rendement du marché des régimes de retraite de la société en 2008, de même que l'incidence des calculs actuariels révisés.

Les cotisations de la société sont financées à même les flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation. La direction prévoit que les flux de trésorerie futurs suffiront à financer les cotisations.

Acquisitions et désinvestissements

2008

En décembre 2008, la société a vendu ses activités liées à la génétique porcine. La perte sur cession est comprise dans les frais de restructuration et autres frais connexes pour 2008.

Le 29 janvier 2008, la société a acquis les actions d'Aliments Martel Inc. (« Martel »), important fabricant et distributeur de sandwichs, de repas et de pâtisseries établi au Québec, contre 44,2 millions de dollars, plus une contrepartie éventuelle pouvant atteindre 22,6 millions de dollars, laquelle sera établie en fonction de la performance financière des trois exercices suivant la date d'acquisition. La société a affecté 18,2 millions de dollars du prix d'achat aux actifs nets identifiables de Martel à la date d'acquisition et 26,0 millions de dollars à l'écart d'acquisition. La société n'a pas encore terminé la répartition du coût de cette acquisition.

Le 14 janvier 2008, la société a fait l'acquisition des actifs de Central By-Products (« CBP »), entreprise d'équarrissage située près de London, en Ontario, en contrepartie de 18,1 millions de dollars. La société a affecté 5,7 millions de dollars aux actifs nets identifiables de CBP à la date d'acquisition et 12,4 millions de dollars à l'écart d'acquisition. La société n'a pas encore terminé la répartition du coût de cette acquisition.

Au cours du premier trimestre de 2008, la société a vendu la majorité de ses activités de production porcine en Ontario et la totalité de ses participations à part entière de production en Alberta. La perte sur ces cessions avait été constatée antérieurement, au quatrième trimestre de 2007.

2007

Le 17 août 2007, la société a acquis La Fornaia Ltd. (« La Fornaia »), important fabricant de pains italiens de spécialité, en contrepartie de 19,1 millions de livres sterling (40,7 millions de dollars). En 2008, la société a terminé la répartition du prix d'achat, dont elle a affecté une tranche de 2,6 millions de livres sterling (5,8 millions de dollars) aux actifs nets identifiables de La Fornaia à la date d'acquisition et une tranche de 16,5 millions de livres sterling (34,9 millions de dollars) à l'écart d'acquisition et aux actifs incorporels. Les actifs incorporels acquis comprennent 3,0 millions de livres sterling (5,7 millions de dollars) attribuées aux relations clients.

Le 26 février 2007, la société a acquis la totalité des actions de Pâtisserie Chevalier Inc. (« Chevalier ») en contrepartie de 8,4 millions de dollars. Chevalier est un fabricant de petits gâteaux individuels au Québec. En 2008, la société a terminé la répartition du prix d'achat, dont elle a affecté une tranche de 6,5 millions de dollars aux actifs nets identifiables de Chevalier à la date d'acquisition, une tranche de 0,6 million de dollars aux actifs incorporels et une tranche de 1,3 million de dollars à l'écart d'acquisition.

Rapport de gestion

Le 20 juillet 2007, la société a mené à terme la vente de ses activités de nutrition animale, pour un produit de 525 millions de dollars, et a inscrit un gain après impôts de 207,2 millions de dollars (1,63 \$ par action) relativement à cette opération.

Le 31 août 2007, la société a fait l'acquisition de la participation résiduelle dans sa filiale Cold Springs Farms Limited (« Cold Springs ») en contrepartie de 10,0 millions de dollars, dont une tranche de 5,0 millions de dollars en espèces à la date de clôture et une autre tranche de 5,0 millions de dollars payée au troisième trimestre de 2008.

Au cours du premier trimestre de 2007, la société a mené à terme la vente de sa division européenne de fruits de mer et de ses activités de commerce de détail en Allemagne. Elle a également mené à terme plusieurs opérations comportant l'acquisition et la vente de participations dans certaines sociétés de placements dans le secteur du porc, dans le cadre de la restructuration de ses activités de production porcine. La vente de ces activités n'a pas eu d'incidence notable sur les résultats ni sur les flux de trésorerie courants.

Placements dans Pain Canada Compagnie, Limitée

Le 17 juillet 2008, la société a acquis 458 800 actions supplémentaires de Pain Canada Compagnie, Limitée (« Pain Canada ») en contrepartie d'un montant en espèces de 32,6 millions de dollars, portant la participation de la société dans Pain Canada de 88,0 % à 89,8 %. La société a attribué une tranche de 11,9 millions de dollars du prix d'achat aux actifs nets identifiables de Pain Canada à la date d'acquisition, et une tranche de 20,7 millions de dollars à l'écart d'acquisition. La société n'a pas encore terminé la répartition du prix d'achat de cette acquisition.

Le 16 janvier 2007, la société a acquis 122 900 actions additionnelles de Pain Canada en contrepartie de 6,5 millions de dollars, faisant passer la participation de la société de 87,5 % à 88,0 %.

Sources de financement

En général, les secteurs de l'industrie alimentaire dans lesquels la société exerce ses activités se caractérisent par des volumes de ventes élevés et une rotation rapide des stocks et des débiteurs. Habituellement, les débiteurs et les stocks peuvent être facilement convertis en espèces. Les fluctuations des prix des marchandises, les mouvements saisonniers et 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, elles peuvent avoir une incidence importante sur le fonds de roulement, en particulier les stocks et les débiteurs. En raison de la diversité de ses activités, la société a toujours dégagé une excellente marge brute d'autofinancement, même lorsque les prix des marchandises étaient élevés ou que la société était en restructuration. Cette marge brute d'autofinancement assure 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 totale, déduction faite des soldes d'encaisse, se chiffrait à 1 022,8 millions de dollars au 31 décembre 2008, contre 854,8 millions de dollars au 31 décembre 2007. L'augmentation au cours de l'exercice s'explique en grande partie par le programme d'immobilisations de la société, l'achat d'actions additionnelles de Pain Canada et les acquisitions réalisées au premier trimestre de 2008. Cette augmentation a été partiellement neutralisée par la baisse du fonds de roulement et le produit de l'émission d'unités d'actions en décembre 2008.

Les soldes d'encaisse s'établissaient à 365,5 millions de dollars à la fin de l'exercice (28,2 millions de dollars en 2007). Le recul des prix des marchandises et la gestion du fonds de roulement au cours du quatrième trimestre, jumelés aux flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation et au produit tiré de l'émission d'actions, se sont traduits par des flux de trésorerie vigoureux vers la fin de l'exercice. La plupart des soldes d'encaisse seront affectés au financement des besoins en capitaux de la société et au remboursement des dettes qui arrivent à échéance en 2009.

Les flux de trésorerie provenant des activités poursuivies se sont chiffrés à 195,5 millions de dollars pour l'exercice, comparativement à 122,8 millions de dollars pour l'exercice précédent. Les rentrées de fonds découlaient du bénéfice d'exploitation et des investissements moins importants au titre du fonds de roulement. Ces résultats positifs ont toutefois été contrebalancés par les charges décaissées au titre de la restructuration et par l'incidence non récurrente du rappel de produits.

Plusieurs facteurs ont eu une incidence sur l'investissement dans le fonds de roulement. Le recul des prix des marchandises vers la fin de l'exercice a donné lieu à une baisse des investissements au chapitre des débiteurs et des stocks. La diminution des volumes du Groupe des produits de la viande à la suite du rappel de produits s'est traduite par un recul des débiteurs et des stocks, et la direction a géré de façon très dynamique les besoins en fonds de roulement en devançant le recouvrement des débiteurs, en réduisant les stocks et en recourant davantage au crédit offert par ses fournisseurs. La direction entend gérer ses besoins en fonds de roulement de façon tout aussi dynamique en 2009.

Dépenses en immobilisations

En 2008, les dépenses en immobilisations se sont établies à 206,2 millions de dollars, contre 236,7 millions de dollars à l'exercice précédent. En 2008, la société a continué d'investir dans un certain nombre de mesures visant à générer des économies au chapitre de la fabrication et de la distribution et à accroître la capacité des activités de base. Ces projets comprenaient des investissements dans une nouvelle chaîne de production de croissants pour son entreprise de boulangerie au Royaume-Uni et dans un nouveau type d'emballage prolongeant la durée de conservation à l'étalage. En ce qui concerne ses activités de boulangerie en Amérique du Nord, la société a fermé une usine de fabrication de bagels à Toronto et elle a investi dans l'accroissement de la capacité de fabrication de bagels de l'usine de Roanoke, en Virginie, dans le but de réduire les frais indirects et les frais de transport. Dans le cadre de sa transformation, la société a continué d'investir dans ses réseaux de fabrication et de distribution pour soutenir la croissance future de ses entreprises de produits de viande et de repas à valeur ajoutée.

D'importants investissements en immobilisations ont également été réalisés afin de mener à bien le regroupement des activités de transformation de porc frais aux installations de la société à Brandon et à Winnipeg. En 2008, la société a introduit avec succès un double quart à l'usine d'abattage et de découpe de Brandon et a procédé à l'expansion de la capacité de désossage du jambon à l'usine de Winnipeg. Ces jalons marquent l'achèvement des dépenses en immobilisations en ce qui a trait au regroupement des activités de transformation primaire.

Rapport de gestion

En raison du fléchissement du bénéfice et des flux de trésorerie à la suite du rappel de produits d'août 2008, la direction a entrepris de limiter ses investissements en immobilisations à court terme, ce qui s'est traduit par des dépenses en immobilisations inférieures à l'estimation précédente de la société, soit 280,0 millions de dollars. Dès que les flux de trésorerie et le bénéfice d'exploitation cesseront d'être affectés par les prix élevés des marchandises et le rappel de produits, le cas échéant, la direction devrait ajuster ses dépenses en immobilisations de façon à ce qu'elles correspondent au rythme d'amélioration des activités.

Facilités d'emprunt

La société est exposée aux fluctuations des prix des matières premières, aux variations de prix saisonnières ainsi qu'aux autres fluctuations des prix liées au marché. Du fait des forts volumes de ventes et du renouvellement rapide des stocks, l'incidence de ces variations de prix est généralement de courte durée. Lorsque le prix des produits de base augmente de façon marquée, cette augmentation peut entraîner une hausse des fonds requis pour alimenter le fonds de roulement. Ces besoins de fonds sont alors comblés par les flux de trésorerie courants liés aux activités d'exploitation et par les facilités de crédit existantes. La direction est d'avis que les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation et les facilités de crédit existantes procurent à la société les ressources suffisantes pour financer les besoins de ses activités continues et son programme d'immobilisations prévu pour les 12 prochains mois au moins.

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 2008, la société respectait la totalité des exigences de ses conventions de prêt. À la fin de l'exercice, le ratio de la dette nette par rapport au BAIIA¹⁾ était de 3,4 fois (2,2 fois en 2007). Cette augmentation est imputable au recul du bénéfice en 2008, lequel s'explique essentiellement par la hausse des coûts des marchandises au premier semestre de 2008 et par le rappel de produits d'août 2008. La direction souhaite que ce ratio s'établisse, à long terme, dans une fourchette cible de 2,5 à 3,5 fois. L'augmentation de ce ratio en 2008 a incité la direction à limiter ses investissements en immobilisations et à émettre des unités d'actions d'un montant de 70,0 millions de dollars, compte non tenu des frais d'émission, au cours du quatrième trimestre.

Le tableau suivant présente un sommaire des facilités de crédit disponibles et des montants prélevés sur celles-ci au 31 décembre 2008 :

(en millions de dollars)	2008	2007
Facilités de crédit		
Les Aliments Maple Leaf Inc.	1 776,0 \$	1 663,0 \$
Filiale	97,8	115,0
Total des facilités disponibles	1 873,8 \$	1 778,0 \$
Montant prélevé		
Les Aliments Maple Leaf Inc.	1 325,9 \$	797,8 \$
Filiale	65,8	85,2
Lettres de crédit	128,3	120,2
Montant total prélevé sur les facilités	1 520,0 \$	1 003,2 \$
Proportion prélevée (en pourcentage)	81,1 %	56,4 %

Pour avoir accès à du financement à des taux concurrentiels et mieux diversifier ses sources de financement, la société a recours à plusieurs facilités de financement des débiteurs aux termes desquelles elle vend certaines créances à des institutions financières. À la fin de l'exercice, la société assurait la gestion de comptes clients de 181,3 millions de dollars (218,5 millions de dollars en 2007) à l'aide de ces facilités. Ces facilités sont comptabilisées comme une opération hors bilan aux termes des principes comptables généralement reconnus. 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-exploitation.

Obligations contractuelles

Le tableau ci-dessous fournit de l'information sur certaines des principales obligations contractuelles de la société au 31 décembre 2008 :

(en millions de dollars)	Total	Montants dus au cours des exercices					
		2009	2010	2011	2012	2013	Après 2013
Dette à long terme	1 379,5 \$	179,2 \$	218,7 \$	696,4 \$	6,0 \$	6,2 \$	273,0 \$
Swaps de devises liés à la dette à long terme	58,1	5,1	19,8	16,4	—	—	16,8
	1 437,6	184,3	238,5	712,8	6,0	6,2	289,8
Obligations contractuelles, y compris les contrats de location	247,7	59,1	46,2	35,6	29,0	23,0	54,8
Total des obligations contractuelles	1 685,3 \$	243,4 \$	284,7 \$	748,4 \$	35,0 \$	29,2 \$	344,6 \$

i) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux PCGR », à la page 1.

Rapport de gestion

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 d'exploitation courants et ses dépenses en immobilisations prévues pour au moins les 12 prochains mois. Les notes afférentes aux états financiers consolidés renferment d'autres détails sur le financement.

Instruments financiers et activités de gestion des risques

CAPITAL

La société vise à maintenir une structure du capital rentable qui soutient sa stratégie de croissance à long terme et maximise la flexibilité d'exploitation. La société a établi des objectifs financiers, notamment en ce qui concerne le rendement de l'actif net (11,5 %) et le taux de croissance annuel composé du bénéfice par action (15,0 %). Dans la répartition du capital lié aux investissements qui visent à soutenir ces objectifs, la société établit des taux de rendement internes pour toutes les initiatives d'investissement. Les projets d'investissement sont généralement financés à l'aide de créances prioritaires.

La société utilise un effet de levier financier dans sa structure du capital pour réduire le coût du capital. La société maintient ses ratios de crédit primaires 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 son profil de crédit à l'aide de divers ratios, principalement le ratio de la dette nette sur le BAIIA¹⁾, et le ratio du BAIIA¹⁾ par rapport aux intérêts débiteurs.

En plus des créances prioritaires et des capitaux propres, la société peut utiliser les contrats de location-exploitation et des programmes de titrisation des débiteurs à recours limité comme sources supplémentaires de financement.

La société maintient une distribution de dividendes régulière basée sur un bénéfice 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 incessibles, programme de rémunération en actions établi en 2006.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008, le total des capitaux propres a diminué de 6,3 millions de dollars pour se chiffrer à 1 143,0 millions de dollars. Au cours de la même période, la dette totale, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie s'est accrue de 168,0 millions de dollars pour se chiffrer à 1 022,8 millions de dollars.

i) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux PCGR », à la page 1.

INSTRUMENTS FINANCIERS

Les actifs et les 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 et créances hypothécaires 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	Détenus à des fins de transaction ¹⁾

i) De temps à autre, la société conclut des instruments dérivés qui sont classés comme étant détenus à des fins de transaction. 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. Les actifs et passifs financiers classés comme étant détenus à des fins de transaction et tous les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à la juste valeur. La juste valeur de la dette à long terme au 31 décembre 2008 s'est élevée à 1 358,4 millions de dollars, comparativement à sa valeur comptable de 1 379,5 millions de dollars au bilan consolidé.

La juste valeur estimative 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 similaires. 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 est 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 se rapporte au risque de pertes découlant du défaut de paiement par les clients et les contreparties de la société.

Dans le cours normal de ses activités, le risque de crédit auquel la société est exposée 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 d'autres débiteurs afin d'atténuer toute possibilité de pertes sur créance. La société maintient une provision pour créances douteuses qui représente l'estimation qu'elle fait des montants irrécouvrables. Les principaux éléments de cette provision sont une composante de perte particulière pour les risques individuels importants et une

Rapport de gestion

composante fondée sur les tendances historiques en matière de recouvrement. Toutes les créances douteuses ont été constatées dans la provision pour créances douteuses. Aux termes des hypothèses susmentionnées, au 31 décembre 2008, la société estimait que sa provision pour créances douteuses était suffisante 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 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 30 % des débiteurs consolidés au 31 décembre 2008, et les deux plus importants clients, environ 23 % des ventes consolidées.

La société est exposée au risque de crédit qui découle de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (essentiellement les dépôts et les placements à court terme auprès de banques canadiennes à charte) et des instruments dérivés non négociés sur le marché. 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.

Le montant maximal de la société pouvant être exposé au risque de crédit à la date de clôture constitue essentiellement la valeur comptable des actifs financiers non dérivés et des instruments dérivés non négociés sur le marché dont la juste valeur est positive.

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité se rapporte au 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 2008, la société disposait de facilités de crédit engagées non utilisées de 310,2 millions de dollars aux termes de ses principales conventions bancaires, en plus de soldes de trésorerie disponibles de 365,5 millions de dollars. Ces conventions bancaires, qui viennent à échéance en 2011, 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.

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

Au 31 décembre 2008, la société avait une dette à taux variable de 270,7 millions de dollars assortie d'un taux d'intérêt moyen pondéré de 3,9 %. En outre, la société est exposée aux taux d'intérêt variables sur ses programmes de titrisation de débiteurs. Au 31 décembre 2008, le montant vendu aux termes de ces programmes s'élevait à 181,3 millions de dollars à un taux d'intérêt moyen pondéré de 3,2 %.

Des analyses de sensibilité relatives au risque de taux d'intérêt, au risque de change et au risque sur marchandises et portant sur l'incidence de changements raisonnablement possibles de la variable de risque pertinente sur le bénéfice net et les autres éléments du résultat étendu après impôts sont présentées ci-après. L'incidence périodique est déterminée en établissant une relation entre les changements raisonnablement possibles des variables de risque et le solde des instruments financiers à la date de clôture.

On estime que, toutes choses étant égales par ailleurs, une variation de un point de pourcentage des taux d'intérêt n'aurait pas d'incidence importante sur le bénéfice net.

La société gère son exposition au risque de taux d'intérêt en utilisant une combinaison d'instruments de dette à taux fixe et à taux variable et en ayant recours, sur une base périodique, à des swaps de taux d'intérêt pour obtenir la proportion recherchée entre la dette à taux variable et la dette à taux fixe.

Au 31 décembre 2008, une proportion de 70,0 % de la dette en cours de la société n'était pas exposée aux fluctuations des taux d'intérêt (75,0 % en 2007).

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 CA, d'emprunts libellés en dollars US et d'investissements dans des sociétés étrangères.

Rapport de gestion

La société utilise des swaps de 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 US. 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 ils sont comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie.

De plus, la société utilise des swaps de devises 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 variable. Ces swaps sont comptabilisés comme couvertures de la juste valeur.

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

(en milliers d'unités de devise)

Échéance	Montant nominal	Taux à recevoir ⁱ⁾	Montant nominal	Taux à payer ⁱⁱ⁾
	\$ US		\$ CA	
2009	15 000	6,3 %	23 273	AB ⁱⁱ⁾ + 2,6 %
2009	125 000	6,3 %	144 606	6,2 % ⁱⁱⁱ⁾
2010	75 000	8,5 %	110 775	7,7 %
2011	177 000	5,2 %	231 025	5,4 %
2014	100 000	5,6 %	138 000	6,0 %
2009		AB ⁱⁱ⁾	200 000	3,1 %

i) Taux des acceptations bancaires (« AB ») de trois mois.

ii) Les montants nominaux des swaps ne sont pas échangés à la conclusion ni à l'échéance. Ces swaps servent de couverture à l'égard des paiements au taux d'intérêt nominal sur les billets libellés en dollars US par la conversion des intérêts en dollars US en intérêts en dollars CA.

iii) Le taux à recevoir s'entend du taux annualisé qui est appliqué au montant nominal 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 nominal 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 2008, le montant des billets à payer désignés comme couvertures de l'investissement net de la société dans des établissements américains s'établissait à 160,0 millions de dollars US (160,0 millions de dollars US au 31 décembre 2007). Les gains et les 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 étendu 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 étendu. La perte sur la couverture de l'investissement net comptabilisée dans les autres éléments du résultat étendu pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008 s'est établie à 37,4 millions de dollars avant les impôts (gain de 29,9 millions de dollars au 31 décembre 2007).

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 japonais. Les contrats de change à terme admissibles sont comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie. Au 31 décembre 2008, des ventes prévues libellées en devises se chiffrent à 182,9 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 février 2009. Au 31 décembre 2008, la juste valeur globale de ces contrats à terme correspondait à une perte de 2,6 millions de dollars (gain de 1,7 million de dollars en 2007) et était comptabilisée dans les autres passifs à court terme.

Au 31 décembre 2008, la société avait une dette à taux fixe de 1 117,7 millions de dollars portant intérêt à un taux moyen pondéré de 5,8 %. 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 après amortissement et la valeur comptable ne change pas lors de la fluctuation des taux d'intérêt.

De façon semblable aux instruments à taux fixe, la juste valeur des swaps de 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 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 désignés comme couvertures de flux de trésorerie ou de la juste valeur du risque de change, les variations de la juste valeur de l'élément couvert et des instruments de couverture attribuables aux fluctuations du taux de change sont neutralisées dans l'état des résultats au cours de la même période. Par conséquent, ces instruments financiers ne sont pas exposés au risque de change ayant un effet sur le bénéfice net. Toutes choses étant égales par ailleurs, il est estimé qu'une variation hypothétique de 10 % de la valeur du dollar canadien par rapport à celle de toute autre devise pertinente donnerait lieu à une variation de 9,1 millions de dollars de la juste valeur des contrats de change à terme de la société, à une variation compensatoire de 6,4 millions de dollars du bénéfice net et à une variation correspondante de 12,7 millions de dollars des autres éléments du résultat étendu.

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.

Rapport de gestion

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 étendu dans la mesure où la couverture atténue efficacement l'exposition découlant de l'opération prévue connexe et, par conséquent, elles sont reclassées dans les résultats afin de contrebalancer l'incidence des éléments couverts lorsque ceux-ci ont une incidence sur les résultats.

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.

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.

Toutes choses étant égales par ailleurs, il est estimé qu'une variation hypothétique de 10 % du prix des achats effectués sur le marché des produits de base sous-jacents donnerait lieu à une variation de 8,6 millions de dollars de la juste valeur de tels contrats, à une variation correspondante de 1,1 million de dollars du bénéfice net et à une variation correspondante de 4,7 millions de dollars des autres éléments du résultat étendu. Ces montants ne tiennent pas compte de l'incidence compensatrice du risque sur marchandises inhérent aux opérations couvertes.

Le montant de l'inefficacité des couvertures constaté dans les résultats pour les exercices terminés les 31 décembre 2008 et 2007 est négligeable.

Toutes les opérations comportant l'utilisation de couvertures sont menées en accord avec des politiques de gestion des risques, lesquelles précisent le type d'instrument de couverture qui peut être utilisé, le montant maximal pouvant être couvert ainsi que les opérations de couverture autorisées.

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 ses résultats consolidés. 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 les résultats de la production de porc tendent à être inférieurs. La forte demande de produits de viande grillée influe favorablement sur les opérations de 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 viande tranchée et pour boîtes à lunch au cours de l'automne. La demande de produits de dinde et de jambon augmente pendant les fêtes au quatrième trimestre et au printemps.

Capital-actions et dividendes

En 2008, la société a racheté 1 023 000 actions ordinaires aux fins d'annulation à un prix d'exercice moyen de 11,55 \$ par action aux termes d'une offre publique de rachat dans le cours normal des activités. L'excédent du prix d'achat sur la valeur comptable des actions a été imputé aux bénéfices non répartis. La société n'a racheté aucune de ses actions en 2007.

Au 31 décembre 2008, le nombre d'actions ordinaires à droit de vote émises et en circulation s'établissait à 107 258 681 (107 600 271 en 2007) et il y avait 22 000 000 d'actions ordinaires sans droit de vote émises et en circulation (22 000 000 en 2007). Les actions ordinaires sans droit de vote peuvent être converties en actions ordinaires à droit de vote à raison de une action pour une action, au gré du porteur.

Au cours de chacun des trimestres de 2008, la société a déclaré et versé des dividendes en espèces de 0,04 \$ par action ordinaire (avec ou sans droit de vote). Les dividendes ont donc totalisé 0,16 \$ par action ordinaire (avec ou sans droit de vote) et les versements de dividendes ont totalisé 20,8 millions de dollars au cours de l'exercice (20,8 millions de dollars en 2007).

PLACEMENT PRIVÉ

Le 16 décembre 2008, la société a réalisé l'émission, aux termes de un placement privé, de 7 368 421 unités au prix de 9,50 \$ l'unité pour un produit brut global de 70,0 millions de dollars. Le produit net, déduction faite des frais d'émission, sera utilisé aux fins générales de la société.

L'opération de financement a été conçue de telle sorte que la société dispose de la marge de manœuvre nécessaire pour réduire au minimum l'effet de dilution envers les actionnaires existants. Chaque unité se compose de un reçu de souscription d'action ordinaire d'Aliments Maple Leaf et de 0,4 bon de souscription d'action ordinaire. Pour chaque reçu de souscription, le porteur aura le droit de recevoir une action ordinaire de la société le 4 août 2009 ou, au gré de la société, 9,50 \$ en espèces. Chaque bon de souscription d'action ordinaire entier donne le droit à son porteur d'acheter une action ordinaire en tout temps jusqu'au 16 décembre 2010 au prix de 9,50 \$ l'action ordinaire. La composante de l'opération de financement consistant en des reçus de souscription vise à permettre à la direction de décider, à la lumière des résultats obtenus après le rétablissement prévu par suite du rappel de produits, si la société doit conserver les titres de capitaux propres dans sa structure du capital ou distribuer le produit aux investisseurs.

Environnement

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 2008, la société a commencé le déploiement de son programme d'excellence en matière d'environnement dans près de la moitié de ses installations de production. Dans le cadre de ce programme, un système de gestion normalisé en matière d'environnement a été mis en place dans les diverses entreprises de la société. Le déploiement dans les autres installations de fabrication de la société se poursuivra en 2009. La société continue d'investir dans l'infrastructure environnementale liée à l'eau, aux déchets et aux émissions atmosphériques pour s'assurer

Rapport de gestion

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 bénéfice 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 d'exploitation 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. En 2008, la société a entrepris un processus complet de planification visant à déterminer ses priorités au chapitre de la durabilité et à élaborer des objectifs environnementaux à plus long terme. Bien que ce processus ait été brièvement retardé en raison des activités liées au rappel de produits, les priorités telles que la gestion des émissions de gaz à effet de serre et de l'énergie, la conservation de l'eau, la réduction des déchets et de l'emballage et la durabilité de la chaîne d'approvisionnement ont été établies.

Facteurs de risque

La société exerce ses activités dans le secteur de la transformation des aliments, de sorte qu'elle est exposée aux risques et incertitudes inhérents à ce secteur, ce qui pourrait avoir des conséquences néfastes sur les résultats d'exploitation et la situation financière de la société. Certains de ces risques et incertitudes sont présentés ci-dessous. Les investisseurs éventuels devraient examiner et évaluer attentivement les facteurs de risque qui suivent ainsi que les autres renseignements fournis dans le présent document. La liste des facteurs de risque ci-dessous n'est pas exhaustive. La société peut être assujettie à des risques et à des incertitudes non mentionnés aux présentes dont elle ignore l'existence ou qu'elle juge négligeables.

TRANSFORMATION STRATÉGIQUE DU SECTEUR DES PROTÉINES ANIMALES

En 2006, en réaction à quatre années d'appréciation du dollar canadien et de difficultés de la conjoncture mondiale sur les marchés des protéines animales, qui ont nui à la performance de la chaîne de valeur de protéines animales de la société, surtout en ce qui concerne la production porcine et la transformation de porc frais, la société a procédé à un examen exhaustif de ses activités liées aux protéines animales en ayant comme objectif de maximiser la rentabilité de son secteur de la viande et de recouvrer une perte de compétitivité due aux effets négatifs de la fluctuation des devises. Par conséquent, la société entend axer sa stratégie relative aux protéines animales sur la croissance de ses activités liées aux produits de viande fraîche et de viande à conditionnement supplémentaire et aux repas à valeur ajoutée. Dans le cadre de cette stratégie, la société intègre ses activités de production de viande fraîche et de viande ayant subi un conditionnement supplémentaire à valeur ajoutée dans le but d'équilibrer et d'optimiser la valeur de la totalité de la viande qu'elle transforme en accroissant considérablement les matières premières qu'elle destine à un conditionnement plus poussé, en intensifiant la création de nouveaux produits, en établissant une assise manufacturière à peu de frais et en réduisant au besoin l'envergure de sa chaîne de valeur de façon à financer ses activités liées aux produits de viande à valeur ajoutée. En 2007 et en 2008, la société a franchi de nombreuses étapes dans la réalisation de cette stratégie, procédant à la fermeture de deux usines de transformation de porc et à la mise en place d'un second quart d'abattage à l'usine de transformation primaire de porc de Brandon, au Manitoba, à la vente de ses activités de nutrition animale, à l'ouverture d'une usine moderne et évolutive pour ses produits de viande sous emballage et ses repas à valeur ajoutée, et à la restructuration ou à la cession de certains éléments de ses activités de production porcine au Manitoba, en Alberta et en Ontario. En 2009, les jalons importants de la transformation comportaient la cession des usines de transformation du porc de Burlington et de Lethbridge, l'achèvement de l'optimisation du réseau de distribution dans l'ouest du Canada et le début de l'installation du système informatique d'entreprise. Bien que la société ait investi des efforts importants dans la mise au point et l'exécution de cette stratégie, rien ne garantit qu'elle permettra effectivement de maximiser la rentabilité du secteur de la viande de la société et de recouvrer une perte de compétitivité due aux effets négatifs de la fluctuation des devises, ni que la société réussira à continuer de mettre en œuvre cette stratégie, ou à la mettre en œuvre sans perturbation de ses activités. L'échec ou la mauvaise exécution de cette stratégie pourrait avoir une incidence négative importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

CONVERSION ET NORMALISATION DES SYSTÈMES

La société a décidé de remplacer ses systèmes informatiques par un progiciel de gestion intégré de SAP. Une mauvaise conception ou une mauvaise exécution de ces changements, une perturbation ou une utilisation inadéquate des ressources de direction de la société ou une mise en œuvre imparfaite des systèmes informatiques nécessaires au soutien de la nouvelle structure sont susceptibles de faire en sorte que le projet n'atteigne pas ses objectifs à long terme et de nuire à la performance de la société à court terme. La survenance de ces événements peut avoir une incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation 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. 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.

Rapport de gestion

Les organismes fédéraux de santé au Canada et leurs homologues à l'étranger inspectent les installations de la société, et cette dernière effectue également ses propres vérifications afin d'assurer la conformité à ses normes internes, lesquelles sont généralement les mêmes ou plus strictes que celles des organismes de réglementation. En dépit de ces procédés, la société a entrepris, en août 2008, un important rappel de produits de viande prêts à manger produits à l'une de ses installations de viandes sous emballage à la suite de la découverte de la contamination par une bactérie dans certains produits. L'usine touchée a été rouverte en septembre 2008 et la société a mis en œuvre des procédés supplémentaires pour assurer la salubrité des aliments dans toutes ses installations. Toutefois, la société ne peut garantir que le respect des procédés et règlements, y compris les procédés supplémentaires mis en œuvre, atténue forcément les risques liés à l'insalubrité des aliments. Un nouvel épisode touchant la salubrité des aliments comme le rappel d'août 2008 pourrait avoir une incidence importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société et pourrait se traduire par des dommages considérables à la marque et à la réputation de la société.

ENDETTEMENT ET DISPONIBILITÉ DE CAPITAUX

La capacité de la société à mobiliser du financement a de tout temps été tributaire de son accès aux marchés des capitaux d'emprunt et du crédit bancaire. Le coût et le montant du financement dépendent largement de la conjoncture des marchés et des perspectives relatives aux activités de la société et à ses cotes de crédit au moment où les capitaux sont mobilisés. Étant donné la crise financière mondiale survenue en 2008, rien ne garantit que la société sera en mesure de mobiliser du financement au moment où elle en aura besoin ni que ce financement sera assorti de modalités raisonnables. L'impossibilité d'obtenir un tel financement lorsque nécessaire pourrait avoir une incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société. Les modalités des facilités de crédit et, le cas échéant, des titres d'emprunt de la société comprennent des clauses restrictives pouvant limiter l'exploitation ou le financement de la société. La capacité de la société à faire les paiements prévus de capital et d'intérêts sur sa dette ou à refinancer cette dernière dépend de son rendement financier futur, lequel est assujéti à des facteurs économiques, financiers, concurrentiels et autres qui échappent au contrôle de la société. Si la société ne s'acquitte pas de ses obligations à l'égard de sa dette, avant ou à l'échéance de celle-ci, un tel défaut de remboursement pourrait entraîner une défaillance aux termes d'autres conventions de la société, le cas échéant. Selon les estimations actuelles du bénéfice et des besoins de fonds à venir, la direction ne croit pas que la société sera incapable de respecter ses clauses restrictives, toutefois, la hausse des frais liés au rappel de produits ou la détérioration du bénéfice causée par d'autres facteurs pourraient nuire à la capacité de la société à respecter ces clauses restrictives ou à sa capacité à obtenir un financement de rechange économique. L'un ou l'autre de ces événements pourrait avoir une incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats financiers de la société.

En décembre 2008, la société a conclu un placement privé de 7 368 421 unités se composant chacune de un reçu de souscription et de 0,4 bon de souscription d'action ordinaire, pour un produit brut total de 70,0 millions de dollars. Ainsi, au total, 7 368 421 reçus de souscription et 2 947 368 bons de souscription d'actions ordinaires entiers ont été émis aux termes du placement. Chaque reçu de souscription donne le droit à son porteur de recevoir, le 4 août 2009, sans qu'il n'ait à payer de contrepartie additionnelle, une action ordinaire de la société ou, au gré de la société, 9,50 \$ en espèces par reçu de souscription. Chaque bon de souscription d'actions ordinaires entier peut être exercé contre une action ordinaire de la société à tout moment jusqu'au 16 décembre 2010 au prix d'exercice de 9,50 \$ par action ordinaire. Si des actions ordinaires sont émises aux termes des reçus de souscription ou à l'exercice de bons de souscription (ou à la conversion d'actions ordinaires sans droit de vote en actions ordinaires par suite de l'exercice de bons de souscription), la participation des actionnaires existants sera immédiatement diluée. Cette situation pourrait avoir une incidence défavorable sur le cours ou la valeur des actions ordinaires 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 à ses employés aux termes de régimes de retraite à cotisations déterminées et à prestations déterminées. Les actifs des régimes à prestations déterminées sont essentiellement investis dans des actions ou des titres à revenu fixe de sociétés canadiennes et étrangères, lesquels sont assujettis à des fluctuations des cours du marché. De plus, les taux d'actualisation servant à évaluer les passifs du régime se fondent sur les taux d'intérêt du marché à long terme. Rien ne garantit que les fluctuations de ces cours et de ces taux du marché n'auront pas d'incidence sur la charge de retraite et les besoins de fonds. En outre, la société a fusionné et fusionne actuellement certains de ses régimes de retraite à prestations déterminées. 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 importante sur la situation financière ou les résultats d'exploitation de la société.

CARACTÈRE CYCLIQUE DE L'ÉLEVAGE DE PORCS ET DU MARCHÉ DU PORC

Les résultats d'exploitation 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. Les facteurs qui contribuent à ce caractère cyclique comprennent les dépenses en immobilisations considérables et les coûts fixes élevés qui sont nécessaires à la production efficace des produits du porc de transformation primaire, de même que les coûts élevés afférents aux fermetures d'usines. En outre, l'approvisionnement et la valeur marchande de porcs vivants dépendent de divers facteurs sur lesquels la société a peu ou pas de contrôle, 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, les maladies

Rapport de gestion

animales et d'autres facteurs. La stratégie révisée relative au Groupe des protéines animales est conçue de manière à atténuer certains de ces risques en réduisant les volumes de production de porcs et de vente de porc frais. Rien ne garantit que la société sera en mesure de répercuter tout ou partie de ces hausses de coûts occasionnelles, 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 importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

BÉTAIL

La société est exposée aux risques que pose la santé des animaux d'élevage, que ceux-ci soient ou non intégrés à son secteur des protéines animales. Des problèmes de santé de ces animaux pourraient nuire à la production et à l'approvisionnement en matières premières des installations de production de la société et miner la confiance des consommateurs. 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 également des porcs et de la volaille auprès de fournisseurs indépendants. Par conséquent, rien ne garantit que la propagation d'une maladie animale au Canada n'aura pas d'incidence défavorable sur sa situation financière et ses résultats d'exploitation. 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 inciter le gouvernement canadien à améliorer ses mécanismes de prévention et 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 importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

DEVISES

Les produits et les charges de la société sont en grande partie libellés en d'autres devises (essentiellement le dollar américain et le yen japonais) 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 japonais 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 importante et immédiate sur le bénéfice de la société. En raison de la diversité des activités de la société, les fluctuations monétaires normales n'ont généralement pas une incidence importante 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 d'exploitation. Les activités du Royaume-Uni pourraient également être touchées de façon similaire, négativement ou positivement, par les fluctuations des taux de change entre le dollar américain et le dollar canadien d'une part, et entre la livre sterling et le dollar canadien.

MARCHANDISES

Dans le cours normal de ses activités, la société fait l'achat de certaines marchandises, notamment du blé, des céréales fourragères, du bétail et du gaz naturel. Les prix des marchandises font l'objet de fluctuations et ces fluctuations 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. À plus long terme, la société gère le risque d'accroissement des coûts des marchandises et du coût d'autres intrants en augmentant les prix facturés à ses clients. Toute fluctuation du prix des produits de base que la société serait incapable de couvrir ou d'atténuer adéquatement pourrait avoir une incidence défavorable importante sur sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

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. Par conséquent, les événements qui influent sur les prix des denrées ou sur leur libre circulation d'un pays à l'autre peuvent avoir des répercussions favorables ou défavorables sur la société. Parmi de tels événements, il y a lieu de mentionner les maladies animales dans d'autres pays, les mesures commerciales, les tarifs douaniers des denrées et les subventions gouvernementales offertes à l'égard de produits agricoles concurrents.

RÉGLEMENTATION ET QUESTIONS JURIDIQUES

Les activités de la société sont assujetties à une réglementation complexe des agences gouvernementales des pays où elle exerce ses activités, notamment l'Agence canadienne d'inspection des aliments et le Ministère de l'agriculture du Canada. Ces agences 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 importants, 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 ni qu'elle sera en mesure de le faire dans l'avenir. L'inobservation des lois et des règlements applicables 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 importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société. Divers gouvernements dans le monde examinent des projets de règlements visant les organismes génétiquement modifiés, les résidus de médicaments ou les ingrédients alimentaires, la salubrité alimentaire et la réglementation commerciale et environnementale qui, une fois adoptés, pourraient accroître les coûts de la société. En outre, de nouveaux règlements et de nouvelles normes pourraient être adoptés

Rapport de gestion

au Canada par suite du rappel de produits de viande prêts à manger de la société, en août 2008, à la suite de la découverte de la contamination de certains produits par une bactérie. 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 et être incapable de passer 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 importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

Dans le cours normal de ses activités, la société est partie à diverses poursuites judiciaires. La société est d'avis que l'issue de ces poursuites n'aura pas une incidence importante sur elle, notamment puisqu'elle est assurée. Cependant, elle n'est pas en mesure de prédire avec certitude quelles seront les décisions finales qui seront prises dans le cas de poursuites non encore résolues, en cours ou futures. Par conséquent, rien ne garantit que ces décisions n'auront pas une incidence défavorable importante sur la situation financière ou les résultats d'exploitation 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 d'anticiper ou de reconnaître ces changements, ou d'y répondre, ou si elle est incapable de proposer des produits innovants, cela pourrait entraîner un recul de la demande des produits de la société, ce qui pourrait avoir par conséquent une incidence défavorable importante sur sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

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. La société a engagé des dépenses en immobilisations et des charges d'exploitation pour se conformer à ces lois et règlements et elle continuera à le faire. 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 celle-ci à engager des dépenses considérables et imprévues. La survenance de ces événements peut avoir une incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

CONSOLIDATION DU COMMERCE DE DÉTAIL

À mesure que la consolidation du commerce d'épicerie au détail et des services d'alimentation se poursuit et que les activités des clients prennent de l'ampleur, 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. Le chiffre d'affaires net 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.

MALADIES ANIMALES ET SANTÉ HUMAINE

La société est assujettie à des risques influant sur l'agriculture et la santé animale, y compris des maladies pouvant affecter ses employés, comme en cas de pandémie. Ces risques peuvent nuire au commerce, miner la confiance des consommateurs et influencer sur la capacité de la société à produire et expédier ses produits ainsi qu'à exercer ses fonctions principales. La société gère activement ces risques en maintenant un processus général d'intervention en cas d'urgence. Ce processus comprend des mesures de prévention et de préparation, notamment des exercices de situation d'urgence, et des plans d'intervention en cas d'urgence et de reprise des opérations. En 2005, la société a entrepris de mettre à jour ses plans d'intervention en cas d'urgence afin de mieux tenir compte de l'éventualité d'une pandémie à l'échelle mondiale et de ses répercussions sur la santé humaine. Ces plans seront mis à jour en cas de besoin, afin qu'ils restent pertinents et prioritaires, et divers exercices de situation d'urgence contribueront à leur amélioration continue. La société est à l'écoute des systèmes d'alerte de l'Organisation mondiale de la Santé et d'autres systèmes à l'échelle mondiale, de sorte qu'elle peut réagir rapidement en cas de problèmes précis. En revanche, ce processus ne s'applique pas à l'ensemble des services fournis par la société puisque celle-ci a souvent recours à des tiers indépendants, en matière de transport par exemple. La société ne peut garantir que l'apparition éventuelle d'une pandémie menaçant la santé humaine n'aura pas d'incidence importante sur sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

QUESTIONS LIÉES À L'EMPLOI

La société et ses filiales comptent environ 24 000 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 pourraient avoir une incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation 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 importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

Rapport de gestion

Estimations comptables critiques

La préparation des états financiers consolidés de la société exige que la direction fasse certaines estimations et pose certaines hypothèses. Ces estimations et hypothèses sont formulées en fonction des antécédents de la société ainsi que de la compréhension de la direction au sujet des circonstances et des faits actuels. Les estimations peuvent différer des résultats réels; en outre, certaines estimations sont réputées être critiques puisqu'elles doivent refléter la situation financière et les résultats d'exploitation de la société tout en exigeant que la direction exerce des jugements importants ou complexes. Les paragraphes qui suivent résument certaines estimations ou conventions comptables considérées comme étant critiques par la direction de la société.

ÉVALUATION DE L'ÉCART D'ACQUISITION

L'écart d'acquisition est soumis annuellement à un test de dépréciation au cours du deuxième trimestre et, au besoin, lorsqu'un événement qui est survenu indique qu'il est plus probable qu'improbable que la valeur comptable d'une unité d'exploitation ait subi une perte de valeur. La perte de valeur de l'écart d'acquisition est testée au niveau de l'unité d'exploitation en comparant la valeur comptable de l'unité d'exploitation à sa juste valeur. Les actifs incorporels dont la durée de vie est indéterminée sont soumis annuellement à un test de dépréciation au cours du quatrième trimestre et, au besoin, lorsqu'un événement qui est survenu indique qu'il est plus probable qu'improbable que la valeur comptable ait diminué. Les actifs incorporels dont la durée de vie est indéterminée et l'écart d'acquisition ont été soumis à un test de dépréciation en 2008 et aucune perte de valeur n'a été relevée.

PROVISION POUR CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES

La société constitue une provision suffisante 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.

PROVISION POUR LES STOCKS

La direction fait une estimation de la demande future des clients pour ses 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 produits, la rentabilité des ventes récentes effectuées à partir des stocks, et les variations de la composition de la clientèle.

REDEVANCES-MARCHANDISES ET AUTRES REMISES

La société établit une provision pour les paiements estimatifs aux clients en fonction de divers programmes et contrats commerciaux, y compris les paiements liés à la réalisation de volumes de ventes précis. Les hypothèses importantes qui sont formulées pour déterminer ces obligations portent sur le niveau de rendement des clients et les frais promotionnels historiques, par rapport aux montants prévus aux contrats.

RÉGIMES D'AVANTAGES SOCIAUX DES SALARIÉS

Le coût des prestations de retraite et des autres avantages postérieurs au départ à la retraite auxquels ont droit les salariés est établi au moyen de calculs actuariels, selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services et d'après les meilleures estimations de la direction quant au taux de rendement prévu des actifs des régimes (7,5 %), au taux de croissance des salaires, à l'âge des salariés au moment de leur départ à la retraite ainsi 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.

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 :

(en millions de dollars)	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Incidence sur les obligations à la fin de l'exercice	2,8 \$	(3,2) \$
Total des coûts des services rendus au cours de l'exercice et des intérêts débiteurs pour 2008	0,2 \$	(0,2) \$

IMPÔTS

La charge d'impôts est fondée sur les taux d'imposition déterminés d'après les lois au Canada et à l'étranger et sur les mesures de planification fiscale prises par la société dans les territoires où celle-ci exerce ses activités. Un jugement rigoureux est nécessaire pour déterminer la charge d'impôts, notamment en ce qui concerne l'évaluation des positions fiscales et la provision pour moins-value, le cas échéant. La société accroît la charge d'impôts quand certaines positions fiscales peuvent être réexaminées et réévaluées par l'administration fiscale, même si elle est d'avis que les positions fiscales courantes sont entièrement justifiables. La société ajuste la charge d'impôts selon l'évolution des faits et des circonstances.

RÉSERVES POUR LES RAPPELS DE PRODUITS, LES FRAIS DE RESTRUCTURATION ET LES AUTRES FRAIS CONNEXES

La société évalue les réserves pour les frais de restructuration et autres frais connexes à chaque date de clôture pour s'assurer que celles-ci restent appropriées. Dans certains cas, la direction peut déterminer que des réserves ne sont plus nécessaires en raison de gains d'efficacité attribuables à des activités de restructuration et autres activités connexes. Selon d'autres circonstances, la direction peut juger que certaines réserves sont insuffisantes à la lumière d'autres événements ou de renseignements additionnels.

Modifications de conventions comptables

En mai 2007, le Conseil des normes comptables du Canada a publié le chapitre 3031 du *Manuel de l'ICCA*, « Stocks ». Cette norme apporte des modifications à l'évaluation des stocks et aux informations à fournir à leur sujet et converge vers les normes comptables internationales. La société a adopté les dispositions de cette norme portant sur l'évaluation en date du 1^{er} janvier 2008. L'adoption de cette norme n'a pas eu d'incidence notable sur les résultats d'exploitation ni l'évaluation des stocks.

Rapport de gestion

En octobre 2006, le Conseil des normes comptables a publié le chapitre 3862 du *Manuel de l'ICCA*, « Instruments financiers – informations à fournir », et le chapitre 3863, « Instruments financiers – présentation », qui remplacent le chapitre 3861, « Instruments financiers – informations à fournir et présentation ». Les nouvelles normes relatives aux informations à fournir mettent davantage l'accent sur les risques rattachés aux instruments financiers constatés et non constatés et sur la façon dont ces risques sont gérés. Les nouvelles normes reprennent telles quelles les exigences en matière de présentation que préconisait le chapitre 3861. La société s'est conformée aux nouvelles normes de présentation dès le début de 2008 et celles-ci sont présentées à la note 12 afférente aux états financiers consolidés.

En octobre 2006, le Conseil des normes comptables du Canada a publié le chapitre 1535 du *Manuel de l'ICCA*, « Informations à fournir concernant le capital », qui exige que les entités fournissent des informations sur leur capital et sa gestion. La société s'est conformée aux nouvelles normes de présentation dès le début de 2008 et celles-ci sont présentées à la note 12 afférente aux états financiers consolidés.

Récentes prises de position comptables

En 2008, l'ICCA a publié le chapitre 3064 du *Manuel*, « Écarts d'acquisition et actifs incorporels » (le « chapitre 3064 »). Le chapitre 3064, qui remplace le chapitre 3062, « Écarts d'acquisition et autres actifs incorporels », et le chapitre 3450, « Frais de recherche et de développement », établit les normes relatives à la constatation, à la mesure et à la présentation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels. Cette nouvelle norme s'applique aux états financiers consolidés annuels et intermédiaires des périodes ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2009. La société estime que l'adoption de cette nouvelle norme n'aura pas d'incidence notable sur ses états financiers.

En janvier 2009, l'ICCA a publié le chapitre 1582 du *Manuel*, « Regroupements d'entreprises », (le « chapitre 1582 »). Aux termes du chapitre 1582, tous les actifs et les passifs d'une entreprise acquise doivent être comptabilisés à la juste valeur à la date d'acquisition. Les obligations liées à des contreparties conditionnelles et à des éventualités seront également constatées à la juste valeur à la date d'acquisition. La norme prévoit également que les frais connexes à l'acquisition doivent être passés en charges à mesure qu'ils sont engagés et que les frais de restructuration doivent être passés en charges au cours des périodes qui suivent la date d'acquisition. Ce chapitre s'applique à titre prospectif aux regroupements d'entreprises pour lesquels la date d'acquisition se situe dans un exercice ouvert le 1^{er} janvier 2011 ou à une date ultérieure. La société évalue actuellement l'incidence de cette nouvelle norme sur ses états financiers.

En janvier 2009, l'ICCA a publié le chapitre 1601 du *Manuel*, « États financiers consolidés » (le « chapitre 1601 »), et le chapitre 1602, « Participations sans contrôle » (le « chapitre 1602 »). Le chapitre 1601 définit des normes pour l'établissement d'états financiers consolidés. Le chapitre 1602 définit des normes pour la comptabilisation, dans les états financiers consolidés établis postérieurement à un regroupement d'entreprises, de la participation sans contrôle dans une filiale. Ces chapitres s'appliquent aux états financiers intermédiaires et annuels consolidés des exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011. La société évalue actuellement l'incidence de cette nouvelle norme sur ses états financiers.

En janvier 2009, l'ICCA a publié l'abrégié du CPN no. 173, « Risque de crédit et juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers ». Aux termes de ce CPN, la société doit tenir compte de son propre risque de crédit et de celui de la contrepartie dans la détermination de la juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers, y compris les instruments dérivés. La société évalue actuellement l'incidence de cette nouvelle norme sur ses états financiers.

Contrôles de communication de l'information et contrôles internes à l'égard de l'information financière

Les contrôles et 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 PCGR du Canada.

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 2008 et ont conclu que ces contrôles et procédures étaient efficaces.

Au cours de la période ouverte le 1^{er} octobre 2008 et terminée le 31 décembre 2008, aucune modification du contrôle interne de la société à l'égard de l'information financière ayant eu une incidence importante ou raisonnablement susceptible d'avoir une incidence importante sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière n'a été apportée, à l'exception des mesures correctives décrites ci-après.

Comme il a été présenté précédemment, la société a décelé une faiblesse importante dans la conception de ses contrôles et de ses procédures de communication de l'information et dans son contrôle interne à l'égard de l'information financière pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007 et les périodes intermédiaires terminées le 31 mars 2008, le 30 juin 2008 et le 30 septembre 2008. La faiblesse importante de la conception s'explique par le nombre insuffisant d'employés de la société affectés au service de fiscalité possédant l'expérience et les compétences requises pour mener à bien toutes les procédures de contrôle nécessaires au cours d'une période pendant laquelle le volume d'activité a été inhabituellement élevé dans ce service, en raison de la vente des activités de nutrition animale de la société et des autres activités de restructuration. L'incidence de cette faiblesse importante, bien qu'elle ait été limitée au service de la fiscalité, a donné lieu à la possibilité raisonnable qu'une inexactitude importante dans les états financiers annuels ou intermédiaires de la société ne soit pas prévenue ou détectée en temps opportun par le contrôle interne à l'égard de l'information

Rapport de gestion

financière ou par les contrôles et les procédures de communication de l'information de la société. La société a corrigé les effets de la faiblesse importante de la conception susmentionnée en faisant réaliser des examens et des procédures supplémentaires par des employés chevronnés du service de fiscalité en date du 31 décembre 2008.

La société a entrepris un examen plus complet de la structure et de la capacité de son service de fiscalité et prévoit remédier à toute déficience courante dans la conception dont il a été question ci-dessus au cours du premier semestre de 2009.

Normes internationales d'information financière

Pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011, les sociétés ouvertes canadiennes seront tenues de dresser leurs états financiers conformément aux normes internationales d'information financières (les « IFRS »). Les états financiers que la société publiera au cours du premier trimestre de 2011 seront conformes aux IFRS et présenteront des données comparatives de 2010.

Afin de satisfaire à l'exigence de transition vers les IFRS, la société a mis en œuvre un projet à l'échelle de l'entreprise et elle a formé un comité directeur. Le plan de transition de la société comporte trois étapes : l'évaluation diagnostique initiale, la conception et la mise en œuvre. La société termine actuellement l'évaluation initiale de l'incidence de l'adoption des IFRS. Il est probable que les conventions comptables seront modifiées par suite de l'adoption des IFRS et ces modifications pourraient avoir une incidence importante sur les états financiers consolidés de la société.

Sommaire des résultats trimestriels

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

		Premier trimestre	Deuxième trimestre	Troisième trimestre	Quatrième trimestre	Total
Chiffre d'affaires	2008	1 203 263 \$	1 355 301 \$	1 344 334 \$	1 339 704 \$	5 242 602 \$
	2007	1 316 135	1 318 773	1 301 099	1 273 633	5 209 640
Bénéfice net (perte) attribuable aux activités poursuivies	2008	(10)	(9 353)	(12 919)	(14 575)	(36 857)
	2007	5 266	(6 458)	1 698	(23 738)	(23 232)
Bénéfice net (perte)	2008	(10)	(9 353)	(12 919)	(14 575)	(36 857)
	2007	10 463	(1 671)	208 244	(22 072)	207 144
Bénéfice par action						
De base, attribuable aux activités poursuivies ⁱ⁾	2008	0,00 \$	(0,07)\$	(0,10)\$	(0,12)\$	(0,29)\$
	2007	0,04	(0,05)	0,01	(0,19)	(0,18)
BPA ajusté attribuable aux activités poursuivies ^{i) ii)}	2008	0,04	(0,01)	0,13	0,12	0,29
	2007	0,12	0,13	0,06	0,20	0,51
Total – de base ⁱⁱ⁾	2008	0,00	(0,07)	(0,10)	(0,12)	(0,29)
	2007	0,08	(0,01)	1,62	(0,16)	1,53
Dilué, attribuable aux activités poursuivies ⁱⁱ⁾	2008	0,00	(0,07)	(0,10)	(0,12)	(0,29)
	2007	0,04	(0,05)	0,01	(0,19)	(0,18)
Total – dilué ⁱⁱ⁾	2008	0,00	(0,07)	(0,10)	(0,12)	(0,29)
	2007	0,08	(0,01)	1,58	(0,15)	1,50

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

ii) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux PCGR », à la page 1.

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, à www.mapleleaf.com.

Énoncés prospectifs

Le présent document et les communications publiques, orales ou écrites, de la société contiennent souvent des énoncés prospectifs 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 notamment 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. Les énoncés prospectifs spécifiques figurant dans le présent document comprennent, sans s'y limiter, les énoncés relatifs aux coûts prévus découlant du rappel de produits pour 2009, le moment de l'approbation par le tribunal du règlement relatif au recours collectif portant sur le rappel de produits de la société, le moment de la conclusion de la stratégie de transformation des activités liées aux protéines animales de la société, la répartition dans le temps et la mise en œuvre des activités d'optimisation du réseau prévues et de lancement de nouveaux produits, les avantages prévus de la transformation stratégique des activités liées aux protéines animales et le moment où elle portera fruit, le moment de la mise en œuvre, les coûts et les avantages prévus de la nouvelle plateforme logicielle de services partagés de la société, les attentes en ce qui a trait au moment du rétablissement des volumes et des marges à la suite du rappel de produits, la capacité de l'usine de Lagimodière Road de Winnipeg à satisfaire aux exigences de la société en matière d'intrants relativement aux jambons désossés, les attentes relatives au moment de la vente des installations de la société situées à Burlington, en Ontario, et à Lethbridge, en Alberta, les attentes relatives à l'apport au bénéfice de deux nouveaux entrepôts de distribution de l'ouest du Canada, la hausse des coûts des activités de boulangerie de la société au Royaume-Uni en raison de la mise en service d'un nouveau four, l'apport prévu aux marges de la nouvelle chaîne de production de bagels de la société, située à Roanoke, en Virginie, les frais de restructuration supplémentaires prévus résultant de la transformation des activités liées aux protéines animales et des futures restructurations, le montant prévu des réductions de valeur

Rapport de gestion

relatives aux systèmes devenus superflus par suite de l'implantation de la nouvelle plateforme logicielle de services partagés de la société, le montant de l'augmentation de la charge de retraite et les liquidités pour la financer, l'utilisation prévue des soldes de trésorerie, la poursuite d'une gestion prudente du fonds de roulement, la répartition dans le temps des plans de dépenses en immobilisations, les sources de fonds visant à satisfaire aux exigences commerciales et aux investissements en immobilisations continus, les attentes relatives à la suffisance de la provision pour pertes sur créances, l'analyse de la sensibilité de l'entreprise aux variations des taux d'intérêt et des taux de change de même qu'aux prix des marchandises sur le marché, les attentes relatives aux dépenses liées à l'environnement et l'issue des actions en justice en cours, les attentes concernant la conformité aux clauses restrictives, l'incidence des prises de position comptables récemment adoptées et les attentes relatives à la correction de la déficience décelée dans la conception du contrôle interne de la société à l'égard de l'information financière et des contrôles et des procédures de communication de l'information. Des termes comme « prévoir », « anticiper », « avoir l'intention », « 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.

Ces énoncés prospectifs sont plus particulièrement fondés sur divers facteurs et hypothèses dont il est question tout au long du présent document. En outre, ces énoncés et attentes concernant le rendement des activités de la société sont fondés sur certains facteurs et hypothèses, concernant notamment ce qui suit : la conjoncture économique au Canada et aux États-Unis, le taux de change entre le dollar canadien et le dollar américain et le yen japonais, le rétablissement prévu du chiffre d'affaire à la suite du rappel de produits, 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 d'exploitation par suite de la transformation des activités liées aux protéines animales 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 ou implicites, contenus dans les énoncés prospectifs comprennent notamment les suivants :

- les risques associés à la mise en œuvre et à l'exécution de la transformation des activités liées aux protéines animales;
- les risques associés aux changements relatifs aux systèmes et aux processus partagés de la société;
- le risque lié à la contamination des aliments, la responsabilité à l'égard des produits de consommation et les rappels de produits;
- le risque lié à l'endettement de la société;
- 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 fonds;
- la nature cyclique du coût et de l'approvisionnement des porcs et la nature concurrentielle du marché du porc en général;
- le risque lié à la santé du bétail;
- 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 sur marchandises et à des options;
- l'incidence des événements internationaux sur les prix et la libre circulation des marchandises;
- les risques que pose le respect des nombreux règlements gouvernementaux;
- 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;
- l'incidence d'une pandémie sur les activités de la société;
- 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.

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 » à la page 19 du présent document. Il y aurait lieu de se reporter à cette rubrique pour plus de précisions. La société n'a pas l'intention de mettre à jour les énoncés prospectifs, oraux ou écrits, et décline expressément 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 suivante : www.sedar.com.

Responsabilité de la direction

La direction reconnaît qu'elle a la responsabilité de mener les affaires de la société au mieux des intérêts de tous ses actionnaires. Elle est responsable des états financiers consolidés et de tout renseignement connexe exposé dans le rapport annuel. Les états financiers consolidés ont été dressés conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada, ce qui exige le recours au jugement et à des estimations dans l'application des principes comptables adoptés. Les autres renseignements financiers présentés ailleurs dans le rapport annuel sont conformes à l'information présentée dans les états financiers consolidés.

La société maintient des systèmes de contrôles internes conçus de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à la fiabilité des livres et registres comptables, et à protéger l'actif de la société. Les vérificateurs indépendants de la société, KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., comptables agréés, ont vérifié les états financiers consolidés de la société et produit leur rapport sur ces états. Leur opinion se fonde sur les vérifications qu'ils ont effectuées conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada, afin d'obtenir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers consolidés.

Le Comité de vérification du conseil d'administration, dont tous les membres sont indépendants de la société ou de ses sociétés affiliées, rencontre régulièrement les vérificateurs externes indépendants, les vérificateurs internes et des représentants de la direction afin de passer en revue les contrôles comptables internes, les états financiers consolidés trimestriels et annuels ainsi que d'autres questions de présentation de l'information financière. Tant les vérificateurs internes que les vérificateurs externes indépendants ont librement accès au Comité de vérification. Le Comité de vérification fait rapport de ses conclusions au conseil d'administration et lui soumet ses recommandations.

Le 24 février 2009

Le président et
chef de la direction,

Le premier vice-président
et chef des finances,



M. H. McCain



M. H. Vels

Rapport des vérificateurs aux actionnaires

Nous avons vérifié les bilans consolidés de Les Aliments Maple Leaf Inc. aux 31 décembre 2008 et 2007 et les états consolidés des résultats, du résultat étendu, des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie des exercices terminés à ces dates. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur nos vérifications.

Nos vérifications ont été effectuées conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers consolidés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société aux 31 décembre 2008 et 2007 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour les exercices terminés à ces dates selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l.

Comptables agréés, experts-comptables autorisés
Toronto, Canada
Le 24 février 2009

Bilans consolidés

Aux 31 décembre
(en milliers de dollars canadiens)

2008 2007

ACTIF

Actif à court terme

Trésorerie et équivalents de trésorerie	365 518 \$	28 222 \$
Débiteurs (note 5)	139 144	202 285
Stocks (note 6)	377 414	351 064
Impôts et autres taxes à recouvrer	20 971	—
Actif d'impôts futurs à court terme (note 21)	19 787	25 409
Charges payées d'avance et autres actifs à court terme	32 289	16 529
Actifs destinés à la vente (note 4)	—	10 092

	955 123 \$	633 601 \$
Immobilisations corporelles (note 7)	1 169 435	1 126 727
Autres actifs à long terme (note 8)	329 070	304 567
Actif d'impôts futurs à long terme (note 21)	24 854	22 837
Écart d'acquisition	876 261	817 477
Autres actifs incorporels (note 9)	97 358	92 635

3 452 101 \$ 2 997 844 \$

PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

Passif à court terme

Dette bancaire	8 894 \$	9 845 \$
Créditeurs et charges à payer	600 924	550 528
Impôts et autres taxes exigibles	—	12 881
Tranche échéant à moins de un an de la dette à long terme (note 10)	179 244	17 945
Autres passifs à court terme	28 456	—

	817 518 \$	591 199 \$
Dette à long terme (note 10)	1 200 224	855 281
Passif d'impôts futurs à long terme (note 21)	37 903	74 115
Autres passifs à long terme (note 11)	179 039	248 448
Participation sans contrôle	74 447	79 554
Capitaux propres (note 14)	1 142 970	1 149 247

3 452 101 \$ 2 997 844 \$

Éventualités et engagements (note 24)

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers consolidés.

Au nom du conseil,



Michael H. McCain
Administrateur



Diane McGarry
Administratrice

États consolidés des résultats

Exercices terminés les 31 décembre

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

	2008	2007
Chiffre d'affaires	5 242 602 \$	5 209 640 \$
Coût des marchandises vendues	4 622 409	4 523 448
Marge brute	620 193 \$	686 192 \$
Frais de vente, frais généraux et d'administration	491 778	487 136
Bénéfice tiré des activités poursuivies avant ce qui suit :	128 415 \$	199 056 \$
Frais liés au rappel de produits, frais de restructuration et autres frais connexes (note 13)	(102 812)	(122 304)
Autres produits (note 19)	24 864	4 578
Bénéfice tiré des activités poursuivies avant les intérêts débiteurs et les impôts sur le bénéfice	50 467 \$	81 330 \$
Intérêts débiteurs (note 20)	88 651	94 122
Perte attribuable aux activités poursuivies avant les impôts sur le bénéfice	(38 184)\$	(12 792)\$
Impôts sur le bénéfice (note 21)	(8 538)	801
Perte attribuable aux activités poursuivies avant la participation sans contrôle	(29 646)\$	(13 593)\$
Participation sans contrôle	7 211	9 639
Perte attribuable aux activités poursuivies	(36 857)\$	(23 232)\$
Bénéfice net tiré des activités abandonnées (note 3)	—	218 196
Bénéfice net (perte)	(36 857)\$	194 964 \$
Bénéfice (perte) de base par action (note 17)		
Attribuable aux activités poursuivies	(0,29)\$	(0,18)\$
Attribuable aux activités abandonnées	—	1,71
	(0,29)\$	1,53 \$
Bénéfice (perte) dilué(e) par action (note 17)		
Attribuable aux activités poursuivies	(0,29)\$	(0,18)\$
Attribuable aux activités abandonnées	—	1,68
	(0,29)\$	1,50 \$
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	126,7	127,3

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers consolidés.

États consolidés des bénéfices non répartis

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

	2008	2007
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	378 604 \$	204 415 \$
Bénéfice net (perte) de l'exercice	(36 857)	194 964
Dividendes déclarés de 0,16 \$ par action (0,16 \$ par action en 2007)	(20 769)	(20 775)
Prime sur rachat d'actions aux fins d'annulation (note 14)	(5 515)	—
Prime sur l'émission d'actions par la fiducie établie pour l'attribution des droits à la valeur d'actions temporairement inaccessibles (note 14)	(814)	—
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	314 649 \$	378 604 \$

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers consolidés.

États consolidés du résultat étendu

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

	2008	2007
Bénéfice net (perte) de l'exercice	(36 857)\$	194 964 \$
Autres éléments du résultat étendu (note 15)		
Variation de l'écart de conversion cumulé	(6 579)	(16 036)
Variation de la perte sur instruments dérivés non réalisée à l'égard des couvertures de flux de trésorerie	(10 329)	22 620
	(16 908)\$	6 584 \$
Résultat étendu	(53 765)\$	201 548 \$

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers consolidés.

États consolidés des flux de trésorerie

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

2008 2007

FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS SUIVANTES

Activités d'exploitation

Perte attribuable aux activités poursuivies	(36 857)\$	(23 232)\$
Ajouter (déduire) les éléments sans effet sur la trésorerie		
Amortissement	149 219	141 181
Rémunération à base d'actions (note 16)	17 160	15 340
Participation sans contrôle	7 212	9 639
Impôts futurs	(23 254)	(46 290)
Gain à la vente d'immobilisations corporelles	(4 724)	(2 341)
Gain à la vente de placements	—	(176)
Amortissement des swaps de taux d'intérêt résiliés	4 391	3 721
Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés	12 851	(1 085)
Variation des autres débiteurs à long terme	893	(1 957)
Augmentation de l'actif net des régimes de retraite	(27 489)	(48 034)
Pertes de valeur et variation de la provision pour restructuration et autre frais connexes	37 859	101 348
Autres	6 066	5 363
Variation des soldes hors caisse du fonds de roulement lié à l'exploitation	52 156	(30 643)
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies	195 483 \$	122 834 \$
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation abandonnées	—	(17 086)

195 483 \$ 105 748 \$

Activités de financement

Versement de dividendes	(20 769)	(20 775)
Versement de dividendes relatifs à la participation sans contrôle	(755)	(801)
Augmentation de la dette à long terme	415 000	5 389
Diminution de la dette à long terme	(22 715)	(340 863)
Produit tiré de l'émission de capital-actions (note 14)	5 143	20 944
Rachat d'actions aux fins d'annulation (note 14)	(11 814)	—
Émission d'unités d'actions (note 14)	69 106	—
Achat d'actions aux fins d'autodétention (note 14)	(11 341)	(30 054)
Autres	1 994	8 200
Flux de trésorerie liés aux activités de financement poursuivies	423 849 \$	(357 960)\$
Flux de trésorerie liés aux activités de financement abandonnées	—	(389)

423 849 \$ (358 349)\$

Activités d'investissement

Acquisition d'immobilisations corporelles	(206 220)	(236 660)
Produit tiré de la vente d'immobilisations corporelles	19 727	9 788
Acquisition d'entreprises, déduction faite de l'encaisse acquise (note 23)	(62 962)	(65 013)
Produit tiré de la vente de placements	1 053	3 713
Produit tiré de la vente d'activités	—	5 470
Acquisition d'actions de Pain Canada (note 23)	(32 643)	(6 521)
Autres	(40)	1 521
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement poursuivies	(281 085)\$	(287 702)\$
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement abandonnées	—	503 316

(281 085)\$ 215 614 \$

Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie

Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice, montant net	338 247	(36 987)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice, montant net	18 377	55 364

356 624 \$ 18 377 \$

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers consolidés.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

Exercices terminés les 31 décembre 2008 et 2007 (Les montants des tableaux sont en milliers de dollars canadiens, à moins d'indication contraire)

1. La société

La société Les Aliments Maple Leaf Inc. (« 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. Elle comporte trois groupes d'exploitation, nommément le Groupe des produits de la viande, le Groupe agro-alimentaire et le Groupe des produits de boulangerie.

2. Principales conventions comptables

Les principales conventions comptables de la société sont décrites ci-après et sont conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada.

A) PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la société et ceux de ses filiales, ainsi que sa quote-part de l'actif, du passif, des produits et des charges des coentreprises sur lesquelles la société exerce un contrôle conjoint. Les placements dans des sociétés associées sur lesquelles la société exerce une influence notable sont comptabilisés à la valeur de consolidation. La note d'orientation concernant la comptabilité no. 15, intitulée « Consolidation des entités à détenteurs de droits variables (variable interest entities) », exige la consolidation des entités à détenteurs de droits variables (les « EDDV ») par la société lorsqu'il est déterminé que cette dernière, à titre de principal bénéficiaire, absorbera la plus grande partie des pertes prévues de l'EDDV, recevra la plus grande partie des rendements résiduels prévus, ou les deux. Les placements dans des titres de capitaux propres d'entités sur lesquelles la société n'exerce pas d'influence notable sont comptabilisés au coût ou à la juste valeur selon que les placements sont négociés en bourse ou non.

B) RECOURS À DES ESTIMATIONS

La préparation d'états financiers périodiques comporte nécessairement l'utilisation d'estimations. Les estimations sont utilisées aux fins de la comptabilisation d'éléments tels que les provisions pour pertes sur créances, les ventes de créances, la désuétude des stocks, l'amortissement, l'évaluation des actifs, les tests de dépréciation, les avantages sociaux, les prestations de retraite, les impôts et taxes et toute provision pour moins-value connexe, les frais de restructuration et autres frais connexes, la rémunération à base d'actions et les éventualités. Si les hypothèses sous-jacentes venaient à changer, les montants réels pourraient être différents des estimations.

C) CONVERSION DES DEVICES

Les comptes de la société sont libellés en dollars canadiens. 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 l'exercice dans le cas des actifs et des passifs, et au taux de change moyen de l'exercice, dans celui des produits, des charges et des flux de trésorerie. Les gains ou les pertes de change découlant de la conversion des comptes des filiales étrangères figurent dans le cumul des autres éléments du résultat étendu, lequel est une composante des capitaux propres, jusqu'à ce qu'ils se réalisent.

D) CONSTATATION DES PRODUITS

La société constate les produits d'exploitation tirés de la vente de produits lorsque le droit de propriété est transféré aux clients. Ils sont constatés au prix facturé pour chaque produit, déduction faite des retours estimatifs. Un montant estimatif des stimulants à la vente offerts aux clients est également constaté au moment de la vente et classé à titre de diminution des ventes constatées. Les stimulants à la vente comprennent divers rabais et programmes promotionnels offerts aux clients de la société. Les rabais sont accordés principalement en fonction de l'atteinte de certains volumes précis de ventes ou de certains taux de croissance précis des ventes.

E) INSTRUMENTS FINANCIERS

Les actifs et les passifs financiers de la société sont classés dans l'une ou l'autre des catégories suivantes : détenus à des fins de transaction, actifs financiers disponibles à la vente, placements détenus jusqu'à leur échéance, prêts et créances et 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 le résultat net de la période au cours de laquelle elles surviennent. Les actifs financiers disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur, les variations de la juste valeur étant comptabilisées dans les autres éléments du résultat étendu 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 après amortissement.

F) 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.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

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 les autres éléments du résultat étendu, dans la mesure où l'instrument est efficace, jusqu'à ce que l'élément couvert ait une incidence sur l'état consolidé des résultats. La société utilise les couvertures de flux de trésorerie essentiellement dans le but de convertir les billets à payer libellés en dollars US portant intérêt à taux fixe en billets libellés en dollars CA portant intérêt à taux fixe. En outre, la société utilise les couvertures de flux de trésorerie afin d'atténuer le risque lié aux flux de trésorerie variables associés aux flux de trésorerie prévus libellés en devises et aux achats et ventes prévus de divers produits agricoles.

Dans le cas d'une couverture de juste valeur, la variation de la juste valeur du dérivé de couverture est contrebalancée dans l'état consolidé des résultats 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 étendu. Ces montants sont constatés dans les résultats lorsque les écarts de change cumulés correspondants relatifs à l'établissement étranger autonome sont constatés 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 à l'état consolidé des résultats. 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 étendu, est constaté dans les résultats lorsque l'élément couvert a une incidence sur les résultats 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 les résultats, sans être contrebalancé par l'élément couvert.

Les variations de la juste valeur des instruments dérivés qui ne sont pas admissibles à la comptabilité de couverture sont comptabilisées à la juste valeur au bilan consolidé et les variations ultérieures de leur juste valeur sont constatées à l'état consolidé des résultats.

G) 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 de production et de la main-d'œuvre ainsi qu'une répartition des coûts indirects de production variables et fixes, y compris l'amortissement, sont compris dans le coût des stocks.

H) DÉPRÉCIATION OU CESSION 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 actifs incorporels amortissables, lorsque des événements ou des changements de situation indiquent que leur valeur comptable pourrait ne pas être recouvrable. La recouvrabilité des actifs destinés à être détenus et utilisés est évaluée en comparant la valeur comptable de l'actif à la somme des flux de trésorerie non actualisés devant résulter de l'utilisation et de la cession éventuelle de l'actif ou du groupe d'actifs. Une perte de valeur est constatée lorsque la valeur comptable n'est pas recouvrable et excède la juste valeur de l'actif ou du groupe d'actifs. Les actifs à long terme sont classés comme destinés à la vente lorsque certains critères sont respectés et que la vente doit avoir lieu au cours de l'année qui suit. Les actifs devant être cédés sont présentés distinctement au bilan et ils sont comptabilisés à la valeur comptable ou à la juste valeur moins les coûts de vente, selon la moins élevée des deux, et ils ne font plus l'objet d'un amortissement.

I) IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont inscrites au coût, lequel comprend, s'il y a lieu, les intérêts capitalisés au cours de la période de construction ou d'aménagement. Les actifs des travaux de construction en cours sont capitalisés durant la construction et ils commencent à être amortis dès qu'ils peuvent être utilisés. L'amortissement est calculé de façon linéaire, aux taux suivants qui sont fondés sur la durée d'utilisation prévue des éléments d'actif :

Bâtiments	de 2,5 % à 6 %
Matériel et outillage	de 10 % à 33 %

J) FRAIS DE FINANCEMENT

Les frais engagés pour obtenir du financement à long terme sont amortis sur la durée des emprunts connexes et le montant amorti est inclus dans les intérêts débiteurs de l'exercice.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

K) ÉCART D'ACQUISITION ET AUTRES ACTIFS INCORPORELS

L'écart d'acquisition 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. L'écart d'acquisition est réparti, à la date du regroupement d'entreprises, entre les unités d'exploitation de la société qui sont censées profiter des synergies découlant du regroupement. La société attribue une valeur à certains actifs incorporels identifiables acquis, principalement des marques, des relations clients, des contingents de production de volaille et des parcours de distribution.

Les actifs incorporels dont la durée de vie est déterminée sont amortis sur leur durée de vie utile estimative. L'écart d'acquisition n'est pas amorti et il est soumis annuellement à un test de dépréciation au cours du deuxième trimestre et, au besoin, lorsqu'un événement qui est survenu indique qu'il est plus probable qu'improbable que la valeur comptable d'une unité d'exploitation ait subi une perte de valeur. La perte de valeur de l'écart d'acquisition est testée au niveau de l'unité d'exploitation en comparant la valeur comptable de l'unité d'exploitation à sa juste valeur. Les actifs incorporels dont la durée de vie est indéterminée sont soumis annuellement à un test de dépréciation au cours du quatrième trimestre et, au besoin, lorsqu'un événement qui est survenu indique qu'il est plus probable qu'improbable que la valeur comptable ait diminué. Les actifs incorporels dont la durée de vie est indéterminée et l'écart d'acquisition ont été soumis à un test de dépréciation en 2008 et aucune perte de valeur n'a été relevée. En 2007, la société a comptabilisé une perte de valeur de 20,7 millions de dollars au titre des frais de restructuration et des autres frais connexes, lesquels découlaient de la vente des activités de nutrition animale de la société.

L) IMPÔTS SUR LE BÉNÉFICE

La société utilise la méthode axée sur le bilan pour la comptabilisation des impôts sur le bénéfice. Par conséquent, des actifs et des passifs d'impôts futurs sont constatés à l'égard des conséquences fiscales futures attribuables aux différences entre les valeurs comptables paraissant aux états financiers des éléments d'actif et de passif et leur assiette fiscale respective. Les actifs et passifs d'impôts futurs sont calculés selon les taux d'imposition en vigueur ou pratiquement en vigueur qui devraient s'appliquer au bénéfice imposable des exercices pendant lesquels ces écarts temporaires sont censés être recouverts ou réglés. Par ailleurs, l'incidence d'un changement des taux d'imposition sur les actifs et passifs d'impôts futurs est imputée aux résultats de l'exercice qui englobe la date à compter de laquelle le changement est en vigueur ou pratiquement en vigueur. Une provision pour moins-value est portée en diminution des actifs d'impôts futurs lorsqu'il est plus probable qu'improbable que la totalité ou qu'une partie de l'actif ne sera pas réalisée.

M) RÉGIMES D'AVANTAGES SOCIAUX DES SALARIÉS

La société comptabilise les obligations et les coûts découlant des régimes d'avantages sociaux des salariés. Le coût des prestations de retraite et des avantages complémentaires de retraite gagnés par les salariés est établi par calculs actuariels selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services, à partir des hypothèses les plus probables posées par la direction quant au rendement prévu des placements des régimes, à la progression des salaires, à l'âge du départ à la retraite des salariés et aux coûts prévus des soins de santé. Une variation de ces hypothèses pourrait avoir une incidence sur la charge de retraite future. Pour les besoins du calcul du taux de rendement prévu des actifs des régimes, ces actifs sont évalués à leur juste valeur. Le coût des services passés découlant des modifications apportées aux régimes est amorti selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée résiduelle moyenne d'activité des salariés actifs à la date des modifications.

Les gains et les pertes actuariels excédant 10 % des provisions actuarielles de la juste valeur des actifs au début de l'exercice, selon le montant le plus élevé, ainsi que tous les gains et les pertes liés aux changements dans les dispositions d'un régime sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active des salariés membres du régime. Lorsque la restructuration d'un régime d'avantages sociaux entraîne à la fois une compression et un règlement des obligations découlant de ce régime, la compression est comptabilisée avant le règlement.

N) RÉMUNÉRATION À BASE D' ACTIONS

La société a adopté la méthode fondée sur la juste valeur pour comptabiliser la rémunération à base d'actions. La juste valeur des options sur actions (les « options ») 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 droits à la valeur d'actions temporairement incessibles (les « DVATI ») 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 à base d'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.

O) ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent l'encaisse et les titres à court terme dont l'échéance est de moins de 90 jours à la date de l'acquisition, moins la dette bancaire.

P) MODIFICATIONS DE CONVENTIONS COMPTABLES

i) En mai 2007, le Conseil des normes comptables du Canada a publié le chapitre 3031 du *Manuel de l'ICCA*, « Stocks ». Cette norme apporte des modifications à l'évaluation des stocks et aux informations à fournir à leur sujet et converge vers les normes comptables internationales. La société a adopté les dispositions de cette norme portant sur l'évaluation en date du 1^{er} janvier 2008. L'adoption de cette norme n'a pas eu d'incidence notable sur les résultats d'exploitation ni l'évaluation des stocks.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

ii) En octobre 2006, le Conseil des normes comptables a publié le chapitre 3862 du *Manuel de l'ICCA*, « Instruments financiers – informations à fournir », et le chapitre 3863, « Instruments financiers – présentation », qui remplacent le chapitre 3861, « Instruments financiers – informations à fournir et présentation ». Les nouvelles normes relatives aux informations à fournir mettent davantage l'accent sur les risques rattachés aux instruments financiers constatés et non constatés et sur la façon dont ces risques sont gérés. Les nouvelles normes reprennent telles quelles les exigences en matière de présentation que préconisait le chapitre 3861. La société s'est conformée aux nouvelles normes de présentation dès le début de 2008 et celles-ci sont présentées à la note 12.

iii) En octobre 2006, le Conseil des normes comptables du Canada a publié le chapitre 1535 du *Manuel de l'ICCA*, « Informations à fournir concernant le capital », qui exige que les entités fournissent des informations sur leur capital et sa gestion. La société s'est conformée aux nouvelles normes de présentation dès le début de 2008 et celles-ci sont présentées à la note 12.

iv) Le 1^{er} janvier 2007, la société a adopté des nouveaux chapitres portant sur les instruments financiers et publiés par l'ICCA. Il s'agit des chapitres suivants du *Manuel de l'ICCA* : le chapitre 1530, « Résultat étendu » (le « chapitre 1530 »), le chapitre 3855, « Instruments financiers – comptabilisation et évaluation » (le « chapitre 3855 ») et le chapitre 3865, « Couvertures » (le « chapitre 3865 »).

Le tableau ci-après présente un sommaire des ajustements requis par suite de l'adoption des nouvelles normes le 1^{er} janvier 2007 :

Augmentation des autres actifs à court terme	1 167 \$
Diminution des autres actifs	(12 889)
Augmentation de l'actif d'impôts futurs à long terme	16 587
Augmentation des autres passifs à court terme	(3 085)
Diminution de la dette à long terme	3 123
Augmentation des autres passifs à long terme	(37 101)
Augmentation de l'écart de conversion non réalisé	9 809
Cumul des autres éléments du résultat étendu – couvertures de flux de trésorerie	32 198
Cumul des autres éléments du résultat étendu – écart de conversion cumulé	(9 809)

Q) RÉCENTES PRISES DE POSITION COMPTABLES

En 2008, l'ICCA a publié le chapitre 3064 du *Manuel*, « Écarts d'acquisition et actifs incorporels » (le « chapitre 3064 »). Le chapitre 3064, qui remplace le chapitre 3062, « Écarts d'acquisition et autres actifs incorporels », et le chapitre 3450, « Frais de recherche et de développement », établit les normes relatives à la constatation, à la mesure et à la présentation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels. Cette nouvelle norme s'applique aux états financiers consolidés annuels et intermédiaires des périodes ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2009. La société estime que l'adoption de cette nouvelle norme n'aura pas d'incidence notable sur ses états financiers.

En janvier 2009, l'ICCA a publié le chapitre 1582 du *Manuel*, « Regroupements d'entreprises », (le « chapitre 1582 »). Aux termes du chapitre 1582, tous les actifs et les passifs d'une entreprise acquise doivent être comptabilisés à la juste valeur à la date d'acquisition. Les obligations liées à des contreparties conditionnelles et à des éventualités seront également constatées à la juste valeur à la date d'acquisition. La norme prévoit également que les frais connexes à l'acquisition doivent être passés en charges à mesure qu'ils sont engagés et que les frais de restructuration doivent être passés en charges au cours des périodes qui suivent la date d'acquisition. Ce chapitre s'applique à titre prospectif aux regroupements d'entreprises pour lesquels la date d'acquisition se situe dans un exercice ouvert le 1^{er} janvier 2011 ou à une date ultérieure. La société évalue actuellement l'incidence de cette nouvelle norme sur ses états financiers.

En janvier 2009, l'ICCA a publié le chapitre 1601 du *Manuel*, « États financiers consolidés » (le « chapitre 1601 »), et le chapitre 1602, « Participations sans contrôle » (le « chapitre 1602 »). Le chapitre 1601 définit des normes pour l'établissement d'états financiers consolidés. Le chapitre 1602 définit des normes pour la comptabilisation, dans les états financiers consolidés établis postérieurement à un regroupement d'entreprises, de la participation sans contrôle dans une filiale. Ces chapitres s'appliquent aux états financiers intermédiaires et annuels consolidés des exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2011. La société évalue actuellement l'incidence de cette nouvelle norme sur ses états financiers.

En janvier 2009, l'ICCA a publié l'abrégé du CPN no. 173, « Risque de crédit et juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers ». Aux termes de ce CPN, la société doit tenir compte de son propre risque de crédit et de celui de la contrepartie dans la détermination de la juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers, y compris les instruments dérivés. La société évalue actuellement l'incidence de cette nouvelle norme sur ses états financiers.

R) DONNÉES COMPARATIVES

Certaines données comparatives de 2007 ont été retraitées selon la présentation des états financiers adoptée en 2008.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

3. Activités abandonnées

Le 20 juillet 2007, la société a vendu, pour un produit brut de 524,8 millions de dollars, ses activités de nutrition animale, conservant deux usines dans l'ouest du Canada afin de répondre aux besoins futurs de ses activités de production porcine. La société a donc reclassé dans les activités abandonnées la partie de ses activités de nutrition animale vendue.

Les résultats des activités abandonnées se présentent comme suit :

	2008	2007
Chiffre d'affaires	— \$	342 642 \$
Coût des marchandises vendues	—	288 657
Marge brute	— \$	53 985 \$
Frais de vente, frais généraux et d'administration	—	28 334
Bénéfice d'exploitation avant ce qui suit :	— \$	25 651 \$
Frais de restructuration et autres frais connexes	—	(2 672)
Autres produits	—	162
Bénéfice d'exploitation avant les intérêts débiteurs et les impôts sur le bénéfice	— \$	23 141 \$
Intérêts débiteurs ⁱ⁾	—	5 147
Bénéfice avant les impôts sur le bénéfice	— \$	17 994 \$
Impôts sur le bénéfice	—	7 000
Bénéfice net tiré des activités abandonnées avant le gain sur la vente d'activités	— \$	10 994 \$
Gain sur la vente d'activités (déduction faite d'impôts sur le bénéfice de 77,3 millions de dollars)	—	207 202
Bénéfice net tiré des activités abandonnées	— \$	218 196 \$

i) Dans le calcul du bénéfice net tiré des activités abandonnées, les intérêts débiteurs ont été attribués à ces activités en supposant un ratio dette/capitaux propres constant.

4. Actifs destinés à la vente

Les actifs de certaines activités de production porcine de l'Ontario et de l'Alberta ont été vendus en janvier 2008. Ces actifs avaient été classés comme destinés à la vente à la fin de 2007.

Les actifs destinés à la vente se présentent comme suit :

Aux 31 décembre	2008	2007
Stocks	— \$	4 074 \$
Immobilisations corporelles	—	6 018
	— \$	10 092 \$

5. Débiteurs

Aux termes de programmes de titrisation renouvelables, la société a vendu certaines de ses créances clients à des institutions financières. La société conserve une responsabilité de gestion et une obligation de garantie limitée à l'égard de débiteurs en souffrance. Au 31 décembre 2008, les créances clients gérées en vertu des programmes totalisaient 181,3 millions de dollars (218,5 millions de dollars en 2007).

6. Stocks

	2008	2007
Matières premières	62 014 \$	63 589 \$
Travaux en cours	55 933	76 613
Produits finis	197 723	152 517
Emballage	27 208	25 447
Pièces de rechange	34 536	32 898
	377 414 \$	351 064 \$

Notes afférentes aux états financiers consolidés

7. Immobilisations corporelles

	2008	2007
Terrains	62 485 \$	59 752 \$
Bâtiments	715 733	625 351
Matériel et outillage	1 606 725	1 472 548
Travaux de construction en cours	132 580	165 434
	2 517 523	2 323 085
Moins l'amortissement cumulé	1 348 088	1 196 358
	1 169 435 \$	1 126 727 \$

8. Autres actifs à long terme

	2008	2007
Actifs liés aux régimes de retraite reportés (note 22)	320 574 \$	292 798 \$
Frais de financement	2 581	4 945
Billets et créances hypothécaires à recevoir	163	1 056
Autres	5 752	5 768
	329 070 \$	304 567 \$

9. Autres actifs incorporels

	2008	2007
Marques	53 672 \$	53 645 \$
Contingents de production de volaille	28 567	28 396
Relations clients	12 478	8 424
Autres	2 641	2 170
	97 358 \$	92 635 \$

10. Dette à long terme

	2008	2007
Billets à payer		
– échéant en 2009 (140,0 millions de dollars US) a)	169 912 \$	138 378 \$
– échéant en 2010 (75,0 millions de dollars US et 115,0 millions de dollars CA) b)	205 877	189 348
– échéant en 2011 (207,0 millions de dollars US) c)	249 807	205 199
– échéant en 2014 (98,0 millions de dollars US et 105,0 millions de dollars CA) c)	222 157	202 148
– échéant en 2016 (7,0 millions de dollars US et 20,0 millions de dollars CA) c)	28 218	26 939
– échéant en 2010 (4,6 millions de dollars CA) d)	4 941	7 195
– échéant en 2016 (43,5 millions de dollars CA) d)	48 270	53 258
Facilité à terme renouvelable e)	440 000	25 000
Autres f)	10 286	25 761
	1 379 468 \$	873 226 \$
Moins la tranche échéant à moins de un an	179 244	17 945
	1 200 224 \$	855 281 \$

a) En décembre 2002, la société a émis des billets à payer d'une valeur de 140,0 millions de dollars US, portant intérêt à 6,3 % par année et échéant en 2009. Au moyen de swaps de devises conclus au cours des exercices antérieurs (note 12), la société a effectivement converti 15,0 millions de dollars US en 23,3 millions de dollars de titres d'emprunt libellés en dollars CA à un taux d'intérêt variable égal au taux des acceptations bancaires de trois mois majoré de 2,6 % par année. En 2006, la société a conclu des swaps de devises au moyen desquels elle a converti dans les faits les intérêts à payer sur le solde de 125,0 millions de dollars US des billets à payer, intérêts devant être payés en dollars US au taux de 6,3 % par année, en intérêts libellés en dollars CA au taux de 6,2 % par année. Au 31 décembre 2008, la juste valeur des swaps (passif) s'établissait à 4,3 millions de dollars (11,1 millions de dollars en 2007) en fonction des taux de change de fin d'exercice.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

b) En avril 2000, la société a émis des billets à payer échéant en avril 2010. Les billets à payer émis comprennent une tranche libellée en dollars CA d'une valeur de 115,0 millions de dollars CA, portant intérêt à 7,7 % par année, ainsi qu'une tranche libellée en dollars US d'une valeur de 75,0 millions de dollars US, portant intérêt à 8,5 % par année. Au moyen de swaps de devises (note 12), la société a converti dans les faits la tranche libellée en dollars US en titres d'emprunt libellés en dollars CA, donnant lieu à un montant total de 110,8 millions de dollars CA, à un taux d'intérêt fixe effectif de 7,7 % par année. Au 31 décembre 2008, la juste valeur des swaps (passif) s'établissait à 21,1 millions de dollars (37,0 millions de dollars en 2007).

c) En décembre 2004, la société a émis des billets à payer d'une valeur de 500,0 millions de dollars. Les billets ont été émis en tranches libellées en dollars US et en dollars CA, leur durée varie de 7 à 12 ans et ils portent intérêt à des taux d'intérêt nominaux fixes annuels.

Les cinq tranches s'établissent comme suit :

Montant en capital	Date d'échéance	Taux d'intérêt nominal annuel
207,0 millions de dollars US	2011	5,2 %
98,0 millions de dollars US	2014	5,6 %
105,0 millions de dollars CA	2014	6,1 %
7,0 millions de dollars US	2016	5,8 %
20,0 millions de dollars CA	2016	6,2 %

Les intérêts sont payables semestriellement. Au moyen de swaps de devises (note 12), la société a converti dans les faits 177,0 millions de dollars US de titres d'emprunt échéant en 2011 en des titres d'emprunt de 231,0 millions de dollars CA portant intérêt à un taux annuel fixe de 5,4 %; des titres d'emprunt de 98,0 millions de dollars US échéant en 2014 en des titres d'emprunt de 135,3 millions de dollars CA portant intérêt à un taux annuel fixe de 6,0 %; et des titres d'emprunt de 2,0 millions de dollars US échéant en 2016 en des titres d'emprunt de 2,7 millions de dollars CA portant intérêt à un taux annuel fixe de 6,1 %. Au 31 décembre 2008, la juste valeur des passifs au titre des swaps s'établissait à 48,8 millions de dollars en fonction des taux de change de fin d'exercice (98,0 millions de dollars en 2007).

d) Parallèlement à l'acquisition de Schneider Corporation en avril 2004, la société a pris en charge les passifs en cours relativement aux débetures émises précédemment par Schneider Corporation. En avril 2004, les modalités des débetures prévoyaient des paiements en capital totalisant 13,1 millions de dollars et 60,0 millions de dollars et les débetures portent intérêt à des taux fixes annuels respectifs de 10,0 % et de 7,5 %. Les débetures exigent des remboursements de capital annuels sur la durée des titres, dont la date d'échéance finale est, respectivement, en septembre 2010 et en octobre 2016. Ces débetures ont été constatées 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 titres est amorti sur la durée résiduelle des débetures, en fonction du rendement réel. Le 31 décembre 2008, la valeur comptable restante des débetures échéant en 2010 s'élevait à 4,9 millions de dollars (7,2 millions de dollars en 2007), et celle des débetures de 2016 s'élevait à 48,3 millions de dollars (53,2 millions de dollars en 2007). Les paiements en capital à verser s'élevaient respectivement à 4,6 millions de dollars et à 43,5 millions de dollars (6,5 millions de dollars et 47,4 millions de dollars en 2007).

e) La société dispose d'une facilité d'emprunt renouvelable non garantie d'un montant en capital de 870,0 millions de dollars dont la date d'échéance est le 31 mai 2011. La société peut prélever des montants sur cette facilité en dollars CA, en dollars US ou en livres sterling, et ces montants portent intérêt au taux des acceptations bancaires pour les emprunts en dollars CA et au TIOL pour les emprunts en dollars US et en livres sterling. Au 31 décembre 2008, un montant de 559,8 millions de dollars (136,3 millions de dollars en 2007) avait été prélevé sur la facilité renouvelable, dont une tranche de 119,8 millions de dollars (111,3 millions de dollars en 2007) avait été tirée sous forme de lettres de crédit et de financement commercial. La société utilise des swaps de taux d'intérêt pour atténuer le risque découlant des flux de trésorerie variables en convertissant certains emprunts à taux variable en emprunts à taux fixe. Grâce à l'utilisation d'un swap de taux d'intérêt (note 12), la société a dans les faits fixé à 3,1 % le taux d'intérêt sur une tranche de 200,0 millions de dollars d'une dette à taux variable aux termes de cette facilité. Le montant nominal du swap est de 200,0 millions de dollars et il arrive à échéance en août 2009. Au 31 décembre 2008, ce swap avait une juste valeur négative de 2,5 millions de dollars, laquelle a été comptabilisée dans les autres passifs à court terme.

f) La société dispose d'autres facilités de crédit diverses, y compris des contrats de location-acquisition, dont les taux d'intérêt varient de 0 % à 7,3 % par année. Ces facilités sont remboursables à diverses dates, de 2009 à 2016. Au 31 décembre 2008, une tranche de 18,8 millions de dollars (34,6 millions de dollars en 2007) avait été prélevée, dont un montant de 8,5 millions de dollars (8,8 millions en 2007) avait trait à des lettres de crédit.

En 2006, la société a établi une facilité de crédit d'exploitation de 5,0 millions de livres sterling (8,9 millions de dollars) afin de pouvoir fournir du financement à court terme pour ses activités au Royaume-Uni. L'intérêt lié à la facilité est basé sur le TIOL. Au 31 décembre 2008, 5,0 millions de livres sterling (8,9 millions de dollars) (5,0 millions de livres sterling ou 9,8 millions de dollars en 2007) étaient utilisés et avaient été classés dans la dette bancaire.

En 2008, la société estime que le taux d'emprunt effectif moyen pondéré a été d'environ 6,0 % (6,6 % en 2007) compte tenu de l'incidence des couvertures de taux d'intérêt.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

Les remboursements exigés sur la dette à long terme sont les suivants :

2009	179 244 \$
2010	218 669
2011	696 444
2012	6 006
2013	6 117
Par la suite	272 988
Total de la dette à long terme	1 379 468 \$

11. Autres passifs à long terme

	2008	2007
Instruments dérivés (notes 10 et 12)	70 329 \$	143 604 \$
Passifs des régimes de retraite (note 22)	29 448	29 829
Avantages postérieurs au départ à la retraite (note 22)	63 703	61 387
Autres	15 559	13 628
	179 039 \$	248 448 \$

12. Instruments financiers et activités de gestion des risques

CAPITAL

La société vise à maintenir une structure du capital rentable qui soutient sa stratégie de croissance à long terme et maximise la flexibilité d'exploitation. La société a établi des objectifs financiers, notamment en ce qui concerne le rendement de l'actif net (11,5 %) et le taux de croissance annuel composé du bénéfice par action (15 %). Dans la répartition du capital lié aux investissements qui visent à soutenir ces objectifs, la société établit des taux de rendement minimaux internes pour les initiatives d'investissement. Les projets d'investissement sont généralement financés à l'aide de créances prioritaires.

La société utilise un effet de levier financier dans sa structure du capital pour réduire le coût du capital. La société maintient ses ratios de crédit primaires 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 son profil de crédit à l'aide de divers ratios, principalement le ratio de la dette nette sur le bénéfice avant les intérêts, les impôts sur le bénéfice, l'amortissement et les frais liés au rappel de produits, les frais de restructuration et autres frais connexes, et le ratio du bénéfice avant les intérêts, les impôts sur le bénéfice, l'amortissement et les frais liés au rappel de produits, les frais de restructuration et autres frais connexes par rapport aux intérêts débiteurs. Les diverses facilités de crédit de la société, toutes non garanties, sont assorties de certaines clauses restrictives de nature financière. Au 31 décembre 2008, la société respectait toutes ces clauses restrictives.

En plus des créances prioritaires et des capitaux propres, la société peut utiliser les contrats de location-exploitation et des programmes de titrisation des débiteurs à recours limité comme sources supplémentaires de financement.

La société maintient une distribution de dividendes régulière basée sur un bénéfice 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 incessibles, programme de rémunération en actions établi en 2006.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008, le total des capitaux propres a diminué de 6,3 millions de dollars pour se chiffrer à 1 143,0 millions de dollars. Au cours de la même période, la dette totale, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, s'est accrue de 168,0 millions de dollars pour atteindre 1 022,8 millions de dollars.

INSTRUMENTS FINANCIERS

Les actifs et les 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 et créances hypothécaires 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	Destinés à la vente ⁱ⁾

i) De temps à autre, la société conclut des instruments dérivés qui sont classés comme étant détenus à des fins de transaction. Ces instruments dérivés peuvent être désignés comme étant des couvertures de flux de trésorerie ou des couvertures de la juste valeur, selon le cas.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

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. Les actifs et passifs financiers classés comme étant détenus à des fins de transaction et tous les instruments financiers dérivés sont comptabilisés à la juste valeur. La juste valeur de la dette à long terme au 31 décembre 2008 s'élevait à 1 358,4 millions de dollars, comparativement à sa valeur comptable de 1 379,5 millions de dollars au bilan consolidé.

La juste valeur estimative 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 similaires. 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 est 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 se rapporte au risque de pertes découlant du défaut de paiement par les clients et les contreparties de la société.

Dans le cours normal de ses activités, le risque de crédit auquel la société est exposée 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 d'autres débiteurs afin d'atténuer toute possibilité de pertes sur créance. La société maintient une provision pour créances douteuses qui représente l'estimation qu'elle fait des montants irrécouvrables. Les principaux éléments de cette provision sont une composante de perte particulière pour les risques individuels importants et une composante fondée sur les tendances historiques en matière de recouvrement. Le délai moyen de recouvrement des débiteurs est conforme à la tendance historique. Toutes les créances douteuses ont été constatées dans la provision pour créances irrécouvrables. Au 31 décembre 2008, la société estimait que sa provision pour créances irrécouvrables était suffisante 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 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 30,0 % des débiteurs consolidés au 31 décembre 2008, et les deux plus importants clients, environ 22,8 % des ventes consolidées.

La société est exposée au risque de crédit qui découle de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (essentiellement les dépôts et les placements à court terme auprès de banques à charte canadiennes) et des instruments dérivés non négociés sur le marché. 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.

Le montant maximal de la société pouvant être exposé au risque de crédit à la date de clôture constituait essentiellement la valeur comptable des actifs financiers non dérivés et des instruments dérivés non négociés sur le marché dont la juste valeur est positive.

RISQUE DE LIQUIDITÉ

Le risque de liquidité se rapporte au risque découlant de la difficulté, pour la société, à satisfaire aux obligations associées aux passifs financiers.

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

Au 31 décembre 2008

	Échéant dans moins de 1 an	Échéant entre 1 an et 2 ans	Échéant entre 2 et 3 ans	Échéant après 3 ans	Total
Passifs financiers non dérivés					
Dette bancaire	8 894 \$	— \$	— \$	— \$	8 894 \$
Créditeurs et charges à payer	600 924	—	—	—	600 924
Dette à long terme	179 244	218 669	696 444	285 111	1 379 468
Total	789 062 \$	218 669 \$	696 444 \$	285 111 \$	1 989 286 \$

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 2008, la société disposait de facilités de crédit engagées non utilisées de 310,2 millions de dollars aux termes de ses principales conventions bancaires. Ces conventions bancaires, qui viennent à échéance en 2011, contiennent des clauses restrictives et d'autres restrictions. La société disposait en outre de soldes de trésorerie disponibles de 365,5 millions de dollars.

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.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

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

Au 31 décembre 2008, la société avait une dette à taux variable de 270,7 millions de dollars assortie d'un taux d'intérêt moyen pondéré de 3,9 %. En outre, la société est exposée aux taux d'intérêt variables sur ses programmes de titrisation de débiteurs. Au 31 décembre 2008, le montant vendu aux termes de ces programmes s'élevait à 181,3 millions de dollars à un taux d'intérêt moyen pondéré de 3,2 %.

Des analyses de sensibilité relatives au risque de taux d'intérêt, au risque de change et au risque sur marchandises et portant sur l'incidence de changements raisonnablement possibles de la variable de risque pertinente sur le bénéfice net et les autres éléments du résultat étendu après impôts sont présentées ci-dessous. L'incidence périodique est déterminée en établissant une relation entre les changements raisonnablement possibles des variables de risque et le solde des instruments financiers à la date de clôture.

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 2008, une proportion de 70 % de la dette en cours 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 (75 % en 2007).

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 CA, d'emprunts libellés en dollars US et d'investissements dans des sociétés étrangères.

La société utilise des swaps de 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 US. 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 ils sont comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie.

De plus, la société utilise des swaps de devises 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 variable. Ces swaps sont comptabilisés comme couvertures de la juste valeur.

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

(en milliers d'unités de devise)

Échéance	Montant nominal	Taux à recevoir ⁱⁱ⁾	Montant nominal	Taux à payer ⁱⁱⁱ⁾
	\$ US		\$ CAD	
2009	15 000	6,3 %	23 273	AB ⁱ⁾ + 2,6 %
2009	125 000	6,3 %	144 606	6,2 % ⁱⁱ⁾
2010	75 000	8,5 %	110 775	7,7 %
2011	177 000	5,2 %	231 025	5,4 %
2014	100 000	5,6 %	138 000	6,0 %
2009		AB ⁱ⁾	200 000	3,1 %

i) Taux des acceptations bancaires (« AB ») de trois mois.

ii) Les montants nominaux des swaps ne sont pas échangés à la conclusion ni à l'échéance. Ces swaps servent de couverture à l'égard des paiements au taux d'intérêt nominal sur les billets libellés en dollars US par la conversion des intérêts en dollars US en intérêts en dollars CA.

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

Notes afférentes aux états financiers consolidés

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 2008, le montant des billets à payer désignés comme couvertures de l'investissement net de la société dans des établissements américains s'établissait à 160,0 millions de dollars US (160,0 millions de dollars US au 31 décembre 2007). Les gains et les 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 étendu 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 étendu. La perte sur la couverture de l'investissement net comptabilisée dans les autres éléments du résultat étendu pour l'exercice terminé le 31 décembre 2008 s'est établie à 37,4 millions de dollars avant les impôts (gain de 29,9 millions de dollars au 31 décembre 2007).

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 japonais. Les contrats de change à terme admissibles sont comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie. Au 31 décembre 2008, des ventes prévues libellées en devises se chiffrant à 182,9 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 février 2009. Au 31 décembre 2008, la juste valeur globale de ces contrats à terme correspondait à une perte de 2,6 millions de dollars (gain de 1,7 million de dollars en 2007) et était comptabilisée dans les autres passifs à court terme.

Au 31 décembre 2008, la société avait une dette à taux fixe de 1 117,7 millions de dollars portant intérêt à un taux moyen pondéré de 5,8 %. 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 après amortissement et la valeur comptable ne change pas lors de la fluctuation des taux d'intérêt.

De façon semblable aux instruments à taux fixe, la juste valeur des swaps de 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 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 désignés comme couvertures de flux de trésorerie ou de la juste valeur du risque de change, les variations de la juste valeur de l'élément couvert et des instruments de couverture attribuables aux fluctuations du taux de change sont neutralisées dans l'état des résultats au cours de la même période. Par conséquent, ces instruments financiers ne sont pas exposés au risque de change ayant un effet sur le bénéfice net.

Toutes choses étant égales par ailleurs, il est estimé qu'une variation hypothétique de 10 % de la valeur du dollar canadien par rapport à celle de toute autre devise pertinente donnerait lieu à une variation de 9,1 millions de dollars de la juste valeur des contrats de change à terme de la société, à une variation correspondante de 6,4 millions de dollars du bénéfice net et à une variation correspondante de 12,7 millions de dollars des autres éléments du résultat étendu.

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 étendu dans la mesure où la couverture atténuée efficacement l'exposition découlant de l'opération prévue connexe et, par conséquent, elles sont reclassées dans les résultats afin de contrebalancer l'incidence des éléments couverts lorsque ceux-ci ont une incidence sur les résultats.

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.

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.

Toutes choses étant égales par ailleurs, il est estimé qu'une variation hypothétique de 10 % du prix des achats effectués sur le marché des produits de base sous-jacents donnerait lieu à une variation de 8,6 millions de dollars de la juste valeur de tels contrats, à une variation correspondante de 1,1 million de dollars du bénéfice net après les impôts et à une variation correspondante de 4,7 millions de dollars des autres éléments du résultat étendu. 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 la valeur nominale des instruments financiers dérivés classés par type de couverture sont exposées ci-dessous :

	2008			2007		
	Valeur nominale	Actif	Juste valeur Passif	Valeur nominale	Actif	Juste valeur Passif
Couvertures de flux de trésorerie						
Swaps de devises	477 000 \$ US	— \$	69 327 \$	477 000 \$ US	— \$	137 307 \$
Swaps de taux d'intérêt	200 000	—	2 520	—	—	—
Contrats de change à terme ⁱ⁾	182 905	—	2 573	59 469	1 388	—
Contrats à terme normalisés sur marchandises	40 537	1 142	—	34 819	5 627	—
Couvertures de la juste valeur						
Swaps de devises	15 000 \$ US	— \$	4 805 \$	15 000 \$ US	— \$	8 807 \$
Contrats à terme normalisés sur marchandises	37 529	4 891	—	4 280	371	—
Instruments dérivés qui ne sont pas désignés dans une relation de couverture officielle						
Contrats de change à terme ⁱ⁾	323 255 \$	— \$	12 536 \$	117 526 \$	285 \$	— \$
Contrats à terme normalisés sur marchandises	16 185	769	—	8 921	799	—
Total		6 802 \$	91 761 \$		8 470 \$	146 114 \$
À court terme		6 802 \$	21 432 \$		8 470 \$	2 446 \$
À long terme		—	70 329		—	143 668
Total		6 802 \$	91 761 \$		8 470 \$	146 114 \$

i) Les valeurs nominales sont exprimées selon l'équivalent en dollars canadiens du montant du contrat.

Le montant de l'inefficacité des couvertures constaté dans les résultats pour les exercices terminés les 31 décembre 2008 et 2007 est négligeable.

13. Frais liés au rappel de produits, frais de restructuration et autres frais connexes

En 2008, la société a constaté des frais de 37,5 millions de dollars à l'égard d'un rappel de produits de même que des frais de restructuration et autres frais connexes de 65,3 millions de dollars, pour un total de 102,8 millions de dollars.

I) RAPPEL DE PRODUITS

En 2008, la société a constaté environ 37,5 millions de dollars (27,4 millions de dollars après les impôts) à l'égard de frais directs liés au rappel volontaire de 191 produits fabriqués à son usine de Bartor Road, à Toronto.

Les frais liés au rappel comprennent une somme de 17,6 millions de dollars à l'égard de la récupération et de la destruction des produits ayant fait l'objet du rappel, des pertes de 2,2 millions de dollars engagées relativement à l'élimination des produits directement liés au rappel, une somme de 6,7 millions de dollars au titre de la fermeture et de la désinfection de l'usine de Bartor Road, une somme de 4,2 millions de dollars relative aux frais de publicité supplémentaires, une somme de 1,2 million de dollars au titre de l'établissement d'un centre d'appels pour répondre aux questions des clients concernant le rappel de produits et une somme de 5,6 millions de dollars au titre d'autres frais connexes.

Le 18 décembre 2008, la société a conclu une entente avec les participants aux poursuites en recours collectif déposées contre elle en vue de recouvrer des dommages-intérêts à l'égard des problèmes de santé qu'auraient subis certaines personnes par suite de leur consommation des produits de viande de la société qui ont fait l'objet d'un rappel. Le règlement doit être approuvé par les tribunaux. Le montant du règlement sera de 25,0 millions de dollars et pourra être majoré d'un montant maximal de 2,0 millions de dollars si les réclamations et les coûts s'élèvent à plus de 25,0 millions de dollars. Le montant du règlement sera entièrement financé par les fournisseurs de l'assurance responsabilité civile de la société.

II) FRAIS DE RESTRUCTURATION ET AUTRES FRAIS CONNEXES

En 2008, la société a inscrit des frais de restructuration et autres frais connexes de 65,3 millions de dollars (47,1 millions de dollars après les impôts). La majeure partie de ces frais se rapporte à la conclusion de la restructuration des actifs de production porcine de la société, à la fermeture d'une usine de transformation primaire du porc au Manitoba et à la fermeture d'une usine de fabrication de bagels à Toronto, en Ontario. Au cours du quatrième trimestre, la société a également enregistré une charge de 15,2 millions de dollars au titre des frais de restructuration et des autres frais connexes relativement à la radiation d'actifs rendus superflus en raison de la décision de la société de remplacer, à l'échelle de l'entreprise, ses systèmes informatiques par des logiciels fournis par SAP.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

En 2007, la société a constaté des frais de restructuration et autres frais connexes de 125,0 millions de dollars (103,9 millions de dollars après les impôts). Une tranche de 122,3 millions de dollars de ces frais se rapporte aux activités poursuivies et le solde est constaté dans les activités abandonnées (note 3). La majeure partie de ces frais a trait aux pertes de valeur relatives aux actifs de production porcine de la société. Une perte de valeur de l'écart d'acquisition de 20,7 millions de dollars a été constatée dans les activités de production porcine en raison de la vente des activités de nutrition animale au deuxième trimestre, et des baisses de valeur de 63,1 millions de dollars ont été constatées dans les activités de production porcine au quatrième trimestre, dont une tranche de 27,0 millions de dollars avait trait aux actifs de production porcine en Ontario et en Alberta qui ont été cédés dans le cadre de ventes d'actifs dont la clôture a eu lieu en janvier 2008 et une tranche de 36,1 millions de dollars avait trait à une baisse de valeur des actifs restants de production porcine conservés par la société. Le solde des frais de restructuration et autres frais connexes se rapporte à la restructuration du Groupe des produits de la viande, notamment à la fermeture de deux usines de transformation primaires de porc et la fermeture d'une installation de transformation de viande rouge.

Le tableau ci-après présente un sommaire des frais constatés et des paiements versés en espèces relativement aux initiatives de restructuration prises en 2008 et en 2007 mentionnés précédemment ainsi que le passif correspondant aux 31 décembre 2008 et 2007, avant les impôts applicables :

	Indemnités de départ	Fermetures d'installations	Pertes de valeur et amortissement accélééré	Maintien de l'effectif	Régimes de retraite	Total
Solde au 31 décembre 2006	14 172 \$	5 031 \$	— \$	3 015 \$	— \$	22 218 \$
Charges	8 667	5 569	97 443	9 497	3 800	124 976
Paiements en espèces	(13 128)	(7 977)	—	(6 983)	—	(28 088)
Éléments hors caisse	—	(589)	(97 443)	—	(3 800)	(101 832)
Solde au 31 décembre 2007	9 711 \$	2 034 \$	— \$	5 529 \$	— \$	17 274 \$
Charges	3 513	13 871	42 830	2 792	2 300	65 306
Paiements en espèces	(8 487)	(10 653)	—	(8 096)	—	(27 236)
Éléments hors caisse	—	—	(42 830)	—	(2 300)	(45 130)
Solde au 31 décembre 2008	4 737 \$	5 252 \$	— \$	225 \$	— \$	10 214 \$

14. Capitaux propres

Les capitaux propres sont constitués de ce qui suit :

	2008	2007
Capital-actions	800 734 \$	797 658 \$
Bénéfices non répartis	314 649	378 604
Surplus d'apport	48 117	38 462
Reçus de souscription ⁱ⁾	66 936	—
Cumul des autres éléments du résultat étendu (note 15)	(52 331)	(35 423)
Actions nouvellement émises ⁱⁱ⁾	(35 135)	(30 054)
	1 142 970 \$	1 149 247 \$

i) Le 16 décembre 2008, la société a émis 7 368 421 unités se composant chacune d'un reçu de souscription et de 0,4 bon de souscription d'action ordinaire, pour un produit net de 69,1 millions de dollars. Chaque bon de souscription entier donne le droit à son porteur d'acheter une action ordinaire en tout temps jusqu'au 16 décembre 2010 au prix de 9,50 \$ l'action ordinaire. Pour chaque reçu de souscription, le porteur aura le droit de recevoir une action ordinaire de la société le 4 août 2009 ou, au gré de la société, 9,50 \$ en espèces. Une tranche de 66,9 millions de dollars du produit a été affectée aux reçus de souscription et une tranche de 2,2 millions de dollars a été comptabilisée dans le surplus d'apport au titre des bons de souscription.

ii) En 2008, la société a racheté 919 100 actions ordinaires (2 169 000 en 2007) par l'entremise d'une fiducie en contrepartie d'une somme en espèces de 11,3 millions de dollars (30,0 millions de dollars en 2007) pour financer les attributions aux termes du régime de droits à la valeur d'actions temporairement inaccessibles (note 16).

Le capital-actions autorisé d'Aliments Maple Leaf consiste en un nombre illimité d'actions ordinaires et en un nombre illimité d'actions ordinaires sans droit de vote. Au 31 décembre 2008, il y avait 107 258 681 actions ordinaires avec droit de vote émises et en circulation (107 600 271 en 2007) et 22 000 000 d'actions ordinaires sans droit de vote émises et en circulation (22 000 000 en 2007). Les actions ordinaires sans droit de vote confèrent des droits identiques à ceux des actions ordinaires, hormis qu'elles ne comportent pas d'autres droits de vote que ceux qui sont stipulés dans la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Chaque action ordinaire sans droit de vote peut être convertie en tout temps, au gré du porteur, en une action ordinaire. Les porteurs d'actions ordinaires sans droit de vote font partie d'une catégorie de vote distincte pour ce qui est des modifications apportées aux statuts de la société, si ces modifications devaient toucher différemment les porteurs d'actions ordinaires sans droit de vote et les porteurs d'actions ordinaires.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

Le tableau suivant donne le détail des opérations sur actions avec droit de vote et sans droit de vote qui ont eu lieu au cours des exercices :

	Nombre d'actions	Capital- actions
Solde au 31 décembre 2006	127 135 866	769 696 \$
Émises contre espèces à l'exercice d'options (note 16)	2 464 405	27 962
Solde au 31 décembre 2007	129 600 271	797 658 \$
Rachetées aux fins d'annulation ⁱ⁾	(1 023 000)	(6 298)
Émises contre espèces à l'exercice d'options (note 16)	681 410	9 374
Solde au 31 décembre 2008	129 258 681	800 734 \$

i) En 2008, la société a racheté, aux fins d'annulation, 1 023 000 actions ordinaires aux termes d'une offre de rachat ordinaire à un prix moyen d'exercice de 11,55 \$. L'excédent du prix d'achat sur la valeur comptable des actions a été constaté dans les bénéfices non répartis.

15. Cumul des autres éléments du résultat étendu

Le tableau qui suit présente le cumul des autres éléments du résultat étendu :

Exercices terminés les 31 décembre	2008	2007
Solde au début de l'exercice, montant net ⁱ⁾	(35 423)\$	(9 809)\$
Ajustement transitoire au 1 ^{er} janvier 2007 (note 2 p))	—	(32 198)
Solde ajusté au début de l'exercice	(35 423)\$	(42 007)\$
Variation de l'écart de conversion cumulé, montant net ⁱ⁾	(6 579)	(16 036)
Variation de la perte sur instruments dérivés non réalisée à l'égard des couvertures de flux de trésorerie, montant net ⁱⁱ⁾	(10 329)	22 620
Autres éléments du résultat étendu de l'exercice	(16 908)\$	6 584 \$
Solde à la fin de l'exercice	(52 331)\$	(35 423)\$

i) Le solde au début de l'exercice considéré est présenté déduction faite des impôts de 1,5 million de dollars. Pour la période de 12 mois terminée le 31 décembre 2008, la variation de l'écart de conversion cumulé est présentée déduction faite des impôts de 5,8 millions de dollars (10,6 millions de dollars en 2007).

ii) La variation de la perte sur instruments dérivés non réalisée sur les couvertures de flux de trésorerie est présentée déduction faite des impôts de 4,3 millions de dollars pour la période de 12 mois terminée le 31 décembre 2008 (11,5 millions de dollars en 2007).

La société estime qu'une tranche de 5,2 millions de dollars des pertes sur instruments dérivés non réalisées incluses dans le cumul des autres éléments du résultat étendu sera reclassée dans le bénéfice net au cours des 12 prochains mois. Le montant réel de ce 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 estimatif. Au cours de l'exercice, une perte d'environ 2,4 millions de dollars (déduction faite des impôts de 1,1 million de dollars) a été virée du cumul des autres éléments du résultat étendu aux résultats et est incluse dans la variation nette pour l'exercice considéré.

Le solde de clôture du cumul des autres éléments du résultat étendu comprend des pertes de change non réalisées cumulées de 32,4 millions de dollars, déduction faite des impôts de 7,3 millions de dollars (25,8 millions de dollars, déduction faite des impôts de 1,5 million de dollars en 2007) et d'une perte sur instruments dérivés non réalisée à l'égard des couvertures de flux de trésorerie de 19,9 millions de dollars, déduction faite des impôts de 9,3 millions de dollars (9,6 millions de dollars, déduction faite des impôts de 5,0 millions de dollars en 2007).

16. Rémunération à base d'actions

Conformément au régime incitatif d'achat d'actions d'Aliments Maple Leaf, au 31 décembre 2008, la société peut attribuer à ses employés et aux employés de ses filiales des options supplémentaires visant l'achat d'au plus 7 950 014 actions ordinaires; elle peut également attribuer des DVATI, permettant à ses employés de recevoir jusqu'à 1 605 100 actions ordinaires. Les options et les droits sont attribués 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 du rendement de la société.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

OPTIONS SUR ACTIONS

Le tableau ci-après présente la situation des options sur actions en cours de la société aux 31 décembre 2008 et 2007 et les changements survenus au cours des exercices terminés à ces dates :

	2008		2007	
	Options en cours	Prix d'exercice moyen pondéré	Options en cours	Prix d'exercice moyen pondéré
En cours au début de l'exercice	6 278 250	12,84 \$	9 619 529	12,45 \$
Exercées	(481 610)	10,68	(2 069 305)	10,15
Échues et annulées	(1 347 190)	12,13	(1 271 974)	14,24
En cours à la fin de l'exercice	4 449 450	13,29 \$	6 278 250	12,84 \$
Options pouvant être exercées	3 387 900	12,63 \$	5 172 400	12,30 \$

Toutes les options sur actions en cours deviennent acquises et peuvent commencer à être exercées au cours d'une période ne dépassant pas six 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 varie de sept à dix ans.

Le tableau suivant présente le nombre d'options sur actions en cours au 31 décembre 2008 et fournit des détails sur les conditions relatives à l'acquisition en fonction du temps ou du rendement :

Fourchette des prix d'exercice	Options en cours			Options pouvant être exercées		Options – acquisition en fonction du temps	
	Nombre d'options en cours	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 cours	Prix d'exercice moyen pondéré
De 10,15 \$ à 10,97 \$	1 463 700	10,34 \$	1,6	1 456 700	10,34 \$	7 000	10,85 \$
De 11,64 \$ à 13,76 \$	1 074 500	13,06	2,5	769 500	13,00	305 000	13,22
De 14,56 \$ à 14,90 \$	798 750	14,74	0,6	786 600	14,74	12 150	14,75
De 15,60 \$ à 16,88 \$	1 112 500	16,35	3,7	375 100	16,38	737 400	16,34
De 10,15 \$ à 16,88 \$	4 449 450	13,29 \$	2,2	3 387 900	12,63 \$	1 061 550	15,39 \$

La juste valeur des options émises a été déterminée au moyen du modèle d'évaluation des options de Black et Scholes et elle est amortie par imputation aux résultats au cours de la période d'acquisition des options en question. L'amortissement de la juste valeur des options sur actions en 2008 s'est établi à 0,4 million de dollars (2,2 millions de dollars en 2007) et il est constaté dans le surplus d'apport.

DROITS À LA VALEUR D'ACTIONS TEMPORAIREMENT INCESSIBLES (« DVATI »)

La société peut attribuer des DVATI aux salariés 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 de DVATI (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 DVATI font l'objet d'un délai d'acquisition en fonction du temps et d'un délai d'acquisition en fonction du rendement 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. Aux termes du régime de 2004, une action ordinaire comprise dans le capital-actions de la société sera émise au porteur à la date d'acquisition. Tous les droits en cours aux termes du régime de 2004 sont acquis sur une période allant de trois à cinq ans à partir de la date d'attribution. Aux termes du régime de 2006, un nombre maximal de 1,5 action ordinaire comprise dans le capital-actions de la société peut être distribué pour chaque DVATI si le rendement de la société dépasse le rendement cible requis pour l'acquisition des droits. Tous les DVATI en cours aux termes du régime de 2006 sont acquis 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 du régime de DVATI de la société aux 31 décembre 2008 et 2007 et les variations qui ont eu lieu au cours de ces exercices :

	2008		2007	
	DVATI en cours	Prix moyen pondéré à l'attribution	DVATI en cours	Prix moyen pondéré à l'attribution
En cours au début de l'exercice	4 308 100	13,81 \$	3 458 435	13,28 \$
Attribués	2 509 520	8,22	1 586 525	14,88
Émis	(666 825)	13,39	(395 100)	13,13
Échus et annulés	(166 805)	14,14	(341 760)	14,11
En cours à la fin de l'exercice	5 983 990	11,51 \$	4 308 100	13,81 \$

La juste valeur, à la date d'attribution, des DVATI attribués en 2008 s'est établie à 16,6 millions de dollars (18,8 millions de dollars en 2007), compte tenu des extinctions liées au rendement, montant qui est amorti par imputation aux résultats, proportionnellement, sur le délai d'acquisition des DVATI connexes. L'amortissement de la juste valeur des DVATI en 2008 s'est établi à 16,7 millions de dollars (13,2 millions de dollars en 2007).

La juste valeur du total des DVATI attribués au cours de l'exercice est déterminée en fonction des hypothèses moyennes pondérées suivantes :

	2008	2007
Durée de vie prévue des DVATI (en années)	2,5	2,5
Taux d'extinction	15,0 %	15,0 %
Taux d'actualisation	2,2 %	4,0 %
Rendement des actions	1,4 %	1,2 %

17. Bénéfice par action

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

Exercices terminés les 31 décembre	2008			2007		
	Bénéfice net	Nombre moyen pondéré d'actions ⁱ⁾	BPA	Bénéfice net	Nombre moyen pondéré d'actions ⁱ⁾	BPA
De base						
Activités poursuivies	(36 857)\$	126,7	(0,29)\$	(23 232)\$	127,3	(0,18)\$
Activités abandonnées	—	126,7	—	218 196	127,3	1,71
	(36 857)\$	126,7	(0,29)\$	194 964 \$	127,3	1,53 \$
Options sur actions ⁱⁱ⁾	—	—	—	—	2,8	(0,04)
Dilué						
Activités poursuivies	(36 857)\$	126,7	(0,29)\$	(23 232)\$	130,1	(0,18)\$
Activités abandonnées	—	126,7	—	218 196	130,1	1,68
	(36 857)\$	126,7	(0,29)\$	194 964 \$	130,1	1,50 \$

i) Compte non tenu de l'incidence d'environ 20,7 millions d'options, de DVATI, de bons de souscription et de reçus de souscription (9,0 millions en 2007) permettant de faire l'acquisition d'actions ordinaires qui ont un effet antidilutif.

ii) En millions.

18. Perte de valeur de l'écart d'acquisition

Au cours du deuxième trimestre de 2007, la société a conclu une convention visant la vente de ses activités de nutrition animale et, conformément aux modalités, certaines restrictions s'appliquent aux activités de deux usines de fabrication d'aliments pour animaux conservées. Ces restrictions ont donné lieu à une variation de l'évaluation faite par la société de ses flux de trésorerie futurs provenant des activités restantes de production d'aliments pour animaux et de porc. Par conséquent, au deuxième trimestre de 2007, la société a établi que l'écart d'acquisition relatif aux activités restantes de production d'aliments pour animaux et de porc avait subi une perte de valeur globale et elle a donc comptabilisé une perte de valeur de 20,7 millions de dollars, montant qui est inclus dans les frais de restructuration et autres frais connexes (note 13).

Notes afférentes aux états financiers consolidés

19. Autres produits

	2008	2007
Gain sur la vente d'immobilisations	4 724 \$	2 341 \$
Recouvrement lié à des réclamations d'assurance	19 396	1 854
Autres	744	383
	24 864 \$	4 578 \$

20. Intérêts débiteurs

	2008	2007
Intérêts débiteurs sur la dette à long terme	79 169 \$	88 758 \$
Autres intérêts débiteurs, montant net	9 482	5 364
	88 651 \$	94 122 \$

21. Impôts sur le bénéfice

La charge (le recouvrement) d'impôts est différente du montant qui serait obtenu en appliquant le taux d'imposition combiné fédéral-provincial déterminé d'après la loi, en raison de ce qui suit :

	2008	2007
Recouvrement d'impôts selon le taux combiné déterminé d'après la loi de 33,0 % (36,0 % en 2007)	(12 615)\$	(4 612)\$
Augmentation (diminution) des impôts sur le bénéfice résultant de ce qui suit :		
Écart entre les taux actuels et les taux futurs en vigueur	5 267	(9 913)
Taux d'imposition différents d'autres juridictions	(3 463)	(7 285)
Crédit d'impôt pour bénéfices de fabrication et de transformation	(96)	208
(Gains) pertes non imposables	(731)	1 893
Rémunération à base d'actions	1 044	2 559
Dividendes non imposables	(20)	(199)
Écarts externes liés à des placements	—	1 605
Perte de valeur de l'écart d'acquisition	—	7 134
Charges non déductibles	106	2 018
Provision pour moins-value liée à la perte fiscale aux États-Unis	3 540	5 704
Autres	(1 570)	1 689
	(8 538)\$	801 \$

Notes afférentes aux états financiers consolidés

L'incidence fiscale d'écarts temporaires qui donnent lieu à une partie importante des actifs et des passifs d'impôts futurs aux 31 décembre se présente comme suit :

	2008	2007
Actif d'impôts futurs		
Pertes ayant fait l'objet d'un report prospectif	131 566 \$	94 995 \$
Charges à payer	34 231	44 418
Impôts sur le transfert d'actifs entre filiales	22 409	19 814
Autres	14 466	9 766
Provision pour moins-value	(38 893)	(27 138)
	163 779 \$	141 855 \$
Passif d'impôts futurs		
Immobilisations corporelles	36 055 \$	48 029 \$
Activités agricoles utilisant la comptabilité de caisse	1 929	12 959
Placements dans des sociétés associées	—	1 135
Actif net des régimes	79 657	70 232
Écart d'acquisition et autres actifs incorporels	30 176	16 583
Gain de change non réalisé sur la dette à long terme	6 336	12 407
Autres	2 888	6 379
	157 041 \$	167 724 \$
Classés dans les états financiers consolidés à titre de		
Actif d'impôts futurs à court terme	19 787 \$	25 409 \$
Actif d'impôts futurs à long terme	24 854	22 837
Passif d'impôts futurs à long terme	(37 903)	(74 115)
Passif d'impôts futurs net	6 738 \$	(25 869) \$

Conformément au chapitre 3465 du *Manuel de l'ICCA*, « Impôts sur les bénéfices », la société examine tous les éléments probants positifs et négatifs pour évaluer le recouvrement d'actifs d'impôts futurs. Cet examen comprend une revue des pertes accumulées de la société au cours des derniers exercices, de la période de report liée aux pertes fiscales, et des stratégies de planification fiscale offertes à la société. Depuis que ces normes comptables ont été appliquées aux pertes fiscales accumulées de la société relativement à ses activités liées aux produits de boulangerie congelés aux États-Unis, il continue d'exister une incertitude suffisante à l'égard du moment où les pertes seront utilisées et du montant de celles-ci. Par conséquent, au cours de l'exercice, la société a constaté une provision pour moins-value supplémentaire de 3,5 millions de dollars US (3,8 millions de dollars CA) [5,4 millions de dollars US en 2007 (5,7 millions de dollars CA)] relativement aux pertes fiscales subies aux États-Unis au cours de l'exercice considéré et une provision pour moins-value a été constatée à l'égard du total des pertes fiscales accumulées en ce qui a trait aux activités liées aux produits de boulangerie congelés aux États-Unis.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

22. Régimes de retraite et autres avantages postérieurs au départ à la retraite

Le tableau ci-dessous présente un sommaire des données sur les régimes de retraite à prestations déterminées de la société aux 31 décembre :

	Avantages postérieurs au départ à la retraite	Total – Régimes de retraite	Total 2008	Total 2007
Obligation au titre des prestations constituées				
Solde au début de l'exercice	77 533 \$	1 103 090 \$	1 180 623 \$	1 182 344 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	676	17 033	17 709	23 061
Intérêts débiteurs	4 019	56 861	60 880	59 339
Prestations versées	(2 925)	(68 220)	(71 145)	(79 041)
Gains actuariels	(11 570)	(165 606)	(177 176)	(27 447)
Cotisations des salariés	—	4 261	4 261	4 734
Modifications apportées aux régimes	—	—	—	16 133
Prestations contractuelles de cessation d'emploi	—	1 300	1 300	1 900
Compressions	—	362	362	(400)
Règlements	—	(15 218)	(15 218)	—
Solde à la fin de l'exercice	67 733 \$	933 863 \$	1 001 596 \$	1 180 623 \$
Actifs des régimes				
Juste valeur au début de l'exercice	— \$	1 362 404 \$	1 362 404 \$	1 446 074 \$
Rendement réel des actifs des régimes	—	(195 318)	(195 318)	(15 825)
Cotisations patronales	2 925	7 383	10 308	22 706
Cotisations des salariés	—	4 261	4 261	4 734
Prestations versées	(2 925)	(68 220)	(71 145)	(79 041)
Actif viré au régime à cotisations déterminées	—	(17 400)	(17 400)	(16 244)
Règlements	—	(15 218)	(15 218)	—
Juste valeur à la fin de l'exercice	— \$	1 077 892 \$	1 077 892 \$	1 362 404 \$
Situation de capitalisation – surplus (déficit)	(67 733)\$	144 029 \$	76 296 \$	181 781
Montant transitoire non amorti	—	(114 614)	(114 614)	(134 594)
Pertes actuarielles non amorties	1 105	247 350	248 455	136 538
Coûts des services passés non amortis	—	12 836	12 836	13 970
Autres	—	(262)	(262)	(239)
Actif net (passif net) au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice	(66 628)\$	289 339ⁱ⁾\$	222 711 \$	197 456 \$

i) Comprend trois régimes à prestations déterminées dont le passif au titre des prestations constituées s'établit à 20,9 millions de dollars (20,2 millions de dollars en 2007).

Les montants constatés dans les bilans consolidés sont les suivants :

	2008	2007
Autres actifs à long terme	320 574 \$	292 798 \$
Créditeurs et charges à payer	4 712	4 126
Autres passifs à long terme	93 151	91 216

Notes afférentes aux états financiers consolidés

Revenu au titre des prestations de retraite :

	2008	2007
Coût des services rendus au cours de l'exercice – régime à prestations déterminées	17 056 \$	22 020 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice – régime à cotisations déterminées	26 197	25 112
Intérêts débiteurs	56 861	55 917
Rendement réel des actifs des régimes	195 318	15 825
Écart entre le rendement réel et le rendement prévu	(294 202)	(122 544)
Gains actuariels constatés	(165 606)	(34 450)
Écart entre les pertes actuarielles réelles et constatées de l'exercice	167 401	35 025
Amortissement du montant transitoire	(18 580)	(18 580)
Écart entre l'amortissement des coûts des services passés et les modifications réelles apportées aux régimes au cours de l'exercice	735	(15 438)
Modifications apportées aux régimes	249	16 133
Perte de compression	512	2 000
Prestations contractuelles de cessation d'emplois	1 300	1 900
Perte découlant d'un règlement	1 300	—
Revenu net au titre des régimes d'avantages sociaux	(11 459)\$	(17 080)\$

Les principales hypothèses actuarielles retenues par la société pour évaluer ses obligations au titre des prestations constituées sont les suivantes :

	2008	2007
Taux d'actualisation utilisé pour calculer la charge nette au titre des régimes d'avantages sociaux	5,25 %	5,00 %
Taux d'actualisation utilisé pour calculer l'obligation au titre des prestations à la fin de l'exercice	6,50 %	5,25 %
Taux de rendement à long terme prévu des actifs des régimes	7,50 %	7,50 %
Taux de croissance de la rémunération	3,50 %	3,50 %

Charge au titre des autres avantages postérieurs au départ à la retraite :

	2008	2007
Coût des services rendus au cours de l'exercice	676 \$	1 041 \$
Intérêts débiteurs	4 019	3 422
(Gains actuariels constatés) pertes actuarielles constatées	(11 570)	7 003
Écart entre les gains actuariels réels et prévus	12 184	(7 003)
	5 309 \$	4 463 \$

Incidence d'une variation de 1 % dans l'évolution des coûts des soins de santé :

	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Incidence sur les obligations à la fin de l'exercice	2 860 \$	(3 239)\$
Total des coûts des services rendus au cours de l'exercice et des intérêts débiteurs de 2008	203	(234)

Dates de mesure :

Charge de 2008	31 décembre 2007
Bilan	31 décembre 2008

Les actifs des régimes ont été investis dans les catégories suivantes d'actifs aux 31 décembre 2008 et 2007 :

Catégorie d'actifs	2008	2007
Titres de capitaux propres	54 %	62 %
Titres d'emprunt	46 %	38 %
	100 %	100 %

Notes afférentes aux états financiers consolidés

23. Acquisitions et désinvestissements

2008

a) En décembre 2008, la société a vendu ses activités liées à la génétique porcine. La perte découlant de cette cession est comprise dans les frais de restructuration et autres frais (note 13).

b) Le 17 juillet 2008, la société a acquis 458 800 actions supplémentaires de Pain Canada Compagnie, Limitée (« Pain Canada ») en contrepartie d'un montant en espèces de 32,6 millions de dollars, portant la participation de la société dans Pain Canada de 88,0 % à 89,8 %. La société a attribué 11,9 millions de dollars du prix d'achat aux actifs nets identifiables de Pain Canada à la date d'acquisition et 20,7 millions de dollars à l'écart d'acquisition. La société n'a pas encore terminé la répartition du coût de cette acquisition.

c) Le 29 janvier 2008, la société a acquis les actions d'Aliments Martel Inc. (« Martel »), important fabricant et distributeur de sandwiches, de repas et de pâtisseries établi au Québec, pour un prix d'achat de 44,2 millions de dollars, plus une contrepartie éventuelle pouvant atteindre 22,6 millions de dollars, laquelle sera établie en fonction de la performance financière des trois exercices suivant la date d'acquisition. La société a affecté 18,2 millions de dollars du prix d'achat aux actifs nets identifiables de Martel à la date d'acquisition et 26,0 millions de dollars à l'écart d'acquisition, qui est compris dans le Groupe des produits de boulangerie. La société n'a pas encore terminé la répartition du coût de cette acquisition.

d) Le 14 janvier 2008, la société a fait l'acquisition des actifs de Central By-Products (« CBP »), entreprise d'équarrissage située près de London, en Ontario, en contrepartie de 18,1 millions de dollars. La société a affecté 5,7 millions de dollars aux actifs nets identifiables de CBP à la date d'acquisition et 12,4 millions de dollars à l'écart d'acquisition, qui est compris dans le Groupe agro-alimentaire. La société n'a pas encore terminé la répartition du coût de cette acquisition.

e) Au cours du premier trimestre de 2008, la société a vendu la majorité de ses activités de production porcine en Ontario et la totalité de ses participations à part entière de production en Alberta. La perte sur ces cessions avait été constatée antérieurement, au quatrième trimestre de 2007.

Le tableau ci-dessous présente des renseignements au sujet des actifs nets acquis et des ajustements aux prix d'achat effectués en 2008 :

	Martel	CBP	Autres ⁱ⁾	Total 2008
Fonds de roulement net	3 997	—	(998)	2 999
Actifs d'impôts futurs à long terme	164	—	—	164
Immobilisations corporelles	14 474	6 665	(11)	21 128
Actifs incorporels	—	—	6 312	6 312
Écart d'acquisition	25 962	12 387	(3 742)	34 607
Passifs d'impôts futurs à long terme	(356)	—	(1 444)	(1 800)
Autres passifs à long terme	—	(917)	469	(448)
Total du coût d'acquisition	44 241 \$	18 135 \$	586 \$	62 962 \$

i) La colonne « Autres » comprend l'incidence de la répartition définitive du prix d'achat de La Fornaia et de Chevalier en 2008.

2007

a) Le 31 août 2007, la société a fait l'acquisition de la participation résiduelle dans sa filiale Cold Springs Farms Limited (« Cold Springs ») en contrepartie de 10,0 millions de dollars.

b) Le 17 août 2007, la société a acquis La Fornaia Ltd. (« La Fornaia »), important fabricant d'une grande variété de pains italiens de spécialité, en contrepartie de 19,1 millions de livres sterling (40,7 millions de dollars). En 2008, la société a terminé la répartition du prix d'achat, dont elle a affecté une tranche de 2,6 millions de livres sterling (5,8 millions de dollars) aux actifs nets identifiables de La Fornaia à la date d'acquisition et une tranche de 16,5 millions de livres sterling (34,9 millions de dollars) à l'écart d'acquisition et aux actifs incorporels. Les actifs incorporels acquis comprennent 3,0 millions de livres sterling (5,7 millions de dollars) attribuées aux relations clients, qui sont amorties selon la méthode linéaire sur leur durée de vie utile, soit au maximum 25 ans.

c) Le 20 juillet 2007, la société a mené à terme la vente de ses activités de nutrition animale (note 3).

Notes afférentes aux états financiers consolidés

d) Le 26 février 2007, la société a acquis la totalité des actions de Pâtisserie Chevalier Inc. (« Chevalier ») en contrepartie de 8,4 millions de dollars. Chevalier est un fabricant de petits gâteaux individuels au Québec. En 2008, la société a terminé la répartition du prix d'achat dont elle a affecté une tranche de 6,5 millions de dollars aux actifs nets identifiables de Chevalier à la date d'acquisition, une tranche de 0,6 million de dollars aux actifs incorporels et une tranche de 1,3 million de dollars à l'écart d'acquisition.

e) Le 16 janvier 2007, la société a acquis 122 900 actions supplémentaires de Pain Canada en contrepartie de 6,5 millions de dollars, ce qui s'est traduit par une augmentation de la participation de la société, qui est passée de 87,5 % à 88,0 %.

f) En 2007, la société a mené à terme plusieurs opérations comportant l'acquisition et la vente de participations dans certaines sociétés de placements dans le secteur du porc, dans le cadre de la restructuration de ses activités de production porcine. Ces opérations n'ont pas eu d'incidence importante sur la situation financière de la société.

Le tableau ci-dessous présente des renseignements au sujet des actifs nets acquis et des ajustements aux prix d'achat effectués en 2007 :

	La Fornaiia	Chevalier	Autres ⁱ⁾	Total 2007
Encaisse (dette bancaire)	(25)\$	(15)\$	— \$	(40)\$
Soldes hors caisse du fonds de roulement	2 349	780	955	4 084
Placements	—	—	(5 979)	(5 979)
Immobilisations corporelles	5 953	5 827	12 525	24 305
Écart d'acquisition	32 419	1 787	(2 943)	31 263
Autres actifs incorporels	—	—	12 727	12 727
Autres actifs à long terme	—	148	(130)	18
Passif d'impôts futurs à long terme	104	(85)	(630)	(611)
Dette à long terme	—	—	(10 318)	(10 318)
Autres passifs à long terme	(469)	(221)	(322)	(1 012)
Participation sans contrôle	—	—	10 536	10 536
Total du coût d'acquisition	40 331 \$	8 221 \$	16 421 \$	64 973 \$

i) La colonne « Autres » comprend l'incidence de la répartition définitive du prix d'achat des acquisitions des périodes précédentes et d'autres acquisitions de moindre envergure effectuées en 2007.

24. Éventualités et engagements

a) La société est partie défenderesse dans plusieurs poursuites, notamment les actions décrites à la note 13, et fait face à divers risques et éventualités qui surviennent dans le cours normal des activités. De l'avis de la direction, l'aboutissement 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 certains actifs à la société, actifs qui ont une juste valeur estimative de 9,3 millions de dollars (10,6 millions de dollars en 2007). 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 des obligations découlant de contrats de location-exploitation, de loyers à payer et d'autres obligations. Les paiements annuels minimums qu'elle doit faire en vertu de ces obligations sont les suivants :

2009	59 063 \$
2010	46 237
2011	35 633
2012	29 004
2013	22 979
Par la suite	54 819
	247 735 \$

Notes afférentes aux états financiers consolidés

25. Informations supplémentaires sur les flux de trésorerie

	2008	2007
Intérêts nets payés	92 079 \$	102 455 \$
Montant net payé en impôts	36 762	62 574

26. Opérations entre apparentés

Le 16 décembre 2008, la société a émis 7 368 421 unités se composant chacune d'un reçu de souscription et de 0,4 bon de souscription d'action ordinaire, pour un produit net de 69,1 millions de dollars. Le conseil d'administration du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, actionnaire apparenté, a souscrit 5 484 784 unités et McCain Capital Corporation, actionnaire apparenté, a souscrit 1 694 737 unités.

27. Événement postérieur à la date du bilan

Le 24 février 2009, la société a déclaré un dividende de 0,04 \$ par action payable le 31 mars 2009 aux actionnaires inscrits le 10 mars 2009.

28. Informations sectorielles

Les activités de la société sont classées en trois principaux secteurs d'activité, lesquels ont été utilisés aux fins de la présentation de l'information sectorielle à fournir, pour tous les exercices présentés :

- 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 trousse-repas réfrigérés, de produits de porc, de volaille et de dinde à valeur ajoutée.
- b) Le Groupe agro-alimentaire comprend les activités d'élevage de porcs et de récupération de sous-produits d'origine animale de la société. Les résultats et la situation financière des activités de nutrition animale vendues en 2007 qui étaient anciennement présentés dans les résultats du Groupe agro-alimentaire sont présentés dans les activités abandonnées (note 3).
- c) Le Groupe des produits de boulangerie comprend la participation de 89,8 % de la société dans Pain Canada Compagnie, Limitée, fabricant de produits de boulangerie frais et congelés, notamment des pains, des petits pains, des bagels, des produits artisanaux, des pâtisseries et des sandwiches, ainsi que de pâtes et de sauces fraîches.

Notes afférentes aux états financiers consolidés

	2008	2007
Ventes aux clients		
Groupe des produits de la viande	3 303 694 \$	3 458 055 \$
Groupe agro-alimentaire	232 999	240 956
Groupe des produits de boulangerie	1 705 909	1 510 629
	5 242 602 \$	5 209 640 \$
Bénéfice d'exploitation, avant les frais liés au rappel de produits, les frais de restructuration et autres frais connexes et les autres produits		
Groupe des produits de la viande	29 455 \$	94 087 \$
Groupe agro-alimentaire	30 132	(6 620)
Groupe des produits de boulangerie	82 979	119 297
Coûts non attribués	(14 151)	(7 708)
	128 415 \$	199 056 \$
Dépenses en immobilisations		
Groupe des produits de la viande	133 238 \$	132 220 \$
Groupe agro-alimentaire	11 577	15 068
Groupe des produits de boulangerie	61 405	89 372
	206 220 \$	236 660 \$
Amortissement		
Groupe des produits de la viande	75 712 \$	68 806 \$
Groupe agro-alimentaire	16 221	20 536
Groupe des produits de boulangerie	57 286	51 839
	149 219 \$	141 181 \$
Total de l'actif		
Groupe des produits de la viande	1 677 671 \$	1 560 244 \$
Groupe agro-alimentaire	318 387	302 999
Groupe des produits de boulangerie	922 158	823 137
Actifs non attribués	533 885	311 464
	3 452 101 \$	2 997 844 \$
Écart d'acquisition		
Groupe des produits de la viande	450 431 \$	450 929 \$
Groupe agro-alimentaire	14 445	2 058
Groupe des produits de boulangerie	411 385	364 490
	876 261 \$	817 477 \$

Au cours de l'exercice, le total des ventes aux clients à l'extérieur du Canada s'est élevé à 1 350,4 millions de dollars (1 478,3 millions de dollars en 2007), dont une tranche de 663,9 millions de dollars (764,7 millions de dollars en 2007) représente des ventes à des clients aux États-Unis.

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 de gouvernance d'entreprise. Les rôles du conseil, du chef de la direction, du président du conseil, du premier administrateur et des comités sont clairement définis. De concert avec le président du conseil, le premier administrateur 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 12 administrateurs non-membres de la direction sont non reliés. Ces 12 administrateurs sont également considérés comme non reliés au sens de la réglementation sur les valeurs mobilières pertinente.

La circulaire de sollicitation de procurations par la direction en vue de l'assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 29 avril 2009 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)

M. Beattie, 49 ans, est le chef de la direction de The Woodbridge Company Limited (1998), principale société de portefeuille de la famille Thomson, le vice-président du conseil d'administration de Thomson Reuters et le président du conseil de CTVglobemedia Inc. M. Beattie est l'un des administrateurs de la Banque Royale du Canada et du Conseil canadien des chefs d'entreprises, et il est membre du conseil consultatif du doyen de la Joseph L. Rotman School of Management de l'Université de Toronto. M. Beattie est également fiduciaire du University Health Network.

Administrateur depuis : 2008

JOHN L. BRAGG, O.C.

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

M. Bragg, 68 ans, a fondé Oxford Frozen Foods, fournisseur international de produits alimentaires congelés, en 1968, et Bragg Communications, cinquième câblodistributeur en importance au Canada et grand fournisseur de services Internet et de téléphonie filaire dans les Maritimes, en 1970. M. Bragg est Compagnon de l'Ordre du Canada et il est également le chancelier de l'Université Mount Allison. M. Bragg a été intronisé au Temple de la renommée de l'entreprise canadienne en 2003 et il était l'un des quatre principaux membres nommés au Nova Scotia Business Hall of Fame, en 1993.

Administrateur depuis : 2008

PURDY CRAWFORD, C.C.

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

M. Crawford, 77 ans, est administrateur de plusieurs sociétés canadiennes. Jusqu'en février 2000, il était président externe du conseil d'administration d'Imasco Limitée et de Services Financiers CT Inc. M. Crawford est Compagnon de l'Ordre du Canada et membre du Temple de la renommée de l'entreprise canadienne.

Administrateur depuis : 1995

JEFFREY GANDZ

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

M. Gandz, 64 ans, a agi comme consultant auprès d'un grand nombre de sociétés canadiennes et multinationales et de ministères canadiens et il est l'auteur de plusieurs livres, d'articles et de rapports officiels portant sur une variété de sujets, y compris le leadership et l'efficacité organisationnelle.

Administrateur depuis : 1999

JAMES F. HANKINSON

Président et chef de la direction, Ontario Power Generation (société productrice d'électricité)

M. Hankinson, 65 ans, est administrateur de plusieurs sociétés canadiennes. En 2002, il a quitté le poste de président et chef de la direction de la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick. Il a été président et chef de l'exploitation de Canadien Pacifique Limitée jusqu'en 1995.

Administrateur depuis : 1995

ROBERT W. HILLER

Administrateur de sociétés

M. Hiller, 72 ans, a agi à titre d'administrateur et de haut dirigeant d'un certain nombre d'importantes multinationales de l'alimentation aux États-Unis et au Canada. Jusqu'en 1991, il a occupé les fonctions de vice-président principal et de chef des finances de la société Les soupes Campbell Ltée.

Administrateur depuis : 1995

CHAVIVA M. HOŠEK, O.C.

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

M^{me} Hošek, 62 ans, a obtenu son doctorat de l'Université Harvard en 1973. De 1993 à 2000, M^{me} Hošek a occupé le poste de directrice, Politiques et recherches, au sein du Cabinet du Premier ministre. Elle a également été ministre du Logement pendant un mandat auprès du gouvernement de la province d'Ontario, ainsi qu'universitaire, pour une période de 13 ans, à l'Université de Toronto. M^{me} Hošek est administratrice de la Central European University et d'AllerGen NCE.

Administratrice depuis : 2002

WAYNE A. KOZUN

Vice-président principal, Actions de sociétés ouvertes, Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (le « RREO ») (caisse de retraite du secteur public)

M. Kozun, âgé de 43 ans, est entré en fonction au RREO en 1995, où il a récemment occupé le poste de vice-président, Répartition stratégique de l'actif. Avant de se joindre au RREO, M. Kozun a travaillé pour la Compagnie Pétrolière Impériale Ltée et Northern Telecom. Il possède le titre d'analyste financier agréé du CFA Institute et a terminé le programme de perfectionnement des administrateurs de l'Institut des administrateurs de sociétés; il attend actuellement de se voir décerner le titre IAS.A.

Administrateur depuis : 2009

Gouvernance d'entreprise et conseil d'administration

CLAUDE R. LAMOUREUX

Administrateur de sociétés

M. Lamoureux, 66 ans, a été le chef de la direction du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (fonds de retraite du secteur public possédant un actif de 106 milliards de dollars) jusqu'à sa retraite en 2007. Il a été nommé à ce poste en 1990, lorsque le gouvernement de l'Ontario a fondé une nouvelle société indépendante pour remplacer le Ontario Teachers' Superannuation Fund. Avant de se joindre à Teachers', M. Lamoureux, actuaire de profession, a connu une carrière fructueuse au sein de la Metropolitan Life, pour laquelle il a travaillé à New York et à Ottawa.

Administrateur depuis : 2008

DONALD E. LOADMAN

Administrateur de sociétés et conseiller en affaires

M. Loadman compte des états de service au Canada et aux États-Unis auprès de trois multinationales de l'alimentation et des produits emballés. Jusqu'en 1991, M. Loadman a été président du conseil de Pillsbury International. M. Loadman, 76 ans, habite en Californie. Jusqu'en 1996, il a été président du conseil de Les Aliments Ault limitée.

Administrateur depuis : 1995

G. WALLACE F. MCCAIN, C.C.

Président du conseil d'administration, Les Aliments Maple Leaf Inc.

M. McCain, 78 ans, a été nommé président du conseil après l'acquisition de la société, en avril 1995. Il a été le cofondateur, en 1956, de McCain Foods Limited, qui est devenue l'une des sociétés d'aliments congelés les plus importantes du monde. Il a occupé les fonctions de président et de cochef de la direction de McCain Foods Limited jusqu'en 1994, et il en est actuellement vice-président du conseil; il est également administrateur d'autres sociétés associées de McCain Foods Group. M. McCain est Compagnon de l'Ordre du Canada.

Administrateur depuis : 1995

J. SCOTT MCCAIN

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

Avant de se joindre à la société Les Aliments Maple Leaf Inc., en avril 1995, M. McCain était vice-président, Production, de McCain Foods Limited au Canada, société à laquelle il s'était joint en 1978 et où il a, peu à peu, occupé des postes supérieurs dans la fabrication et les activités. Il est administrateur de Pain Canada Compagnie, Limitée et de McCain Capital Corporation. M. McCain, 52 ans, est administrateur de McCain Foods Group.

Administrateur depuis : 1995

MICHAEL H. MCCAIN

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

M. McCain, 50 ans, s'est joint à la société Les Aliments Maple Leaf Inc. en avril 1995 à titre de président et chef de l'exploitation et a été nommé chef de la direction en 1999. Avant de se joindre à l'équipe d'Aliments Maple Leaf, M. McCain a œuvré durant 16 années auprès de McCain Foods Limited au Canada et aux États-Unis. Il est également président du conseil et administrateur de Pain Canada Compagnie, Limitée, administrateur de McCain Foods Group Ltd., du American Meat Institute et de la Banque Royale du Canada. Il est ancien administrateur du American Frozen Foods Institute et de Bombardier Inc.

Administrateur depuis : 1995

DIANE E. MCGARRY

Administratrice de sociétés

M^{me} McGarry, 59 ans, compte plus de 30 années de service auprès de Xerox, notamment au Canada, pendant cinq ans, à titre de présidente du conseil, présidente et chef de la direction de Xerox Canada, soit de 1993 à 1998. Avant de prendre sa retraite en 2005, M^{me} McGarry occupait le poste de chef de la commercialisation de Xerox Corporation.

Administratrice depuis : 2005

J. EDWARD NEWALL, O.C.

Président du conseil, Newall & Associates (société d'experts-conseils)

M. Newall, 73 ans, est également président du conseil émérite de NOVA Chemicals Corporation et de Canadien Pacifique Limitée. M. Newall a été président du conseil de NOVA Chemicals Corporation de 1999 à 2007, année où il a pris sa retraite. Il était administrateur d'Alcan Inc. jusqu'en décembre 2004 et de RBC Groupe Financier jusqu'en janvier 2005.

M. Newall est Officier de l'Ordre du Canada.

Administrateur depuis : 1997

GORDON RITCHIE

Directeur, Affaires publiques, Hill & Knowlton Canada

(société de relations gouvernementales et publiques)

M. Ritchie, 65 ans, est également chef de la direction de Strategico Inc. et a été administrateur d'un certain nombre de sociétés canadiennes influentes. Il a consacré 22 ans de services distingués à la fonction publique. À titre d'ambassadeur des négociations commerciales, M. Ritchie a été l'un des principaux artisans de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis.

Administrateur depuis : 1995

WILLIAM T. ROYAN

Vice-président, placements relationnels stratégiques, Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (le « RREO ») (caisse de retraite du secteur public)

M. Royan, âgé de 41 ans, s'est joint au RREO en 2008 à titre de vice-président, Placements relationnels stratégiques. Avant de se joindre au RREO, il a occupé des postes de haute direction chez Lehman Brothers à New York, au sein du groupe des fusions et de l'unité responsable des stratégies relatives aux actions, la division d'investissement de capitaux de la société. Il a auparavant travaillé dans le service des fusions et des acquisitions chez JPMorgan à New York et chez RBC Dominion valeurs mobilières à Toronto.

Administrateur depuis : 2009

Note : l'âge des membres du conseil d'administration est valide au mois de mars 2009.

Haute direction et dirigeants

Comités du conseil d'administration

COMITÉ DE VÉRIFICATION

D.E. McGarry, présidente
R.W. Hiller
J.F. Hankinson
D.E. Loadman

COMITÉ DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

J.F. Hankinson, président
P. Crawford
C.M. Hošek
D.E. McGarry
G. Ritchie

COMITÉ DE L'ENVIRONNEMENT, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ

J. Gandz, président
R.W. Hiller
C.M. Hošek
D.E. Loadman
J.E. Newall

COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

G. Ritchie, président
P. Crawford
J. Gandz
J.E. Newall

Conseil de la société

G. WALLACE F. MCCAIN

Président du conseil

MICHAEL H. MCCAIN

Président et chef de la direction

J. SCOTT MCCAIN

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

RICHARD A. LAN

Chef de l'exploitation, Le Groupe alimentaire

MICHAEL H. VELS

Premier vice-président et chef des Finances

DOUGLAS W. DODDS

Chef de la Planification stratégique

WAYNE JOHNSON

Premier vice-président et chef des Ressources humaines

ROCCO CAPPUCCITTI

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

LYNDA J. KUHN

Première vice-présidente, Communications et relations publiques

Conseil exécutif

(comprend les membres du conseil de la société et les dirigeants chargés de l'exploitation suivants)

MARYANNE CHANTLER

Vice-présidente, Achats et chaîne d'approvisionnement

KEVIN P. GOLDING

Président, Rothsay

RANDALL D. HUFFMAN

Chef de la salubrité alimentaire

RORY A. MCALPINE

Vice-président, Relations gouvernementales et industrielles

C. BARRY MCLEAN

Président, Produits de boulangerie frais Pain Canada

RÉAL MÉNARD

Président, Produits de boulangerie congelés Pain Canada

BRUCE Y. MIYASHITA

Vice-président, Six Sigma

RAY I. SHEI

Chef du service de l'information

DEBORAH K. SIMPSON

Vice-présidente, Finances

PETER C. SMITH

Vice-président, Ingénierie de l'entreprise

RICHARD YOUNG

Président, Les Aliments de consommation Maple Leaf

Autres dirigeants de la société

J. NICHOLAS BOLAND

Vice-président, Projets financiers

NATALIE M. MARCHE

Vice-présidente et trésorière

DIANNE SINGER

Secrétaire adjointe de la société

Renseignements au sujet de la société

Capital-actions

Le capital-actions 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 2008, il y avait 107 258 681 actions avec droit de vote et 22 000 000 d'actions sans droit de vote émises et en circulation, pour un total de 129 258 681 actions en circulation. La société comptait 794 actionnaires inscrits, dont 760 étaient inscrits au Canada et détenaient 98,6 % des actions avec droit de vote émises. Le Conseil du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario détient la totalité des actions sans droit de vote émises. Ces actions sans droit de vote peuvent être converties en tout temps en des actions avec droit de vote.

Principaux actionnaires

Les principaux actionnaires de la société sont McCain Capital Corporation, qui détient 32 % de l'ensemble des actions émises et en circulation, soit 41 518 153 actions avec droit de vote, et le Conseil du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, qui détient 33,1 % de l'ensemble des actions émises et en circulation, soit 20 728 371 actions avec droit de vote et 22 000 000 d'actions sans droit de vote. Le reste des actions émises et en circulation est détenu par le grand public.

Siège social

Les Aliments Maple Leaf Inc.
30 St. Clair Avenue West
Bureau 1500
Toronto (Ontario) Canada M4V 3A2
Tél. : 416-926-2000
Télec. : 416-926-2018
Site Web : www.mapleleaf.com

Assemblée annuelle

L'assemblée annuelle des actionnaires de la société Les Aliments Maple Leaf Inc. aura lieu le mercredi 29 avril 2009, à 11 h, au ThinkFood! Centre, 6897 Finance Drive, Mississauga (Ontario), Canada.

Dividendes

Les dividendes trimestriels sont déclarés et versés à la discrétion du conseil d'administration. Les dates prévues pour le versement des dividendes en 2009 sont le 31 mars, le 30 juin, le 30 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 University Avenue, 9^e étage
Toronto (Ontario) Canada M5J 2Y1
Tél. : 514-982-7555
ou 1-800-564-6253 (sans frais en Amérique du Nord)
ou service@computershare.com

Demandes de renseignements sur la société

Pour des renseignements liés aux relations avec les investisseurs, on peut communiquer avec la première vice-présidente, Communications et relations publiques, au 416-926-2000.

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 University Avenue, 9^e étage
Toronto (Ontario) Canada M5J 2Y1
Tél. : 514-982-7555
ou 1-800-564-6253 (sans frais en Amérique du Nord)
ou service@computershare.com

Vérificateurs

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, Toronto, Ontario M4V 3A2.



Recyclé

Contribue à l'utilisation responsable des ressources forestières

www.fsc.org Cert no. SW-COC-001862
© 1996 Forest Stewardship Council

