

---

aller de l'avant

---



*Les Aliments Maple Leaf Inc.*  
RAPPORT ANNUEL 2009

# survol

*Aliments Maple Leaf est la plus importante société de viandes, de repas et de produits de boulangerie au Canada, forte de trois des principales marques au détail canadiennes, et elle détient des parts de marché dominantes dans le créneau des pains congelés partiellement cuits en Amérique du Nord et dans le créneau des produits de boulangerie de spécialité au Royaume-Uni.*

Les Aliments Maple Leaf Inc. exerce ses activités dans trois principaux secteurs :

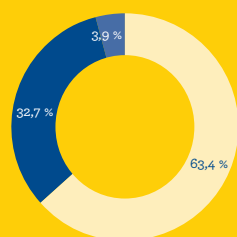
Notre **Groupe des produits de la viande** englobe deux des marques de viandes fraîches et préparées les plus vendues au Canada, *Maple Leaf* et *Schneiders*, de même que *Naturellement Prime* de Maple Leaf et diverses marques maison. Parmi nos gammes de produits, mentionnons notamment des viandes emballées, des repas prêts à cuire et prêts à servir et du porc frais, de la volaille fraîche et de la dinde fraîche à valeur ajoutée. Nous commercialisons ces produits essentiellement au Canada, aux États-Unis, au Mexique et au Japon.

En Amérique du Nord et au Royaume-Uni, le **Groupe des produits de boulangerie** d'Aliments Maple Leaf détient également des marques et des parts de marché dominantes. L'entreprise de produits de boulangerie frais détient *Dempster's*, la première marque nationale de pain frais, et elle offre des produits de boulangerie frais nutritifs comme des pains à grains entiers, biologiques et multigrains et des pains et petits pains artisanaux. Nous possédons également Aliments Olivieri, le plus important fabricant de pâtes et de sauces fraîches au Canada et la première marque dans ce secteur. L'entreprise de produits de boulangerie congelés constitue un producteur et un distributeur pains non

cuits, partiellement cuits et entièrement cuits congelés de premier ordre en Amérique du Nord qui fournit ses produits à des clients des secteurs du détail et des services alimentaires. Notre entreprise du Royaume-Uni figure parmi les boulangeries de spécialité les plus importantes en Grande-Bretagne et produit des bagels, des croissants, des produits pour boulangeries intégrées et des pains artisanaux.

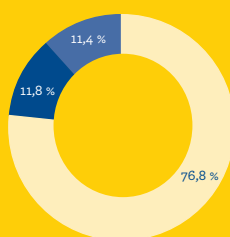
Notre **Groupe agro-alimentaire** fournit des matières premières et assure la prestation de services essentiels aux installations de viandes fraîches et préparées d'Aliments Maple Leaf. Ainsi, il procède à l'élevage de porcs afin de combler environ 20 % de nos besoins en porc frais. Par ailleurs, Aliments Maple Leaf figure parmi les entreprises canadiennes qui récupèrent la plus grande quantité de sous-produits d'origine animale dans des produits à valeur ajoutée comme des aliments pour animaux et des suppléments d'acides aminés, et elle est un important producteur de biocarburants commerciaux à combustion propre.

Aliments Maple Leaf compte plus de 23 500 employés à l'échelle mondiale et exploite environ 90 installations en Amérique du Nord et au Royaume-Uni.



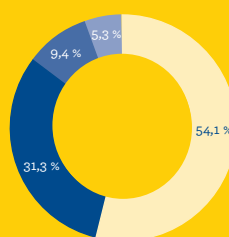
#### VENTES PAR GROUPE

- 63,4 % | PRODUITS DE LA VIANDE
- 32,7 % | PRODUITS DE BOULANGERIE
- 3,9 % | AGRO-ALIMENTAIRE



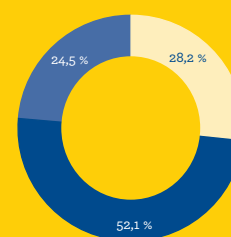
#### VENTES AU CANADA/À L'ÉTRANGER

- 76,8 % | CANADA
- 11,8 % | ÉTATS-UNIS
- 11,4 % | AUTRES VENTES À L'ÉTRANGER



#### TOTAL DE L'ACTIF PAR GROUPE

- 54,1 % | PRODUITS DE LA VIANDE
- 31,3 % | PRODUITS DE BOULANGERIE
- 9,4 % | AGRO-ALIMENTAIRE
- 5,3 % | NON ATTRIBUÉ



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

- 28,2 % | PRODUITS DE LA VIANDE
- 52,1 % | PRODUITS DE BOULANGERIE
- 24,5 % | AGRO-ALIMENTAIRE
- (4,8) % | NON ATTRIBUÉ

# aller de l'avant

---

Notre objectif est d'obtenir des marges du BAIIA de 10 à 12 % cadrant avec celles de nos pairs du secteur mondial des produits emballés pour la consommation. Nous atteignons déjà ces rendements dans notre Groupe des produits de boulangerie et les obtiendrons dans nos activités liées aux viandes et aux repas.

Au cours des trois dernières années, nous avons restructuré nos activités liées à la viande afin de réduire l'incidence des fluctuations des marchés des marchandises et de dégager des économies d'échelle. Ainsi, nous sommes en mesure d'affecter davantage de nos ressources à la production de produits alimentaires de marque à marge plus élevée qui répondent aux besoins changeants de nos clients et des consommateurs.

Stimulés par des stratégies claires et avant-gardistes qui tirent profit de nos forces, nous nous appuyons sur les atouts considérables d'Aliments Maple Leaf, soit ses marques prépondérantes, ses parts de marché dominantes, ses produits novateurs et sa portée géographique dans ses principales catégories et dans ses principaux marchés, pour offrir une valeur remarquable aux actionnaires.

---

# faits saillants financiers

Pour les exercices terminés les 31 décembre

(en millions de dollars CA, sauf les données par action)

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>RÉSULTATS CONSOLIDÉS</b>					
Chiffre d'affaires	5 222	5 243	5 210	5 325	5 555
Bénéfice d'exploitation ajusté <sup>i)</sup>	196	128	199	173	201
Bénéfice net (perte) attribuable aux activités poursuivies	52	(37)	(23)	(20)	65
Bénéfice net (perte), tel que présenté <sup>ii)</sup>	52	(37)	195	5	94
Rendement de l'actif investi <sup>iii)</sup>	5,9 %	3,4 %	6,7 %	5,6 %	7,0 %
<b>SITUATION FINANCIÈRE</b>					
Actif net investi <sup>iv)</sup>	2 416	2 348	2 267	2 479	2 047
Capitaux propres	1 189	1 143	1 149	994	999
Emprunts, montant net	1 016	1 023	855	1 213	1 063
<b>DONNÉES PAR ACTION</b>					
Bénéfice net (perte) attribuable aux activités poursuivies	0,40	(0,29)	(0,18)	(0,16)	0,52
Bénéfice net ajusté attribuable aux activités poursuivies <sup>v)</sup>	0,57	0,29	0,51	0,38	0,59
Bénéfice net (perte), tel que présenté <sup>ii)</sup>	0,40	(0,29)	1,53	0,04	0,74
Dividendes	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
Valeur comptable	8,69	8,84	8,87	7,82	7,82
<b>NOMBRE D'ACTIONS (EN MILLIONS)</b>					
Nombre moyen pondéré	129,8	126,7	127,3	127,5	126,8
En circulation aux 31 décembre	136,8	129,3	129,6	127,1	127,7

<sup>i)</sup> Pour obtenir une définition, se reporter aux mesures non conformes aux PCGR, à la page 2 du rapport de gestion.

<sup>ii)</sup> Comprend les résultats des activités abandonnées.

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

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

# résultats d'exploitation sectoriels

## Groupe des protéines animales

(en millions de dollars CA)	2009	2008	Variation en %
<b>GROUPE DES PRODUITS DE LA VIANDE</b>			
Chiffre d'affaires	3 310	3 304	0 %
Bénéfice attribuable aux activités poursuivies avant les frais de restructuration et autres frais connexes <sup>1)</sup>	55	29	88 %
Total de l'actif	1 653	1 675	(1) %
<b>GROUPE AGRO-ALIMENTAIRE</b>			
Chiffre d'affaires	206	233	(12) %
Bénéfice attribuable aux activités poursuivies avant les frais de restructuration et autres frais connexes <sup>1)</sup>	48	30	59 %
Total de l'actif	287	302	(5) %
<b>TOTAL - GROUPE DES PROTÉINES ANIMALES</b>			
Chiffre d'affaires	3 516	3 537	(1) %
Bénéfice attribuable aux activités poursuivies avant les frais de restructuration et autres frais connexes <sup>1)</sup>	103	60	74 %
Total de l'actif	1 940	1 977	(2) %

*Groupe des protéines animales : Le Groupe des produits de la viande comprend les produits de viande sous emballage à valeur ajoutée, les repas et trousseaux-repas réfrigérés et les produits frais de porc, de volaille et de dinde à valeur ajoutée. Le Groupe agro-alimentaire comprend les activités de production de porc et d'équarrissage.*

## Groupe des produits de boulangerie

(en millions de dollars CA)	2009	2008	Variation en %
<b>TOTAL - GROUPE DES PRODUITS DE BOULANGERIE</b>			
Chiffre d'affaires	1 705	1 706	0 %
Bénéfice attribuable aux activités poursuivies avant les frais de restructuration et autres frais connexes	102	83	23 %
Total de l'actif	955	1 004	(5) %

*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 et de pâtes et de sauces de spécialité.*

<sup>1)</sup> Bénéfice attribuable aux activités poursuivies avant les frais directs non récurrents liés au rappel de produits, les frais de restructuration et autres frais connexes et les autres produits (charges).







# écouter

*L'un de nos principaux objectifs consiste à afficher des niveaux de croissance plus élevés et l'innovation est l'une des façons d'y parvenir.*

Les clients et les consommateurs savent que nous avons toujours de nouvelles idées, que ce soit pour élargir des catégories de produits existantes, pour en concevoir de nouvelles ou pour trouver des solutions d'emballage plus efficaces. C'est pourquoi, au début de 2009, nous avons instauré le centre ThinkFOOD!, véritable berceau de notre créativité et de nos innovations. À la fine pointe de l'innovation alimentaire au Canada, ces installations sont conçues pour favoriser la collaboration entre les concepteurs de produits et les clients et pour aiguïser notre connaissance du consommateur. Au cours de ses neuf premiers mois d'existence, le centre ThinkFOOD! a accueilli plus de 65 séances avec des clients et permis le lancement de plus de 40 nouveaux produits.

C'est en écoutant les consommateurs que les bonnes idées surgissent. Nous sommes constamment à l'affût de commentaires des consommateurs pour apprendre ce que nous pouvons faire de plus ou de mieux. Nous scrutons le globe à la recherche de tendances en alimentation et de projets fructueux, et nous cherchons ensuite la meilleure façon de les adapter à nos marchés. En 2009, nous avons lancé plus de 100 produits nouveaux. Parmi les meilleures innovations, mentionnons le pain frais de qualité artisanale Dempster's Oven Fresh, prêt à cuire et à servir, une nouvelle gamme de produits de poulet frais assaisonnés et prêts à cuire Prime<sup>MD</sup> de Maple Leaf, et une gamme de repas de poulet et de porc frais prêts à cuire Prime<sup>MD</sup> Gourmet de Maple Leaf. Nous sommes à l'écoute!

*Photo : Poulet crapaudine assaisonné à l'ail sauvage et aux fines herbes Prime<sup>MD</sup> de Maple Leaf et pain à l'ail et au fromage asiago préparé avec une baguette Dempster's Oven Fresh (pour obtenir la recette, visitez le [www.mapleleaf.com](http://www.mapleleaf.com)).*





# se démarquer

*Nous changeons la structure d'Aliments Maple Leaf, passant d'un certain nombre d'entreprises exploitées de façon indépendante à un modèle organisationnel plus intégré.*

Nous souhaitons combiner la résilience, la créativité et la culture de responsabilisation qui prévalent à l'échelon de l'exploitation avec l'expertise que les chefs de file de classe mondiale peuvent apporter aux fonctions qui sont communes à nos activités, comme la salubrité alimentaire, la commercialisation, les ressources humaines, les finances, la logistique, la fabrication et Six Sigma. Cette année, nous avons

élargi notre bassin de talent en recrutant trois cadres pour diriger les activités liées à la salubrité alimentaire, à la commercialisation et à la logistique; ces hauts dirigeants mettront à profit leur connaissance des pratiques exemplaires mondiales dans leur domaine de responsabilité respectif. Ils seront en charge d'éléments clés de notre plan stratégique : devenir un chef de file de la salubrité alimentaire, consolider notre force quant à l'innovation en matière de produits alimentaires emballés pour la consommation et à leur commercialisation de même qu'accroître l'efficacité et réduire davantage les coûts à l'échelle de notre chaîne d'approvisionnement.

*Photo : De gauche à droite : John Placko, directeur, Excellence culinaire, Aliments Maple Leaf; Geoff Craig, premier vice-président, Commercialisation et innovation, Aliments de consommation; Kate Galbraith, directrice, Commercialisation, Aliments de consommation; Stephen Graham, chef de la commercialisation, Aliments Maple Leaf.*





---

# investir

---

*La réduction des coûts liés à notre chaîne d'approvisionnement constitue l'une des meilleures façons qui s'offrent à nous pour créer de la valeur pour les actionnaires d'Aliments Maple Leaf.*

Au cours des 15 dernières années, nous avons fait l'acquisition de plus de 30 entreprises. Le regroupement de ces activités au sein d'un plus petit nombre d'usines à plus grande échelle représente une occasion en or de réaliser des économies supplémentaires. Pour ce faire, nous pouvons rationaliser nos activités liées aux viandes préparées et aux produits de boulangerie et investir dans celles-ci, comme nous le faisons dans notre nouvelle boulangerie en Ontario, qui sera mise en service en 2011. Nous investissons également dans l'efficacité, avec l'implantation de SAP à titre de système d'exploitation intégré, afin d'obtenir plus rapidement de l'information plus détaillée sur le rendement des activités d'Aliments Maple Leaf. Ces initiatives de transformation nécessiteront un investissement considérable et feront d'Aliments Maple Leaf un compétiteur encore plus féroce.

*Photo : Joe Childs, chef d'équipe, chariots élévateurs à fourche pour la distribution, usine de produits de boulangerie congelés de Viceroy.*

message du

# président du conseil



« Le conseil d'administration appuie unanimement nos priorités stratégiques car elles sont bien définies et réalisables. Ces priorités font en sorte qu'il nous faudra atteindre des niveaux de croissance supérieurs cadrant avec ceux des autres sociétés de produits de consommation emballés. »

G. WALLACE F. McCAIN, PRÉSIDENT DU CONSEIL

## Chers actionnaires,

Il y a 15 ans cette année, McCain Capital, secondée par le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, faisait l'acquisition de la société Aliments Maple Leaf. Grâce à notre équipe de gestion visionnaire et à la gouvernance de notre conseil d'administration, nous avons fait d'Aliments Maple Leaf l'une des plus importantes sociétés du secteur de l'alimentation canadien possédant trois des principales marques de produits de consommation au Canada, jouissant de parts de marché dominantes et forte d'une présence importante sur le marché des produits de boulangerie congelés et de spécialité aux États-Unis et au Royaume-Uni.

Nous avons surmonté la flambée du dollar canadien et avons réussi à en atténuer l'incidence. Nous avons géré une crise tragique et nous nous sommes fermement engagés à devenir un chef de file mondial en matière de salubrité des aliments. Maintenant que nos activités se sont stabilisées, nous sommes prêts à nous recentrer sur nos priorités stratégiques. Nous pouvons faire en sorte que notre entreprise crée davantage de valeur, et c'est ce que nous ferons.

Le conseil d'administration appuie unanimement nos priorités stratégiques car elles sont bien définies et réalisables. Notamment, les coûts et la complexité des réseaux et des systèmes de nos usines devront faire l'objet d'importantes réductions, et nous devons procéder à des investissements majeurs. Ces priorités font en sorte qu'il nous faudra atteindre des niveaux de croissance supérieurs cadrant avec ceux des autres sociétés de produits de consommation emballés. Ainsi, notre bénéfice affichera une croissance substantielle s'appuyant sur les assises que nous avons posées au cours des 15 dernières années.

Les membres du conseil d'administration et moi-même accordons notre soutien absolu à ce plan de création de valeur. Aliments Maple Leaf est une société remarquable œuvrant dans un secteur exceptionnel.

Le président du conseil,

G. WALLACE F. McCAIN, C.C.

message aux

# actionnaires



« Nous sommes de nouveau entièrement dédiés à notre plan de changement. Aliments Maple Leaf sera un chef de file mondial de la salubrité alimentaire, grâce à son envergure et à ses systèmes de premier ordre à l'échelle de son réseau ainsi qu'à des projets d'innovation attrayants en matière de produits. »

MICHAEL H. McCAIN,  
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION



« Nous sommes déterminés à offrir à nos clients les produits les plus novateurs. Aliments Maple Leaf peut tirer parti de son envergure enviable, de ses importantes ressources et de ses vastes connaissances pour aider ses clients à atteindre leurs objectifs commerciaux, et pour atteindre les siens. »

RICHARD A. LAN,  
CHEF DE L'EXPLOITATION,  
LE GROUPE ALIMENTAIRE



« La restructuration de nos activités de production porcine et les avantages que nous en avons tirés démontrent que nous sommes capables de gérer avec succès des changements complexes. Maintenant que nous investissons dans le but de réaliser des économies et de favoriser la croissance de nos autres activités, cette expérience nous sera fort utile. »

J. SCOTT McCAIN, PRÉSIDENT ET CHEF  
DE L'EXPLOITATION, LE GROUPE AGRO-ALIMENTAIRE

« Aliments Maple Leaf a renforcé son bilan et est bien positionnée pour tirer une valeur supplémentaire considérable de ses activités, de même que pour réinvestir dans son avenir. »

MICHAEL H. VELS,  
PREMIER VICE-PRÉSIDENT ET CHEF DES FINANCES



## Chers actionnaires,

*Nous sommes en train de remonter la pente!* Au début de 2009, il nous a fallu retrouver notre stabilité financière et composer de façon responsable avec les conséquences du rappel de produits tragique et désolant survenu à la fin de 2008. La reprise n'est pas tout à fait achevée, mais elle progresse bien et nous nous réjouissons à l'idée d'atteindre notre objectif à court terme le plus important : réaliser le plein potentiel de l'entreprise en matière de bénéfice.

Certes, il reste du travail à faire, mais notre orientation est claire et les assises sur lesquelles nous bâtissons sont solides. Nous avons bon espoir qu'un résultat gratifiant nous attend.

Le secteur de l'alimentation, et plus précisément celui des protéines et de la boulangerie, est stable et rentable. Stimulé par le degré important d'innovation en matière de produits, ce secteur est en mesure d'enregistrer une croissance forte et constante. Aliments Maple Leaf est l'une des plus importantes sociétés du secteur de l'alimentation canadien et détient trois des principales marques nationales. Nous jouissons de positions dominantes sur le marché dans la plupart de nos catégories. La diversité de nos marques, de nos produits et de notre clientèle nous confère un éventail d'activités solide et équilibré. Ces puissants moteurs nous permettront de générer un rendement pour les actionnaires bien supérieur aux niveaux historiques, et nous avons un plan clair pour y arriver.

Nous partageons également un intérêt important avec les investisseurs. Notre équipe de gestion, de même que McCain Capital Corporation, détient bien au-delà de 30 % des actions en circulation. Notre avenir financier est donc intimement lié à la création de valeur par Aliments Maple Leaf. Notre équipe s'attend à connaître du succès, et notre société possède un excellent potentiel de création de bénéfice que nous pouvons et allons développer.

### FAITS SAILLANTS FINANCIERS

- Le chiffre d'affaires s'est établi à 5,2 milliards de dollars, ce qui cadre avec celui de l'exercice précédent.
- Le bénéfice d'exploitation ajusté a grimpé de 53 % pour atteindre 196 millions de dollars.\*
- Le bénéfice ajusté par action lié aux activités poursuivies a bondi de 98 % pour se chiffrer à 0,57 \$.
- Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies ont chuté de 54 % et se sont établis à 89 millions de dollars.

- Les dépenses en immobilisations se sont chiffrées à 163 millions de dollars, en baisse de 21 % par rapport à celles de l'exercice précédent.
- Le rendement de l'actif net a été de 5,9 %, contre 3,4 % en 2008.
- À la fin de l'exercice, le ratio de la dette au BAIIA s'établissait à 2,9 fois par rapport à 3,4 fois à la fin de 2008, ce qui était tout à fait conforme à notre fourchette cible interne de 2,5 fois à 3,5 fois.
- À la fin de l'exercice, le cours de l'action était de 11,67 \$, soit un résultat inférieur de 10 % à celui de l'indice du secteur alimentaire S&P pour 2009.

*\* Le bénéfice d'exploitation ajusté est une mesure du rendement qui exclut les frais directs non récurrents liés au rappel de produits et les frais de restructuration et autres frais connexes de même que les autres produits (charges).*

### NOTRE GROUPE DES PRODUITS DE BOULANGERIE : UN SECTEUR QUI CONNAÎT UN ESSOR MONDIAL

Aliments Maple Leaf exerce ses activités dans deux domaines distincts du secteur de l'alimentation : les viandes et les repas, et la boulangerie. Dans le secteur de la boulangerie, grâce à plus de 19 acquisitions réalisées au cours des 15 dernières années, nous sommes devenus la plus importante boulangerie de produits frais au Canada, la principale boulangerie de produits de spécialité au Royaume-Uni et l'une des plus grandes boulangeries de produits congelés aux États-Unis. Globalement, les activités liées aux produits de boulangerie génèrent un rendement sain et stable; au cours des trois derniers exercices, la marge du BAIIA s'est établie en moyenne à 10 %, ce qui cadre avec celle des plus importantes boulangeries nord-américaines. Nous sommes très heureux du rendement de ce secteur.

Les activités liées aux produits de boulangerie frais d'Aliments Maple Leaf, que nous exerçons exclusivement au



Canada, sont grandement orientées vers les produits de blé entier, à grains entiers et à plus forte valeur nutritive, soit des créneaux du marché de la boulangerie affichant une croissance plus rapide. Nous détenons également la marque de produits de boulangerie frais de première qualité Dempster's de même que des marques régionales vigoureuses et dominantes. Nous possédons des boulangeries et des centres de distribution partout au pays, ce qui nous permet de livrer du pain frais aux principales agglomérations en quelques heures. Nous détenons des parts de marché dominantes et l'utilisation de la capacité de nos installations est élevée. En somme, il s'agit d'un secteur remarquable qui recèle de nombreuses occasions de croissance du chiffre d'affaires et des marges.

Nos activités nord-américaines liées aux produits de boulangerie congelés fournissent des pains et des petits pains artisanaux et de première qualité congelés, partiellement cuits ou entièrement cuits à des détaillants en alimentation ainsi qu'à des entreprises de services alimentaires. Bien que ce soit un secteur plus fragmenté, nous détenons de bonnes parts du marché au détail des produits partiellement cuits. Nous avons accru notre rentabilité en procédant à des investissements en immobilisations visant à réduire les coûts et en nous assurant que nos usines et nos ressources répondent aux besoins d'un plus grand nombre de clients stratégiques. Le créneau des pains de première qualité et artisanaux est l'un de ceux qui progressent le plus rapidement au sein du secteur de la boulangerie et nous prévoyons assurer sa croissance en procédant à des investissements et à des acquisitions.

Bien qu'il s'agisse des plus modestes au sein du Groupe des produits de boulangerie, nos activités liées aux pâtes et aux sauces fraîches ne cessent de croître. Nous avons fusionné ces activités avec les activités liées aux sandwichs frais pour former un nouveau secteur « aliments pour emporter » et avons l'objectif d'être un chef de file de l'offre d'aliments prêts à servir frais et nutritifs aux commerces de détail et aux dépanneurs canadiens. Nous sommes également à l'affût d'occasions de tirer parti de la vigueur de

la marque de pâtes et de sauces Olivieri<sup>MD</sup> en l'apposant à d'autres catégories d'aliments préparés frais.

Notre boulangerie du Royaume-Uni a été affectée par la grave récession qui s'est abattue sur cette région, de même que par le recul de la demande pour des produits de boulangerie de première qualité. Néanmoins, ce secteur a enregistré par le passé des taux élevés de croissance du bénéfice et il en connaîtra d'autres. Nous avons procédé à d'importants investissements dans l'infrastructure des usines afin de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité de la production. En 2010, nous investirons davantage au chapitre

**Nous jouissons de positions dominantes sur le marché dans la plupart de nos catégories. La diversité de nos marques, de nos produits et de notre clientèle nous confère un éventail d'activités solide et équilibré. Ces puissants moteurs nous permettront de générer un rendement pour les actionnaires bien supérieur aux niveaux historiques.**

de la commercialisation et de la valorisation de la marque afin de renforcer notre position de chef de file en ce qui a trait aux bagels, aux pains cuits sur la sole et aux produits pour le petit-déjeuner comme les croissants et les viennoiseries.

#### **LA RESTRUCTURATION DE NOS ACTIVITÉS LIÉES AUX PROTÉINES ANIMALES EST TRÈS RÉUSSIE**

Nos activités liées à la viande et aux repas affichent des résultats beaucoup plus mitigés, comme en témoigne le tableau de la page suivante présentant des données sur cinq ans. L'appréciation du dollar canadien depuis 2003 a affaibli nos activités de production porcine et de transformation du porc et les a rendues de plus en plus inaptes à la concurrence sur les marchés mondiaux. En réaction à cette situation, nous avons agi avec fermeté; au cours des trois dernières années,

Voici un résumé des résultats financiers de notre Groupe des produits de boulangerie :

#### **Groupe des produits de boulangerie**

(en millions de dollars CA)

	2009	2008	2007	2006	2005
<b>TOTAL DU GROUPE DES PRODUITS DE BOULANGERIE</b>					
Chiffre d'affaires	<b>1 705,1 \$</b>	1 705,9 \$	1 510,6 \$	1 337,7 \$	1 226,0 \$
Bénéfice d'exploitation ajusté <sup>1)</sup>	<b>102,2</b>	83,0	119,3	100,9	101,3
Total de l'actif	<b>955,5</b>	1 003,7	823,1	810,9	694,5

<sup>1)</sup> Bénéfice attribuable aux activités poursuivies avant les frais directs non récurrents liés au rappel de produits, les frais de restructuration et autres frais connexes et les autres produits (charges).

nous avons restructuré les activités qui étaient davantage exposées aux fluctuations des marchandises et des devises et avons axé nos efforts sur les activités liées aux viandes préparées et aux repas, qui sont plus stables et génèrent des marges plus élevées. Ainsi, alors que nous détenions partiellement près de deux millions de porcs, nous avons réduit ce nombre à environ 890 000, nous avons procédé à la réduction progressive de nos activités de commerce à l'échelle mondiale ou les avons vendues, et nous avons fermé trois usines de porc frais et consolidé la production connexe dans notre usine de premier ordre à Brandon, au Manitoba.

**Notre reprise progresse bien et nous sommes impatients d'atteindre notre objectif à court terme le plus important : réaliser le plein potentiel de l'entreprise en matière de bénéfice.**

À l'heure actuelle, ces activités sont très concurrentielles et font partie intégrante de la chaîne d'approvisionnement de nos activités liées aux produits alimentaires emballés pour la consommation de marque. Cette restructuration s'est avérée très complexe, mais pour l'essentiel, nous avons atteint les objectifs que nous nous étions fixés à la fin de 2006. À cette époque, le raffermissement du dollar canadien avait eu une incidence estimée à 100 millions de dollars ou plus par année. La restructuration de nos activités liées aux protéines animales nous a permis de nous remettre de ces pertes.

Si ce n'avait été de l'important rappel de viandes en tranches d'août 2008, qui a eu non seulement des conséquences tragiques mais a aussi donné lieu à des

coûts directs et indirects de plus de 100 millions de dollars pour notre société, notre position actuelle serait fort différente. En 2009, nous nous sommes attachés à rehausser les marges et les volumes du secteur des viandes emballées. Nos progrès sont satisfaisants : le chiffre d'affaires de la marque Maple Leaf s'est apprécié et est actuellement inférieur de 10 à 15 % aux niveaux d'avant le rappel. Malheureusement, l'incidence résiduelle du rappel sur notre rendement financier a voilé certains avantages très importants découlant de la restructuration. Le rétablissement complet de ce secteur sera le principal moteur de la croissance du bénéfice à court terme, et nous sommes déterminés à y parvenir en 2010.

Notre Groupe agro-alimentaire fournit un soutien primaire et secondaire à nos activités de transformation de la viande. En ce qui concerne le soutien primaire, nous avons réduit notre production porcine de sorte qu'elle nous fournisse environ 20 % des matières premières nécessaires à l'exploitation de notre usine de Brandon. Le coût d'élevage de porcs est désormais très concurrentiel par rapport aux coûts de production américains. Même si ces activités seront toujours exposées aux fluctuations des devises et des marchandises, elles représentent une partie relativement peu importante de notre éventail d'activités et elles garantissent à nos activités liées aux viandes emballées un approvisionnement de grande qualité en porcs. Nos activités d'équarrissage procèdent à la transformation de sous-produits issus de la transformation alimentaire en produits 100 % réutilisables, comme des suppléments destinés aux aliments pour animaux, des engrais et des biocarburants. Ces activités continuent d'être très stables et très rentables, et elles constituent un service essentiel pour nos activités de transformation alimentaire.

#### NOTRE ORIENTATION STRATÉGIQUE

Notre objectif consiste à générer des marges du BAIIA cadrant avec celles de notre groupe de pairs dans le secteur des produits alimentaires emballés, lesquelles varient généralement de 10 à 12 %.

*Voici un résumé des résultats financiers de notre Groupe des produits de la viande :*

#### Groupe des produits de la viande

(en millions de dollars CA)

	2009	2008	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires	<b>3 310,4 \$</b>	3 303,7 \$	3 458,1 \$	3 745,7 \$	4 102,4 \$
Bénéfice d'exploitation ajusté <sup>1)</sup>	<b>55,4</b>	29,5	94,1	74,4	59,9
Total de l'actif	<b>1 653,4</b>	1 675,0	1 560,2	1 551,5	1 550,4

<sup>1)</sup> Bénéfice attribuable aux activités poursuivies avant les frais directs non récurrents liés au rappel de produits, les frais de restructuration et autres frais connexes et les autres produits (charges).

### Notre orientation stratégique

1. Devenir un chef de file mondial au chapitre de la salubrité alimentaire
2. Réduire les coûts liés à notre chaîne d'approvisionnement et à nos systèmes
3. Stimuler la croissance interne
4. Mettre sur pied un leadership fonctionnel de premier ordre

Les marges de notre Groupe des produits de boulangerie se situent dans cette fourchette, contrairement à celles de notre Groupe des produits de la viande. Comment parviendrons-nous à combler cet écart?

Outre notre objectif à court terme visant le rétablissement intégral de nos activités liées aux viandes emballées, nous nous sommes donné quatre autres priorités stratégiques :

- devenir un chef de file mondial au chapitre de la salubrité des aliments;
- réduire les coûts liés à notre chaîne d'approvisionnement et à nos systèmes;
- stimuler la croissance interne;
- mettre sur pied un leadership fonctionnel de premier ordre.

#### 1. DEVENIR UN CHEF DE FILE MONDIAL AU CHAPITRE DE LA SALUBRITÉ DES ALIMENTS

De tout temps, investir dans la salubrité des aliments s'est révélé la chose à faire pour protéger les consommateurs et réduire les risques. Nous avons décidé d'aller encore plus loin en mettant en œuvre un plan triennal de salubrité des aliments qui englobe non seulement tous les aspects de la production des aliments, mais établit également des normes mondiales d'excellence que nos fournisseurs et nous-mêmes devons respecter. En 2009, nous avons notamment :

- procédé à une vérification minutieuse de la salubrité dans toutes nos usines de production d'aliments;
- instauré plus de 200 nouvelles procédures d'exploitation normalisées à la seule installation

- de Bartor Road, d'où a émané le rappel de produits;
- doublé le niveau d'évaluation des bactéries d'origine alimentaire, effectuant plus de 123 000 tests en 2009;
- investi 12,5 millions de dollars dans des améliorations de la salubrité alimentaire;
- formé le personnel de nos usines de viandes préparées à l'égard de nos nouvelles procédures et exigences en matière de salubrité des aliments;
- intégré des agents antimicrobiens éprouvés dans nos produits de viandes préparées;
- tenu notre premier symposium sur la salubrité des aliments auquel ont participé des experts du gouvernement et des scientifiques;
- mis sur pied un Conseil consultatif sur la salubrité alimentaire afin de recueillir des conseils d'experts sur les pratiques exemplaires adoptées à l'échelle mondiale;
- continué à travailler à l'obtention de la certification de la Global Food Safety Initiative (« GFSI ») dans nos installations de produits de boulangerie congelés.

En 2010, nous poursuivrons la mise en œuvre de notre plan triennal et nous investirons davantage dans les processus, le matériel et les ressources humaines pour améliorer encore nos pratiques. Afin de comparer nos progrès, nous commencerons à instaurer la certification de la GFSI dans nos usines de viandes préparées et de repas et nous souhaitons que toutes les usines aient obtenu cette certification d'ici 2012.

#### 2. ACCROÎTRE L'EFFICIENCE ET RÉDUIRE LES COÛTS

Au cours des 15 dernières années, nous avons fait l'acquisition de plus de 30 entreprises et ce faisant, nous avons obtenu des parts de marché dominantes dans l'ensemble de nos catégories principales. Nous avons l'occasion de tirer profit de ces parts dominantes en atteignant une plus grande efficacité dans notre réseau de production et de distribution. C'est d'ailleurs ce que nous avons en grande partie réussi dans notre installation de porc frais, laquelle est issue du regroupement de quatre emplacements en une seule usine à double quarts. Du côté des activités liées aux viandes, repas et produits de boulangerie à valeur ajoutée, nous comptons 23 usines

Voici un résumé des résultats financiers de notre Groupe agro-alimentaire :

#### Groupe agro-alimentaire

(en millions de dollars CA)

	2009	2008	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires	206,1 \$	233,0 \$	241,0 \$	245,4 \$	800,8 \$
Bénéfice d'exploitation ajusté <sup>1)</sup>	48,0	30,1	(6,6)	(2,5)	101,9
Total de l'actif	287,1	301,6	303,0	702,5	639,6

<sup>1)</sup> Bénéfice attribuable aux activités poursuivies avant les frais directs non récurrents liés au rappel de produits, les frais de restructuration et autres frais connexes et les autres produits (charges).

de viandes préparées et 22 boulangeries de produits frais provenant des nombreuses acquisitions que nous avons faites dans ces secteurs.

Nous prévoyons investir de façon considérable dans les immobilisations au cours des prochaines années afin de bâtir un plus petit nombre d'usines à grande échelle pouvant se mesurer, du point de vue des coûts, aux meilleures usines de l'Amérique du Nord. Nous avons annoncé la première de ces initiatives au début de 2010 : il s'agit d'un investissement en immobilisations prévu d'environ 100 millions de dollars visant à construire une nouvelle

Les tendances lourdes en matière de consommation, comme l'intérêt pour la santé et le bien-être, l'évolution démographique et la commodité, donnent lieu à des niveaux de croissance élevés dans nos marchés.

boulangerie dans le sud-ouest de l'Ontario. Nous prévoyons mettre en service cette nouvelle usine d'ici la fin de 2011. Elle sera de loin la boulangerie la plus importante et la plus efficiente du Canada et elle se hissera parmi les boulangeries dominantes en Amérique du Nord. Il s'agit selon nous d'un investissement sûr : le rendement sur les investissements dans les améliorations aux infrastructures est excellent et beaucoup plus facile à prévoir que celui des acquisitions ou des projets de croissance à risque élevé.

L'accroissement de l'efficacité passera également par l'implantation de SAP à titre de nouvelle plateforme intégrée pour nos systèmes. La plupart des principales sociétés de produits alimentaires emballés à l'échelle mondiale fonctionnent avec SAP, lequel système donne accès à de l'information détaillée et immédiate sur le rendement de l'entreprise, ce qui offre une meilleure compréhension et permet des améliorations de l'exploitation mieux ciblées. En 2009, nous avons jeté les bases de ce programme et l'avons implanté dans les fonctions du siège social et dans plusieurs secteurs de plus petite taille de l'entreprise. Cette approche progressive nous permet d'obtenir une compréhension essentielle avant de le déployer dans nos plus grands secteurs et, pour terminer, dans nos fonctions ayant un lien direct avec les clients. À la suite cette mise en œuvre, nous avons implanté le programme avec succès dans huit emplacements avant la fin de février 2010. En 2010, nous commencerons à implanter SAP dans nos activités liées aux viandes fraîches et aux viandes préparées, de même que dans les activités liées aux produits de boulangerie frais. Nous prévoyons que SAP sera implanté dans l'ensemble de nos installations de fabrication et de distribution d'ici 2012.

### 3. STIMULER LA CROISSANCE INTERNE

Les sociétés de produits alimentaires qui se démarquent affichent de forts taux de croissance interne grâce à des

marques réputées et à la mise en marché continue de nouveaux produits. Pour accélérer notre croissance, nous avons pris des initiatives d'envergure qui transforment notre culture et la façon dont nous abordons le marché.

D'abord, nous avons lancé ThinkFOOD!, un centre d'innovation culinaire de 12 millions de dollars. ThinkFOOD! réunit nos équipes de développement de produits et nos clients dans des installations de premier ordre comprenant des cuisines servant à l'élaboration de produits destinés aux détaillants et aux services alimentaires, des zones de démonstration, des laboratoires et des installations de formation. Au cours de ses neuf premiers mois d'existence, le centre ThinkFOOD! a accueilli plus de 65 séances avec des clients et plus d'une douzaine d'ateliers de formation et de sessions d'idéation avec notre personnel. Le centre a également permis le lancement de plus de 40 nouveaux produits.

Pour favoriser les innovations, nous avons intensifié nos activités de veille à l'échelle mondiale afin de repérer de nouveaux produits et de nouvelles catégories pouvant être rapidement adaptés à nos marchés au pays. Les tendances lourdes en matière de consommation, comme l'intérêt pour la santé et le bien-être, l'évolution démographique et la commodité, donnent lieu à des niveaux de croissance élevés. En 2010, nous lancerons divers nouveaux produits et programmes attrayants qui nous permettront de nous établir en tant que chef de file dans ces domaines et ailleurs.

En outre, l'an dernier, en collaboration avec les dirigeants responsables des ventes de la société, nous sommes passés de la planification à la mise en œuvre d'un nouveau cadre visant l'établissement de relations plus étroites et plus stratégiques avec nos clients. La taille d'Aliments Maple Leaf, notre connaissance du marché et la diversité de nos produits sont de précieux atouts qui peuvent constituer des avantages d'envergure pour nos clients. Nous exploitons ces atouts plus efficacement en nous efforçant de favoriser une meilleure compréhension de nos stratégies relatives à la clientèle et en assurant une plus grande mobilisation de notre personnel, de nos usines et de nos ressources financières afin de soutenir les objectifs d'affaires. Pour Aliments Maple Leaf, l'établissement de relations clients plus stratégiques et moins axées sur les transactions signifie une utilisation plus efficiente de ses ressources, ce qui a pour effet de stimuler la croissance des ventes et des marges.

### 4. METTRE SUR PIED UN LEADERSHIP FONCTIONNEL DE PREMIER ORDRE

En plus de nos stratégies commerciales, nous changeons également la structure d'Aliments Maple Leaf, passant d'un certain nombre d'entreprises exploitées de façon indépendante à un modèle organisationnel plus intégré. Nous sommes à mettre en place un leadership fonctionnel qui applique les pratiques exemplaires mondiales à des fonctions courantes de notre entreprise, notamment la salubrité des aliments, la logistique, la fabrication, la commercialisation, les finances, les ressources



humaines et Six Sigma. Certaines de ces pratiques ont déjà été adoptées, tandis que d'autres sont nouvelles pour nous.

En 2009, nous avons réalisé d'importants progrès, à commencer par la nomination du D<sup>r</sup> Randall Huffman comme nouveau chef de la salubrité alimentaire. Le D<sup>r</sup> Huffman, l'un des plus éminents experts en salubrité des aliments en Amérique du Nord, est le pilier de notre engagement à devenir un chef de file mondiale en matière de salubrité alimentaire. Plus tard cette même année, William Kaldis s'est joint à nous à titre de vice-président, Logistique. M. Kaldis possède plus de 20 années d'expérience comme dirigeant responsable des réseaux d'approvisionnement et de fabrication, appliquant la technologie et son expertise à l'amélioration de l'efficacité et à la réduction des coûts. Au début de 2010, Stephen Graham a joint les rangs d'Aliments Maple Leaf en qualité de chef de la commercialisation. M. Graham possède une expérience internationale dans la transformation de sociétés en organisations axées sur les clients et sur la croissance. Ce rôle est essentiel à la mise en œuvre de notre plan de croissance.

#### **INVESTIR DANS NOS EMPLOYÉS ET LES COLLECTIVITÉS QUE NOUS SERVONS**

L'une de nos principales valeurs consiste à « faire ce qu'il faut ». Ce principe est au cœur de notre relation avec nos employés et les collectivités que nous servons. Au chapitre de la sécurité au travail, l'exercice 2009 est le neuvième exercice consécutif affichant une amélioration continue au chapitre de la fréquence des blessures à signaler ainsi qu'une amélioration générale de près de 18 % à l'échelle des activités d'Aliments Maple Leaf. L'usine de Laval s'est classée au premier rang de cette liste, comptant plus de 150 000 heures comptabilisées sans aucune blessure à signaler. Nos usines de fabrication de produits de viande de Burlington et de Lagimodière ont toutes deux reçu la médaille d'or du président et chef de la direction pour avoir été en exploitation 1 000 000 d'heures sans enregistrer de temps perdu pour cause de blessure. Il s'agit d'un résultat exceptionnel! Nous avons pris l'engagement de devenir un chef de file de la sécurité au travail dans notre secteur.

En ce qui a trait à nos efforts à l'égard des collectivités, nous tirons parti de nos compétences et de nos capacités en tant que société du secteur de l'alimentation pour aider les gens dans le besoin. En 2009, nous avons donné près de 4 millions de dollars, notamment en argent et en denrées alimentaires, à des banques alimentaires et des organismes de services sociaux. De concert avec Banques alimentaires Canada, nous avons fourni un repas nutritif à plus de 100 000 Canadiens dans le besoin au cours de la période des fêtes, en décembre. Nous avons aussi formé un nouveau partenariat avec Wellspring, le plus important groupe de soutien aux personnes atteintes du cancer au Canada, dans le cadre duquel nous avons financé une nouvelle cuisine pour le projet d'agrandissement des installations de Sunnybrook, où les patients et leur famille peuvent apprendre à préparer des repas sains. Grâce aux efforts de nos employés, nous avons appuyé les efforts internationaux déployés au Kenya

et en Haïti en offrant une aide alimentaire dans les régions les plus nécessiteuses. Voilà autant d'activités qui reflètent notre engagement ininterrompu à bâtir des liens solides avec nos gens et les collectivités où nous travaillons en posant des gestes concrets.

Au chapitre de la durabilité, nous présenterons pour la troisième année nos données relatives aux émissions de carbone de 2009 dans le cadre du projet de communication d'information sur le carbone (*Carbon Disclosure Project*), une initiative non gouvernementale agissant au nom de plus de 500 investisseurs institutionnels détenant plus de 64 billions de dollars d'actifs sous administration et visant à recueillir de l'information de grande qualité sur les changements climatiques. Nous avons également mesuré les quantités de déchets que nous produisons dans un échantillon représentatif de nos installations de fabrication afin de déterminer la proportion de ces déchets que nous évitons d'envoyer dans les sites d'enfouissement. Nos études démontrent que 93 % des déchets produits dans nos installations de fabrication ne sont pas enfouis, une grande partie d'entre eux étant recyclés pour être utiles à d'autres usages, comme les aliments pour animaux, les cosmétiques ou le biodiesel. Il y a toutefois encore beaucoup de choses que nous pouvons et devons faire pour réduire notre empreinte environnementale. Nous avons préparé une stratégie triennale détaillée qui établit des cibles dans les cinq domaines où les mesures que nous prendrons auront une plus grande incidence : l'énergie, la réduction des gaz à effet de serre, la réduction des déchets solides, la conservation de l'eau et l'emballage. Nous prévoyons lancer ce plan cette année.

#### **PERSPECTIVES POUR L'AVENIR**

Aliments Maple Leaf dispose de tous les éléments fondamentaux et de l'orientation stratégique pour générer une croissance soutenue de son bénéfice cadran avec celle des autres sociétés d'alimentation de marque mondiales, et nous prévoyons obtenir un tel rendement. Notre entreprise est en voie de rétablissement et nous avons fait preuve d'une détermination certaine dans la mise en œuvre de notre plan stratégique. Notre plan est plus clair que jamais. L'engagement de milliers d'employés passionnés n'a jamais été si fort. Ensemble, nous réaliserons les objectifs que nous nous sommes fixés.

*Le chef de l'exploitation,  
Groupe alimentaire,*



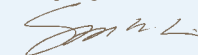
**Richard A. Lan**

*Le premier vice-président  
et chef des finances,*



**Michael H. Vels**

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



**J. Scott McCain**

*Le président et chef  
de la direction,*



**Michael H. McCain**

# le saviez-vous ?

NOUS EMPLOYONS

**23 500**  
*personnes*

Notre culture d'entreprise, qui valorise le développement du leadership et l'amélioration constante, est fondée sur des valeurs et axée sur le concret.

NOUS LANÇONS PLUS DE

**100**  
nouveaux  
produits

*chaque année afin de revitaliser continuellement nos catégories de produits ou d'en créer de nouvelles.*

+ de **90**

*Nous exploitons plus de 90 installations dans le monde*

Aliments Maple Leaf est l'une des plus importantes sociétés de produits alimentaires emballés au Canada, réalisant des ventes partout en Amérique du Nord, au Royaume-Uni et en Asie.

**100 ans**

*Aliments Maple Leaf puise à la source de plus de 100 ans d'histoire grâce au regroupement de certaines des plus grandes sociétés du secteur de l'alimentation canadien.*

Nous possédons

**3**

DES PRINCIPALES  
MARQUES  
CANADIENNES.



Notre nouveau site Web, [www.mapleleaf.com](http://www.mapleleaf.com), est entièrement interactif. On y retrouve des trucs d'experts, des techniques culinaires et des recettes.

# 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, en un nombre illimité d'actions ordinaires sans droit de vote et en un nombre illimité d'actions privilégiées pouvant être émises en séries. Au 31 décembre 2009, il y avait 114 774 802 actions avec droit de vote et 22 000 000 d'actions sans droit de vote émises et en circulation, pour un total de 136 774 802 actions en circulation. La société comptait 785 actionnaires inscrits, dont 748 étaient inscrits au Canada et détenaient 98,7 % des actions avec droit de vote émises. Le 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 31,6 % de l'ensemble des actions émises et en circulation, soit 43 212 890 actions avec droit de vote, et le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, qui détient 35,3 % de l'ensemble des actions émises et en circulation, soit 26 213 155 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  
Télééc. : 416-926-2018  
Site Web : [www.mapleleaf.com](http://www.mapleleaf.com)

## ASSEMBLÉE ANNUELLE

L'assemblée annuelle des actionnaires de la société Les Aliments Maple Leaf Inc. aura lieu le jeudi 29 avril 2010, à 11 h, au Toronto Board of Trade, 1 First Canadian Place, 77 Adelaide Street West, Toronto (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 2010 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<sup>e</sup> 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](mailto:service@computershare.com)

## DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

Le grand public et les analystes financiers peuvent communiquer avec la première vice-présidente, Communications et relations publiques, au 416-926-2000 pour des renseignements sur la société.

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<sup>e</sup> 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](mailto:service@computershare.com)

## VÉRIFICATEURS

KPMG s.r.l./SENCBL  
TORONTO (ONTARIO)

## MARCHÉ ET SYMBOLE BOURSIER

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.



**Les Aliments Maple Leaf Inc.**  
30 St. Clair Avenue West, Suite 1500  
Toronto (Ontario) Canada M4V 3A2  
[www.mapleleaf.com](http://www.mapleleaf.com)



**Sources Mixtes**  
Groupe de produits issu de forêts bien  
gérées et d'autres sources contrôlées.  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Cert no. SW-COC-001862  
© 1996 Forest Stewardship Council



---

aller de l'avant

---

09



*Les Aliments Maple Leaf Inc.*

RAPPORT ANNUEL 2009

---

revue des résultats 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 23 500 personnes pour ses activités au Canada, aux États-Unis, en Europe et en Asie.

## APERÇU FINANCIER

En 2009, le bénéfice d'exploitation ajusté<sup>i)</sup> a augmenté, s'établissant à 196,1 millions de dollars, comparativement à 128,4 millions de dollars en 2008, et le bénéfice par action ajusté<sup>i)</sup> s'est établi à 0,57 \$, contre 0,29 \$ au cours de l'exercice précédent. Le bénéfice de base par action attribuable aux activités poursuivies a atteint 0,40 \$ par action, comparativement à une perte de 0,29 \$ par action enregistrée au cours de l'exercice précédent. Sauf indication contraire, tous les chiffres sont présentés en dollars canadiens.

En 2009, les facteurs suivants ont eu une incidence importante sur l'augmentation du bénéfice d'exploitation ajusté :

1. les progrès substantiels réalisés dans le rétablissement des volumes et des marges dans les activités liées aux viandes préparées et aux repas en 2009, à la suite d'un rappel de produits en août 2008, qui a touché considérablement les activités et les résultats;
2. la normalisation des marges dans les activités des produits de boulangerie attribuable en grande partie aux hausses de prix de l'exercice précédent et à la baisse des coûts des marchandises en 2009;
3. les avantages découlant de la restructuration de la production porcine de la société et de la transformation primaire du porc, la société ayant en grande partie réalisé sa stratégie triennale, soit de remettre l'accent sur ses activités liées aux produits de viande, aux repas et aux produits de boulangerie à valeur ajoutée;
4. l'augmentation du bénéfice tiré des activités liées aux produits de la volaille et à la diminution des frais d'exploitation.

Ces améliorations du bénéfice d'exploitation ajusté ont été en partie contrebalancées par une hausse de la charge au titre du régime de retraite de 29 millions de dollars.

## 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 :

<i>(en millions de dollars, sauf les renseignements relatifs au bénéfice par action (« BPA »))</i>	2009	2008	2007
Chiffre d'affaires	5 221,6 \$	5 242,6 \$	5 209,6 \$
Bénéfice d'exploitation ajusté <sup>i)</sup>	196,1 \$	128,4 \$	199,1 \$
Bénéfice net (perte) attribuable aux activités poursuivies	52,1	(36,9)	(23,2)
Bénéfice net (perte)	52,1	(36,9)	195,0
BPA de base	0,40 \$	(0,29) \$	1,53 \$
BPA dilué	0,39	(0,29)	1,50
BPA de base attribuable aux activités poursuivies, tel que présenté	0,40	(0,29)	(0,18)
BPA dilué attribuable aux activités poursuivies, tel que présenté	0,39	(0,29)	(0,18)
BPA ajusté attribuable aux activités poursuivies <sup>i)</sup>	0,57	0,29	0,51
Total de l'actif	3 057 \$	3 452 \$	2 998 \$
Dette nette <sup>i)</sup>	1 016 \$	1 023 \$	855 \$
Rendement de l'actif net (RAN) <sup>i)</sup>	5,9 %	3,4 %	6,7 %
Flux de trésorerie liés aux activités poursuivies	89,2 \$	195,5 \$	122,8 \$
Dividendes en espèces par action	0,16 \$	0,16 \$	0,16 \$

i) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux PCGR », à la page 2.

# rapport de gestion

## 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 fourniront des renseignements utiles sur la performance et la situation financières 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 ainsi que d'autres produits (charges). 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.

### b) BPA ajusté

Le BPA ajusté s'entend du bénéfice (de la perte) de base par action attribuable aux activités poursuivies, ajusté afin de tenir compte des frais non récurrents liés au rappel de produits, des frais de restructuration et des autres frais connexes, déduction faite des impôts. 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.

Rapprochement du BPA de base et du BPA ajusté :

(par action)	2009	2008	2007
BPA attribuable aux activités poursuivies	0,40 \$	(0,29) \$	(0,18) \$
Frais directs non récurrents liés au rappel de produits	-	0,22	-
Frais de restructuration et autres frais connexes	0,17	0,36	0,81
Économie d'impôts liée à la baisse des taux d'imposition futurs <sup>i)</sup>	-	-	(0,08)
Économie d'impôts liée aux activités de nutrition animale <sup>ii)</sup>	-	-	(0,04)
BPA ajusté attribuable aux activités poursuivies	0,57 \$	0,29 \$	0,51 \$

i) La société a enregistré en 2007 une 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.

ii) Au deuxième trimestre de 2007, la société a comptabilisé une économie d'impôts non récurrente de 5,1 millions de dollars liée à la vente de ses activités de nutrition animale.

### 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 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 à long terme 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 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 des actifs incorporels. La société évalue la qualité de son 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 la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

# rapport de gestion

## ANALYSE DES FACTEURS INFLUANT SUR L'EXPLOITATION ET LES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ

### Fluctuations des prix des intrants

Les initiatives « Food for fuel » 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 initiatives, combinées à la hausse de la demande à l'exportation et à la baisse des récoltes mondiales, ont donné lieu, en 2007 et au début de 2008, à des hausses sans précédent des prix de marchandises comme le blé, le maïs, l'orge, le soja et le pétrole brut. Au cours des derniers mois de 2008, les prix des marchandises et du carburant ont commencé à descendre, et tout au long de 2009, sont demeurés à de plus faibles niveaux qu'en 2008. Les prix du pétrole brut ont remonté de façon progressive et continue en 2009, mais de façon moins importante que l'augmentation du milieu de l'exercice de 2008, qui traduisait les perspectives d'une reprise économique mondiale et de la hausse de la consommation globale de pétrole.

Par conséquent, les coûts globaux des intrants et les coûts du transport et de la distribution ont baissé en 2009, ce qui a permis à la société de rétablir sa structure des coûts et de rapprocher les marges des prévisions antérieures.

Le prix du porc a reculé en 2009. Les perturbations survenues sur les marchés et les pertes enregistrées dans tout le secteur d'activité pour les éleveurs de porcs en Amérique du Nord ont été atténuées par la baisse des prix du maïs et de l'orge, ce qui a réduit les coûts des aliments pour animaux. Les éleveurs de porcs ont aussi bénéficié de la dépréciation du dollar canadien comparativement aux taux moyens de 2008, ce qui s'est soldé par une augmentation de la valeur des porcs canadiens.

Le fléchissement des prix des marchandises, surtout le soja et l'huile de soja, a fait baisser les prix de vente du secteur des sous-produits d'équarrissage.

La baisse des prix de la viande fraîche et, en particulier, la réduction des valeurs du porc frais, a réduit les coûts des intrants des activités liées aux viandes à conditionnement supplémentaire et aux repas de la société. L'ampleur de cette baisse a été en partie compensée par le fléchissement du dollar canadien au cours des neuf premiers mois de 2009, car il a fait monter le coût des ingrédients canadiens établi en dollars américains.

Les activités liées aux produits de boulangerie ont bénéficié du recul des coûts des intrants en 2009, attribuable en grande partie à la baisse des prix du blé, des produits laitiers et du carburant qui constituent les coûts des principaux intrants de ces activités.

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

Au 31 décembre <sup>i)</sup>	Moyennes annuelles				
	2009	2009	2008	Variation	2007
Prix de marché d'un porc (\$ CA par porc) <sup>ii)</sup>	<b>122,81 \$</b>	<b>119,58 \$</b>	123,51 \$	(3,2) %	125,76 \$
Prix de marché d'un porc (\$ US par porc) <sup>ii)</sup>	<b>116,85 \$</b>	<b>104,42 \$</b>	116,17 \$	(10,1) %	116,94 \$
Blé (\$ US par boisseau) <sup>iii)</sup>	<b>5,45 \$</b>	<b>6,06 \$</b>	10,37 \$	(41,6) %	6,41 \$
Maïs (\$ US par boisseau) <sup>iii)</sup>	<b>4,15 \$</b>	<b>3,76 \$</b>	5,31 \$	(29,2) %	3,80 \$
Soja (\$ US par boisseau) <sup>iii)</sup>	<b>10,00 \$</b>	<b>10,20 \$</b>	12,35 \$	(17,4) %	8,72 \$
Pétrole (\$ US par baril) <sup>iii)</sup>	<b>79,39 \$</b>	<b>61,95 \$</b>	99,67 \$	(37,8) %	70,88 \$

i) Prix au comptant pour la semaine terminée le 1<sup>er</sup> janvier 2010 d'après le CME (porcs en Ontario) ou le WCB (porcs dans l'ouest du Canada) (source : USDA)

ii) Moyenne sur cinq jours du CME (porcs en Ontario) ou du WCB (porcs dans l'ouest du Canada) (Source : USDA)

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

### Incidence des fluctuations des devises

Suivant la tendance amorcée au quatrième trimestre de 2008, le dollar canadien s'est affaibli en 2009 par rapport à l'exercice précédent. Le fléchissement du dollar canadien a amélioré la compétitivité des activités de production porcine et de transformation primaire du porc de la société. À l'inverse, elle a accru les coûts des intrants et des ingrédients dans les activités de production de viande préparée et de repas sous marques ou marques privées sur le marché intérieur, ainsi que



# rapport de gestion

les produits de boulangerie frais. Au fil du temps, ces activités peuvent réagir aux variations de la compétitivité relative en gérant les prix, en réduisant les coûts ou en investissant dans des produits à valeur ajoutée.

Les activités de production porcine sont exposées au dollar américain, car la valeur des ventes de porcs est liée au dollar américain. Le fléchissement du dollar canadien en 2009 a fait grimper le prix de vente des porcs canadiens par rapport à l'exercice précédent; toutefois, ces avantages ont été réalisés sur un nombre réduit de porcs en 2009.

La dépréciation du dollar canadien en 2009 a contribué à la hausse du bénéfice constaté dans les activités de transformation primaire du porc, car la société continue d'exporter une quantité importante de son porc frais, en attendant la vente de deux de ses trois installations de transformation primaire restantes, situées à Burlington, en Ontario, et à Lethbridge, en Alberta. Ces cessions réduiront considérablement le nombre de porcs transformés de la société et l'exposition de la société aux exportations touchées par les devises.

Les coûts accrus des matières premières et des ingrédients payés en dollars américains, résultant du fléchissement du dollar canadien en 2009, n'ont pas été entièrement récupérés dans les activités liées aux viandes préparées et aux repas, car ces activités étaient centrées sur la reprise suivant les interruptions de l'exploitation après un rappel de produits en 2008.

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

	Variation moyenne des taux de change <sup>i)</sup>	
	Entre 2009 et 2008	Entre 2009 et 2002
Appréciation (dépréciation) du dollar canadien par rapport au dollar américain :	(7) %	38 %
yen japonais :	(16) %	3 %

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

## Ralentissement économique

Selon la direction, le ralentissement économique n'a eu aucune incidence importante sur les activités et le bénéfice de la société en 2009. La société a enregistré une certaine baisse de son chiffre d'affaires au titre des produits de spécialité de première qualité de sa boulangerie au Royaume-Uni. La société ignore si la conjoncture économique changera en 2010, et si elle aura une incidence positive ou négative sur ses résultats dans les périodes à venir.

## Réalisation de la restructuration du Groupe des protéines animales

En octobre 2006, la société a entrepris la mise en œuvre d'une stratégie détaillée visant à augmenter fortement la rentabilité de son portefeuille de produits de la viande en faisant porter la croissance sur les activités liées aux produits de la viande et aux repas à valeur ajoutée et en s'éloignant de la transformation primaire et des activités agricoles. 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, était achevée pour l'essentiel à la fin de 2009. À l'origine, la société avait estimé que la restructuration du Groupe des protéines animales aurait dégagé un bénéfice annualisé accru de plus de 100 millions de dollars. Cet objectif a été atteint en 2009, une fois les mesures de restructuration achevées pour la majorité.

Les mesures suivantes constituent les principaux facteurs du changement transformationnel et de l'apport au bénéfice :

- Le regroupement de quatre usines de transformation primaire du porc en une seule installation à la fine pointe de la technologie à Brandon a permis de réaliser des efficacités d'échelle et la fermeture de trois installations.
- L'agrandissement de l'usine de désossage de jambon concurrentielle à Winnipeg, à proximité de l'usine de transformation du porc à Brandon, a permis de regrouper toutes les activités de désossage de jambon en une seule installation, ce qui a entraîné des synergies et la réduction des coûts.
- L'ouverture de deux nouveaux centres de distribution dans l'ouest du Canada a réduit la dépendance de la société à l'égard d'installations d'entreposage de tiers ainsi que les coûts du transport.
- La cession des activités de production porcine en Alberta et en Ontario et l'étroite proximité des actifs restants avec l'usine de transformation du porc à Brandon ont permis d'achever l'intégration verticale de la production porcine et des activités de transformation primaire du porc. Cette cession a réduit les coûts étant donné l'intégration en un système de

# rapport de gestion

production porcine en propriété exclusive, et a diminué la volatilité du bénéfice, le cheptel porcin appartenant à la société étant passé de plus de 1 200 000 porcs avant la restructuration à 890 000 en 2009. Comme le secteur de la production porcine est demeuré non rentable en Amérique du Nord au cours des dernières années, la rationalisation de ces activités ainsi que les améliorations opérationnelles ont permis de réduire les pertes en 2009. En outre, la société s'est départie de toutes ses activités liées à la génétique porcine, considérées comme non essentielles.

- La fermeture de l'usine de transformation primaire de volaille à petite échelle a accru l'utilisation de la capacité dans d'autres installations et a contribué à la réduction des frais d'exploitation.
- La réduction progressive des activités internationales de vente de marchandises a fait diminuer les frais généraux. En 2007, en particulier, la société a réduit progressivement sa division de l'exportation qui s'occupait principalement des produits primaires dans le cadre de sa stratégie visant à se concentrer sur les activités liées aux viandes et aux repas à valeur ajoutée. Par conséquent, les frais d'exploitation liés à la division de l'exportation ont été éliminés.

À l'origine, la vente des usines de transformation situées à Burlington et à Lethbridge faisait partie du plan de restructuration et elle n'a pas encore été réalisée. Ces usines transforment plus de deux millions de porcs par année et la vente de ces installations, une fois achevée, permettra de regrouper toutes les usines de transformation primaire du porc de la société dans l'usine de Brandon, au Manitoba. Ces cessions, une fois terminées, diminueront aussi considérablement le nombre de porcs transformés, qui passera de 7,5 millions en 2006 à environ 4,3 millions par année. Ainsi, l'exposition de la société aux marchés des marchandises et de l'exportation liés aux activités porcines baissera, et la capacité de transformation du porc restante de la société sera conforme aux besoins d'approvisionnement en porc pour les activités liées aux viandes préparées et aux repas à valeur ajoutée. En 2009, la société a transformé environ 6,8 millions de porcs. À la fin de 2008, la société avait entrepris la mise en vente de son usine de transformation du porc située à Burlington, en Ontario. Cependant, le processus de vente a été suspendu au premier trimestre de 2009 en raison de difficultés touchant les marchés du crédit. La société prévoit reprendre le processus de vente en 2010.

## **Accélérer la croissance et exercer des activités évolutives : une nouvelle priorité**

La restructuration du Groupe des protéines animales étant presque achevée et la reprise suivant le rappel de produits en 2008 progressant, la direction concentre ses efforts sur d'autres mesures stratégiques. La société a repéré des possibilités de stimuler la croissance interne, d'atteindre l'excellence en matière de salubrité des aliments et d'accroître l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement. Ces mesures visent à tirer parti des atouts de la société dans les secteurs à marge élevée de la viande fraîche et des produits de viande à conditionnement supplémentaire, des repas et des produits de boulangerie, ainsi que du réseau restructuré des actifs liés aux protéines animales.

## **Accroître la croissance interne en s'appuyant sur l'innovation et en resserrant les relations avec les clients stratégiques**

La société a pour objectif d'atteindre des niveaux plus élevés de croissance rentable de façon soutenue en élargissant la gamme de ses produits dans de nouvelles catégories tout en tirant parti de ses marques chefs de file sur le marché.

En mars 2009, la société a ouvert le centre ThinkFOOD!, centre d'innovation culinaire à la fine pointe de la technologie situé près de Toronto, en Ontario. ThinkFOOD! est conçu pour accélérer la commercialisation de nouveaux produits en regroupant les concepteurs de produits, les scientifiques en matière de recherche sur la consommation et les experts culinaires. ThinkFOOD! offre également une installation de premier ordre qui permet de collaborer avec les clients dans un environnement à l'image de leurs propres installations de marchandisage et de préparation des aliments.

En 2009, la société a lancé un nouveau processus d'harmonisation avec les clients. Grâce à ce processus, la société peut s'aligner davantage sur les stratégies et les besoins de ses clients et déceler des possibilités de solutions à valeur ajoutée tout en harmonisant les ressources dans toutes les fonctions.

## **Continuer de miser sur l'excellence en matière de salubrité des aliments**

En 2009, la société a mené un examen approfondi de ses procédures liées à la salubrité des aliments et des meilleures pratiques à l'échelle mondiale. À la suite de cet examen, la société a lancé plusieurs initiatives :

- L'établissement d'une nouvelle structure organisationnelle en matière de salubrité des aliments, visant à accroître l'expertise, à partager les connaissances et à assurer une démarche uniforme à l'échelle de la société.

# rapport de gestion

- La mise en œuvre de processus supplémentaires d'essai et de salubrité, surtout dans les activités liées aux viandes préparées. La société a également commencé à utiliser des technologies relatives à la salubrité des aliments, comme le lavage sous pression ultra-élevée, et à introduire des ingrédients antimicrobiens dans ses produits de viandes préparées.

La société a déterminé d'autres initiatives, notamment la « Global Food Safety Initiative », norme mondiale reconnue en matière de salubrité des aliments, qui assure l'adhésion des fournisseurs et des co-emballeurs aux normes de la société, la promotion des règlements et des pratiques qui rehaussent les normes en matière de salubrité des aliments dans le secteur d'activité et un accroissement des services d'éducation du public et de communication.

## **Accroître l'efficacité et optimiser la chaîne d'approvisionnement**

Les activités liées aux produits de viande et aux repas à valeur ajoutée ainsi qu'aux produits de boulangerie ont connu une forte croissance en raison des acquisitions réalisées au cours de la dernière décennie. Cette croissance a permis d'établir un vaste réseau d'usines partout au Canada offrant des possibilités de regroupement. Au cours des exercices à venir, la société prévoit réduire les coûts grâce à des investissements qui permettent d'exercer des activités évolutives et d'accroître les efficacités d'exploitation tout en conférant la capacité nécessaire pour soutenir la croissance interne et les besoins croissants des clients.

En janvier 2010, la société a annoncé son plan visant la construction d'une nouvelle usine évolutive de produits de boulangerie frais dans le sud-ouest de l'Ontario, qui remplacera ultérieurement les trois installations actuelles plus vieilles et de plus petite taille situées en Ontario. La direction prévoit que les investissements nécessaires à la construction de la nouvelle usine s'élèveront à environ 100 millions de dollars, et une autre tranche de 25 millions de dollars sera consacrée à la restructuration et à d'autres coûts non récurrents pour la mise hors service et le paiement des indemnités de départ des salariés. La nouvelle usine devrait être mise en service dans un délai de un an à compter du début des travaux de construction et la fermeture des usines plus vieilles devrait débuter vers la fin de 2011.

## **Conversion des systèmes**

La société a entrepris un projet visant à regrouper tous ses systèmes informatiques en une seule et même plateforme afin de normaliser ses processus, de réduire ses coûts et de créer une plateforme de services partagés unique. À la fin de 2008, la direction a choisi SAP pour constituer la nouvelle plateforme et a rigoureusement élaboré un plan de mise en œuvre afin de réduire les risques et les interruptions pour les activités de la société au cours de la conversion.

En 2009, la société a terminé l'installation de trois modules de SAP et a installé les logiciels dans ses activités liées aux produits de boulangerie congelés en Amérique du Nord sans interruption importante de son exploitation. D'autres installations opérationnelles, qui viseront des opérations plus importantes et plus complexes dans les activités liées aux viandes préparées et aux repas ainsi qu'aux produits de boulangerie frais, sont prévues pour 2010.

La direction s'attend à ce que l'installation des nouveaux systèmes soit achevée en grande partie d'ici la fin de 2012.

## **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.

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.

La combinaison du Groupe des produits de la viande et du Groupe agro-alimentaire de la société constitue le Groupe des protéines animales qui reflète les résultats de la production et de la commercialisation des produits à base de protéines animales.

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.

# rapport de gestion

## 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)	2009	2008	Variation	2007
Groupe des produits de la viande	<b>3 310,4 \$</b>	3 303,7 \$	0,2 %	3 458,0 \$
Groupe agro-alimentaire <sup>i)</sup>	<b>206,1</b>	233,0	(11,6) %	241,0
<b>Groupe des protéines animales</b>	<b>3 516,5 \$</b>	3 536,7	(0,6) %	3 699,0
<b>Groupe des produits de boulangerie</b>	<b>1 705,1</b>	1 705,9	0,0 %	1 510,6
Total du chiffre d'affaires	<b>5 221,6 \$</b>	5 242,6 \$	(0,4) %	5 209,6 \$

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.

Le chiffre d'affaires de 2009 s'est établi à 5 221,6 millions de dollars, contre 5 242,6 millions de dollars au cours de l'exercice précédent. Ce recul tient à la baisse des ventes dans le Groupe agro-alimentaire en raison de la cession stratégique des activités de production porcine en 2008. Le chiffre d'affaires du Groupe des produits de la viande et du Groupe des produits de boulangerie est demeuré essentiellement inchangé par rapport à celui de l'exercice précédent.

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)	2009	2008	Variation	2007
Groupe des produits de la viande	<b>55,4 \$</b>	29,5 \$	88,0 %	94,1 \$
Groupe agro-alimentaire <sup>i)</sup>	<b>48,0</b>	30,1	59,4 %	(6,6)
<b>Groupe des protéines animales</b>	<b>103,4</b>	59,6	73,5 %	87,5
<b>Groupe des produits de boulangerie</b>	<b>102,2</b>	83,0	23,1 %	119,3
Coûts non attribués <sup>ii)</sup>	<b>(9,5)</b>	(14,2)	(33,2) %	(7,7)
Total du bénéfice d'exploitation ajusté	<b>196,1 \$</b>	128,4 \$	52,7 %	199,1 \$

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.

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

### Groupe des produits de la viande

(produits de viande transformés sous emballage et à valeur ajoutée, repas et trousse-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 3 310,4 millions de dollars en 2009, soit essentiellement le même que pour l'exercice précédent. Le chiffre d'affaires des activités liées à la volaille a augmenté en 2009 en raison de la hausse des valeurs de marché du secteur d'activité. Ces résultats ont été contrebalancés par un repli des ventes de porc frais découlant de la baisse des prix du marché des coupes de viande fraîche, atténuée uniquement par la dépréciation du dollar canadien. Le chiffre d'affaires des activités liées aux viandes préparées et aux repas a été le même que celui de l'exercice précédent.

Le bénéfice d'exploitation ajusté du Groupe des produits de la viande s'est établi à 55,4 millions de dollars en 2009, comparativement à 29,5 millions de dollars à l'exercice précédent, ce qui démontre les progrès solides enregistrés au titre de la reprise du secteur des viandes préparées à la suite du rappel de 2008 et la hausse du bénéfice dégagé par les activités de transformation primaire de la société.

Le rappel de produits de 2008 a eu une incidence importante sur les activités liées aux viandes préparées au second semestre de l'exercice, entraînant des baisses du volume des ventes et des interruptions de la chaîne d'approvisionnement. En outre, l'incidence de la hausse des coûts des intrants n'a pu être transmise tandis que la société traversait une période

# rapport de gestion

de reprise commerciale. En 2009, la société a concentré ses efforts et a engagé des ressources relativement à des initiatives de vente et d'exploitation afin de soutenir la reprise de ces activités. Les volumes ont remonté aux niveaux précédant le rappel au premier semestre de 2009, et sont demeurés proches de ces niveaux au second semestre. Malgré l'augmentation des activités promotionnelles et de publicité au début de 2009 afin d'appuyer le rétablissement des volumes, l'ampleur et la fréquence de ces activités sont revenues à des niveaux normaux vers le troisième trimestre de 2009, améliorant les marges au second semestre de 2009. En 2010, la direction se concentre sur la croissance des volumes et l'élargissement durable des marges en ce qui a trait aux viandes préparées et à la marque Maple Leaf. Il faut encore réaliser des progrès importants dans les produits de la viande afin d'atteindre le plein potentiel du Groupe des protéines animales.

Le bénéfice des activités de transformation primaire du porc a considérablement augmenté comparativement à celui de 2008, en raison principalement des avantages tirés des initiatives de restructuration réalisées en 2007 et en 2008. L'usine évolutive fonctionnant entièrement à double quart à Brandon et l'agrandissement de l'usine de Lagimodière Road à Winnipeg ont considérablement amélioré les efficacités et contribué à la réduction des frais d'exploitation. De plus, la dépréciation du dollar canadien a partiellement contrebalancé la conjoncture difficile qui a frappé le secteur d'activité au cours des neuf premiers mois de 2009.

Dans les activités liées à la volaille, le bénéfice a également augmenté en 2009, ce qui s'explique surtout par l'amélioration de la conjoncture et des taux de rendement ainsi que par la baisse des frais d'exploitation et des coûts des aliments pour animaux.

En 2009, la société a retardé certaines initiatives stratégiques pour concentrer ses efforts sur le rétablissement des activités liées aux viandes préparées. Étant donné les progrès substantiels réalisés dans le rétablissement des volumes et des marges dans ces activités, la société a repris son plan stratégique pour 2010. Au cours des exercices à venir, les initiatives stratégiques porteront surtout sur des mesures plus rapides et plus fortes en matière d'innovation, sur l'accélération de la croissance des ventes et sur l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

## **Groupe agro-alimentaire**

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

Le chiffre d'affaires du Groupe agro-alimentaire a diminué de 11,6 %, passant de 233,0 millions de dollars l'an dernier à 206,1 millions de dollars en 2009, ce qui s'explique par la vente ou l'abandon des activités de production porcine de la société en Alberta et en Ontario et des activités liées à la génétique porcine en 2008. Le chiffre d'affaires tiré des sous-produits d'équarrissage a également reculé par suite de la valeur moindre des ventes résultant de la baisse des prix des marchandises par rapport à ceux de 2008.

Le bénéfice d'exploitation ajusté du Groupe agro-alimentaire s'est chiffré à 48,0 millions de dollars, contre 30,1 millions de dollars pour l'exercice précédent.

Malgré la conjoncture difficile, les résultats de la production porcine ont progressé considérablement par rapport à l'exercice précédent, car le bénéfice d'exploitation de 2009 comprenait tous les avantages annualisés attribuables aux cessions stratégiques et à l'abandon des activités non essentielles réalisés en 2008. En Amérique du Nord, la production porcine n'a toujours pas été rentable en 2009 en raison de l'effondrement des prix du marché. Dans ce contexte, la réduction du nombre de porcs produits par la société a permis de réduire les pertes d'exploitation. Le nombre annuel de porcs produits s'est établi à environ 890 000, comparativement à un nombre annualisé de 1 270 000 porcs avant la restructuration.

La diminution des coûts des aliments pour animaux par rapport aux niveaux sans précédent atteints en 2008, les excellents résultats de la gestion de la santé des cheptels et les efficacités réalisées dans l'utilisation des aliments pour animaux ont contribué à réduire les frais d'exploitation. Simultanément, les activités liées à la production porcine ont bénéficié du fléchissement du dollar canadien par rapport à l'exercice précédent, ce qui a accru la valeur de marché des porcs en dollars canadiens. Le bénéfice comprend un montant de 9,2 millions de dollars (11,8 millions de dollars en 2008) au titre de l'aide gouvernementale visant à dédommager les éleveurs de porcs pour les pertes subies au cours des périodes précédentes.

Les résultats des activités liées aux sous-produits d'équarrissage et au biodiésel ont baissé par rapport à leurs niveaux records de 2008, car la normalisation des prix des marchandises s'est soldée par une baisse des valeurs des ventes en 2009. Ces résultats ont été atténués par une diminution des frais d'exploitation et des coûts des services publics. Le repli du



# rapport de gestion

bénéfice tiré des sous-produits d'équarrissage a été en partie contrebalancé par l'augmentation du bénéfice tiré du biodiésel, appuyée par la hausse des volumes des ventes et le recul des frais d'exploitation. En 2009, le bénéfice comprenait un montant de 12,6 millions de dollars provenant des crédits liés au programme d'éco-énergie attribués par le gouvernement du Canada dans le cadre de sa politique visant à appuyer le développement des énergies renouvelables (4,7 millions de dollars en 2008). L'augmentation en glissement annuel traduit une variation structurelle de la valeur des crédits consentis aux producteurs d'énergie renouvelable qui doivent améliorer les paramètres économiques à l'échelle du secteur d'activité.

## **Groupe des produits de boulangerie**

*(produits de boulangerie frais et congelés de marque et à valeur ajoutée, notamment des produits partiellement cuits congelés, des sandwiches et des pâtes et sauces de spécialité)*

Le chiffre d'affaires du Groupe des produits de boulangerie s'est établi à 1 705,1 millions de dollars en 2009, ce qui est essentiellement conforme à celui de l'exercice précédent. Le chiffre d'affaires a progressé dans les activités liées aux produits de boulangerie frais et congelés ainsi qu'aux pâtes et aux sauces fraîches en raison des hausses de prix pratiquées en 2008 à la suite de l'augmentation des coûts des intrants, des volumes plus élevés dans les activités liées aux produits de boulangerie frais et aux pâtes et aux sauces fraîches, et de l'incidence favorable de l'affaiblissement du dollar canadien sur les ventes libellées en dollars américains. Cependant, ces augmentations ont été contrebalancées par l'effet de la dépréciation de la livre sterling à la conversion des ventes libellées en livres sterling, par la diminution des volumes de vente, par la variation défavorable de la composition des produits qui a touché principalement les ventes des activités de boulangerie au Royaume-Uni de même que par la baisse des volumes de vente du secteur des sandwiches frais. Les activités au Royaume-Uni ont été touchées par le ralentissement économique, plus que d'autres activités du portefeuille de la société, car la composition de leurs produits est traditionnellement plus axée sur les produits de boulangerie de première qualité et de spécialité.

Le bénéfice d'exploitation ajusté du Groupe des produits de boulangerie s'est établi à 102,2 millions de dollars, contre 83,0 millions de dollars pour l'exercice précédent. En 2008, le bénéfice a subi les répercussions de la hausse marquée des prix des marchandises et de l'énergie qui n'a pas été entièrement récupérée par l'augmentation des prix. En 2009, la combinaison des hausses de prix pratiquées au cours de l'exercice précédent et un recul des prix des marchandises à des niveaux plus normaux a permis de rétablir les marges dans le secteur des boulangeries en Amérique du Nord. La dépréciation du dollar canadien, qui accroît le prix de la farine et d'autres ingrédients établi en dollars américains, a atténué l'incidence de la baisse des coûts des marchandises qui sont des intrants.

La croissance du bénéfice dans les activités liées aux produits de boulangerie frais ainsi qu'aux pâtes et aux sauces est également soutenue par la hausse des volumes de vente et les dépenses en immobilisations. Le secteur des sandwiches frais n'a pas comblé les attentes de la société en raison de la baisse des ventes et de la hausse des frais d'exploitation. La direction estime que ce secteur constitue une partie importante de sa stratégie de croissance et travaille activement à des initiatives visant à accroître la rentabilité.

La réduction des coûts et des efficacités accrues dans la fabrication ont contribué à l'amélioration du bénéfice dans les activités liées aux produits de boulangerie congelés. Ces améliorations découlent de la fermeture d'une installation de fabrication de bagels à Toronto, en Ontario, à la fin de 2008, et au transfert de la production de bagels à Roanoke, en Virginie, en 2009. La nouvelle chaîne de fabrication de bagels de Roanoke a été mise en service au premier trimestre de 2009 et fonctionnait à plein rendement vers la fin de l'exercice écoulé. La hausse du bénéfice dans ce secteur a été atténuée par l'incidence du fléchissement des volumes de vente et une combinaison de produits défavorable. Dans les activités liées aux produits de boulangerie au Royaume-Uni, le bénéfice a régressé comparativement à celui de 2008, ce qui s'explique par le repli des volumes de vente, l'incidence connexe sur les frais généraux de fabrication et les investissements dans la chaîne d'approvisionnement. En 2009, la société a encaissé les derniers versements d'un produit d'assurance de 2,5 millions de dollars (qui a été imputé aux autres produits), comparativement à 14,7 millions de dollars en 2008. Ces paiements d'assurance couvraient les pertes subies à la suite des interruptions des activités et les répercussions sur l'exploitation à la suite d'un incendie concernant un four survenu en 2008. Un nouveau four a été mis en service à l'été 2008 et fonctionnait à plein rendement au premier semestre de 2009. Simultanément, la demande de bagels est revenue aux niveaux historiques.

Au cours de l'exercice considéré, les frais de commercialisation et de vente ont augmenté essentiellement pour appuyer l'innovation et la croissance des volumes. Plusieurs produits de boulangerie frais exclusifs ont été lancés en 2009. La gamme

# rapport de gestion

des pains Healthy Way<sup>MD</sup> préparés avec la recette ProCardio<sup>MC</sup> a été lancée au début de 2009. Il s'agit de la première gamme de produits de boulangerie frais ciblant particulièrement la santé cardiaque. Les petits gâteaux Cadbury ont été lancés à la fin de 2009, et ciblent la catégorie des gâteaux de première qualité, tandis que les produits Oven Fresh<sup>MC</sup>, gamme novatrice de pains blancs et multigrains frais et partiellement cuits visant à saisir le marché des petits pains pour souper qui est sous-exploité, ont également été lancés. De plus, l'accent mis sur l'amélioration des résultats des activités liées aux sandwichs frais a fait monter les frais de gestion globaux comparativement à ceux de l'exercice précédent.

## MARGE BRUTE

Dans l'ensemble, la marge brute a augmenté pour s'établir à 734,2 millions de dollars alors qu'elle s'était située à 620,2 millions de dollars au cours de l'exercice précédent, à la suite de la hausse enregistrée dans tous les secteurs. Exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires, la marge brute s'est accrue pour atteindre 14,1 %, contre 11,8 % en 2008. L'amélioration de la marge brute dans le Groupe des protéines animales est attribuable à la reprise continue du secteur des viandes préparées, aux avantages découlant de la restructuration dans les activités de transformation primaire du porc et de production porcine et à la progression des opérations et des marchés dans les activités liées à la volaille. Les marges brutes du Groupe des produits de boulangerie se sont rétablies aux niveaux historiques, ce qui s'explique principalement par la baisse des prix des marchandises jumelée aux hausses des prix de l'exercice précédent.

## FRAIS DE VENTE, FRAIS GÉNÉRAUX ET D'ADMINISTRATION

En 2009, les frais de vente et les frais généraux et d'administration ont atteint 538,1 millions de dollars, contre 491,8 millions de dollars pour l'exercice précédent. Cette hausse est essentiellement imputable à l'augmentation de 29,2 millions de dollars de la charge de retraite, aux frais de vente et de commercialisation du Groupe des produits de boulangerie et à la hausse d'autres frais. Ces coûts plus élevés ont été toutefois contrebalancés par l'incidence des initiatives de compression des coûts au sein du Groupe des produits de la viande entreprises au cours de l'exercice écoulé. Ces initiatives comprennent une certaine réduction de l'effectif et l'élimination de postes vacants devenus superflus à la suite de la restructuration et la diminution des frais d'administration.

## AUTRES PRODUITS

Les autres produits de l'exercice considéré se sont chiffrés à 3,6 millions de dollars comparativement à 24,9 millions de dollars pour l'exercice précédent. Les autres produits ont compris principalement un produit d'assurance de 2,5 millions de dollars en 2009 (14,7 millions de dollars en 2008) encaissé en dédommagement des pertes liées à l'interruption des activités des activités de boulangerie au Royaume-Uni à la suite d'un incendie concernant un four au début de 2008. En 2008, les autres produits incluaient également un produit d'assurance obtenu relativement aux pertes liées à l'interruption des activités de boulangerie au Royaume-Uni et un produit net de 4,3 millions de dollars au titre d'un gain sur la cession d'un entrepôt excédentaire situé à Calgary, en Alberta.

## AUTRES RENSEIGNEMENTS

En juillet 2009, les deux plus importants actionnaires de la société, soit le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (le « RREO ») et McCain Capital Corporation (« MCC »), lui ont annoncé que le RREO avait avisé MCC de son intention de mettre fin, avec prise d'effet le 30 juin 2010, à la convention entre actionnaires qui les liait depuis 2001. La convention prévoyait que le conseil d'administration de la société devait compter trois candidats provenant de MCC, deux candidats provenant du RREO, le chef de la direction de la société et sept administrateurs indépendants approuvés par MCC et le RREO. Par conséquent, à moins qu'elle ne fasse l'objet d'une résiliation anticipée ou que les parties conviennent de modifications à y apporter, la convention entre actionnaires cessera d'être en vigueur après le 30 juin 2010.

En mars 2009, les tribunaux ont approuvé une entente de règlement passée avec les demandeurs des poursuites en recours collectif liées à un rappel de produits qui a eu lieu en août 2008 et la société. Les dates limites quant au retrait des demandeurs du règlement des poursuites en recours collectif et à leur engagement dans une poursuite indépendante sont dépassées, tout comme est dépassée la date limite pour le dépôt par les demandeurs de réclamations aux termes du règlement des poursuites en recours collectif. Le montant du règlement sera de l'ordre de 25 millions de dollars à 27 millions de dollars, si les réclamations et les coûts s'élèvent à plus de 25 millions de dollars, soit un règlement total et définitif de l'ensemble des

## rapport de gestion

réclamations, des taxes applicables, des honoraires et frais du conseiller juridique des demandeurs, des demandes d'indemnité en subrogation par les fournisseurs provinciaux d'assurance-maladie, des honoraires et frais de fiduciaires, des honoraires et frais d'arbitrage et des honoraires et frais d'administration des réclamations. Le montant du règlement a été versé par les fournisseurs de l'assurance responsabilité civile de la société en 2009. Le conseiller juridique des demandeurs a nommé un administrateur indépendant qui gère la compensation versée à même le montant du règlement, sous la supervision du tribunal.

Le 23 février 2010, Les Aliments Maple Leaf Inc. a déclaré un dividende de 0,04 \$ par action payable le 31 mars 2010 aux actionnaires inscrits à la fermeture des bureaux le 10 mars 2010. Sauf indication contraire par écrit au plus tard à la date de paiement du dividende, ce dividende ne sera pas considéré comme admissible au régime amélioré du crédit d'impôt pour dividendes.

À l'heure actuelle, il est prévu que tous les dividendes que la société versera en 2010 ne seront pas considérés comme admissibles au régime amélioré du crédit d'impôt pour dividendes.

### FRAIS LIÉS AU RAPPEL, FRAIS DE RESTRUCTURATION ET AUTRES FRAIS CONNEXES

En 2009, la société a inscrit des frais de restructuration et autres frais connexes de 31,1 millions de dollars (22,8 millions de dollars après impôts). Une tranche de 22,1 millions de dollars de ces frais est liée à la charge au titre des indemnités de départ et à la résiliation des baux des activités liées aux protéines animales à conditionnement supplémentaire de la société. Le secteur des produits de boulangerie de la société a annoncé le regroupement de ses activités liées aux pâtes et aux sandwichs et a inscrit un montant de 3,5 millions de dollars qui comprenait les indemnités de départ et une réduction de valeur de 1,2 million de dollars liée à l'abandon de la marque Aliments Martel. Les frais de restructuration restants représentent des frais engagés à l'égard des initiatives de restructuration de la société déjà annoncées.

En 2008, la société a comptabilisé des frais liés au rappel de produits ainsi que des frais de restructuration et autres frais connexes de 102,8 millions de dollars (74,5 millions de dollars après impôts). La société a comptabilisé des frais directs d'environ 37,5 millions de dollars (27,4 millions de dollars après impôts) relativement à un rappel volontaire en août 2008.

Les frais de restructuration et autres frais connexes de 65,3 millions de dollars (47,1 millions de dollars après impôts) de 2008 sont imputables à la restructuration des actifs de production porcine de la société, à la fermeture d'une installation de transformation primaire du porc au Manitoba, à la fermeture d'une installation de fabrication de bagels à Toronto, en Ontario, et à la radiation de certains actifs devenus superflus à la suite de la décision de la société de remplacer ses systèmes informatiques à l'échelle de l'entreprise.

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

<i>(en millions de dollars)</i>	2009	2008	2007	Total
Restructuration du Groupe des protéines animales	<b>22,3 \$</b>	25,1 \$	19,6 \$	<b>67,0 \$</b>
Dépréciation/cession des activités liées à la génétique porcine	-	5,0	-	<b>5,0</b>
Dépréciation/cession des actifs de production porcine de l'Ontario et de l'Alberta et dépréciation des actifs à long terme de production porcine	<b>2,1</b>	6,8	63,1	<b>72,0</b>
Perte de valeur de l'écart d'acquisition liée aux activités de nutrition animale conservées	-	-	20,7	<b>20,7</b>
Maintien de l'effectif	-	2,7	8,7	<b>11,4</b>
Fermeture d'une entreprise avicole	-	-	6,3	<b>6,3</b>
Restructuration et fermetures d'usines du Groupe des produits de boulangerie	<b>4,3</b>	10,5	3,9	<b>18,7</b>
Conversion des systèmes	<b>2,4</b>	15,2	-	<b>17,6</b>
Total des frais de restructuration	<b>31,1 \$</b>	65,3 \$	122,3 \$	<b>218,7 \$</b>
Activités abandonnées	-	-	2,7	<b>2,7</b>
Total des frais de restructuration, y compris les activités abandonnées	<b>31,1 \$</b>	65,3 \$	125,0 \$	<b>221,4 \$</b>
Paiements en espèces versés et devant être versés	<b>26,5 \$</b>	20,1 \$	23,2 \$	<b>69,8 \$</b>
Éléments sans effet sur la trésorerie	<b>4,6</b>	45,2	101,8	<b>151,6</b>
	<b>31,1 \$</b>	65,3 \$	125,0 \$	<b>221,4 \$</b>

# rapport de gestion

## INTÉRÊTS DÉBITEURS

Les intérêts débiteurs de l'exercice ont diminué pour s'établir à 81,2 millions de dollars, contre 88,7 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 2009 s'est élevé à 5,1 % (6,0 % en 2008). Au 31 décembre 2009, une proportion de 57,0 % (70,0 % en 2008) de la dette portait intérêt à taux fixe et n'était pas exposée aux fluctuations des taux d'intérêt.

## IMPÔTS SUR LE BÉNÉFICE

Pour l'exercice, la société a enregistré une charge d'impôts de 27,3 millions de dollars, contre un recouvrement d'impôts de 8,5 millions de dollars en 2008. La note 18 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 31,1 millions de dollars (102,8 millions de dollars en 2008) dont l'incidence fiscale a été de 8,3 millions de dollars (28,4 millions de dollars en 2008), pour un taux d'imposition effectif de 26,8 %. Le taux d'imposition moins élevé s'expliquait principalement par les taux d'imposition moindres appliqués aux déductions qui devraient être réclamées dans les exercices à venir.
- 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. 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 24,1 millions de dollars à la fin de 2009.
- 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, les modifications des lois fiscales et des taux d'imposition et les changements aux hypothèses et aux estimations servant aux actifs et aux passifs d'impôts.

## CHARGE AU TITRE DES PRESTATIONS DE RETRAITE

La charge au titre des prestations de retraite de l'exercice s'est établie à 17,8 millions de dollars, comparativement à un revenu au titre des prestations de retraite de 11,5 millions de dollars en 2008. Les éléments composant la charge au titre des prestations de retraite sont décrits à la note 19 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 titres sont assujettis à des fluctuations des cours du marché. Les taux d'actualisation servant à évaluer les passifs des régimes se fondent sur les taux d'intérêt du marché à long terme. Les fluctuations de ces cours du marché et de ces taux d'intérêt peuvent se répercuter sur la charge de retraite et sur les besoins de capitalisation. En 2008, les marchés 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 ont commencé à avoir des répercussions en 2009 et ont été le principal facteur de la hausse de 29,2 millions de dollars de la charge au titre des prestations de retraite, comparativement à celle de 2008.

En 2009, les placements dans des actions et des titres à revenu fixe ainsi que les marchés de ces derniers ont enregistré une reprise et les régimes de retraite à prestations déterminées de la société ont réalisé un gain d'environ 17,4 % en moyenne. Malgré cette reprise, les taux d'intérêt sur le marché à long terme ont régressé, ce qui s'est répercuté sur le taux d'actualisation servant à évaluer les obligations au titre des régimes.

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

## ACQUISITIONS ET DÉINVESTISSEMENTS

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

# rapport de gestion

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 un prix d'achat initial de 44,6 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. Au premier trimestre de 2009, la société a terminé la répartition du coût d'acquisition, affectant 15,4 millions de dollars aux actifs nets identifiables de Martel à la date d'acquisition et 29,2 millions de dollars à l'écart d'acquisition et aux actifs incorporels. Les actifs incorporels acquis comprennent un montant de 1,5 million de dollars affecté aux marques de commerce qui sont amorties selon la méthode linéaire sur dix ans et un montant de 1,7 million de dollars affecté aux relations clients amorties selon la méthode linéaire sur vingt ans. Aucun montant n'a été versé aux vendeurs relativement à la contrepartie éventuelle.

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. Au premier trimestre de 2009, la société a terminé la répartition du coût de cette acquisition et a affecté 6,0 millions de dollars aux actifs nets identifiables de CBP à la date d'acquisition et 12,1 millions de dollars à l'écart d'acquisition.

Au cours du premier trimestre de 2008, la société a vendu 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.

En 2009, la société n'a procédé à aucune acquisition ni à aucune cession.

## 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 %. Au deuxième trimestre de 2009, la société a effectué la répartition du coût de ces acquisitions et a attribué une tranche de 11,4 millions de dollars du prix d'achat aux actifs incorporels nets de Pain Canada à la date d'acquisition, une tranche de 1,1 million de dollars aux actifs incorporels et une tranche de 20,1 millions de dollars à l'écart d'acquisition.

## 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 un renouvellement rapide des stocks et des débiteurs. Habituellement, les débiteurs et les stocks peuvent être facilement convertis en espèces. Les fluctuations des prix des matières premières, les variations de prix saisonnières 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 1 015,6 millions de dollars au 31 décembre 2009, contre 1 022,8 millions de dollars au 31 décembre 2008. La diminution de la dette au cours de l'exercice est attribuable aux flux de trésorerie liés à l'exploitation et à l'incidence des variations des taux de change sur la dette libellée en dollars américains, ces facteurs ayant été contrebalancés par les investissements dans les immobilisations corporelles.

Les soldes d'encaisse s'établissaient à 29,3 millions de dollars à la fin de l'exercice (365,5 millions de dollars en 2008). La plupart des soldes d'encaisse de 2008 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 89,2 millions de dollars pour l'exercice, comparativement à 195,5 millions de dollars pour l'exercice précédent. Les rentrées de fonds découlant du bénéfice d'exploitation ont été moins



# rapport de gestion

importantes en raison de l'augmentation du fonds de roulement. En 2008, la société a considérablement réduit son fonds de roulement à la suite du rappel de produits de 2008, et le fonds de roulement est revenu à des niveaux plus près de la normale en 2009.

## DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

En 2009, les dépenses en immobilisations se sont établies à 162,9 millions de dollars, contre 206,2 millions de dollars en 2008.

L'investissement effectué par la société en 2009 était en grande partie lié à la mise en œuvre du système SAP, qui remplacera les systèmes de la société dans toutes ses activités. De plus, la société a continué d'investir dans des initiatives dont la mise en œuvre a commencé dans les exercices antérieurs et qui visent à générer des économies au chapitre de la fabrication et ont été entièrement terminées en 2009. Ces initiatives comprennent l'investissement supplémentaire dans l'installation évolutive de transformation fonctionnant à double quart à Brandon, les installations de distribution et d'entreposage dans l'ouest du Canada, et la mise en service et l'élargissement d'une nouvelle chaîne de production de bagels à l'installation de fabrication des produits de boulangerie congelés à Roanoke, en Virginie. Au cours de l'exercice, la société a terminé la construction d'un nouveau centre d'innovation culinaire à la fine pointe de la technologie visant à soutenir la mise au point de produits et les études de consommation. La construction de ce nouveau bâtiment a également permis à la société d'installer tout le personnel de soutien des activités liées aux protéines animales en un seul établissement.

Alors que la société concentre ses efforts sur la croissance interne et l'innovation, elle effectue d'autres investissements pour appuyer la mise au point et le lancement de nouveaux produits. Dans certains cas, comme dans celui des nouveaux produits de viande en tranches et de charcuterie vendus dans des emballages réutilisables, il a été nécessaire d'investir dans les nouvelles technologies ou dans les chaînes de production. La société a aussi investi notamment dans l'expansion de la capacité dans ses activités liées aux pâtes et aux sauces fraîches.

Dans l'ensemble, la société a diminué ses investissements dans les immobilisations en 2009, car la direction s'est attachée à rétablir le bénéfice et les flux de trésorerie dans les activités liées aux viandes préparées et aux repas de la société à la suite du rappel d'août 2008. En 2009, la société a enregistré de solides progrès dans le rétablissement de ses activités et a aussi réalisé les avantages projetés découlant de la restructuration de ses activités liées aux protéines animales. Étant donné que la société continue d'accroître son bénéfice et ses flux de trésorerie, ses investissements en immobilisations serviront, dans les années à venir, à soutenir le nouvel accent qu'elle mettra sur l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement dans ses activités liées aux viandes et aux repas et aux produits de boulangerie frais.

## 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 marchandises 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 2009, 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 BAIIA était de 2,9 fois (3,4 fois en 2008). La direction souhaite que ce ratio s'établisse, à long terme, dans une fourchette cible de 2,5 à 3,5 fois.

# rapport de gestion

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

<i>(en millions de dollars)</i>	2009	2008
Facilités de crédit		
Les Aliments Maple Leaf Inc.	1 539,1 \$	1 776,0 \$
Filiales	85,6	97,8
<b>Total des facilités disponibles</b>	<b>1 624,7 \$</b>	<b>1 873,8 \$</b>
Montant prélevé		
Les Aliments Maple Leaf Inc.	994,1 \$	1 325,9 \$
Filiales	50,9	65,8
Lettres de crédit	140,5	128,3
<b>Montant total prélevé sur les facilités</b>	<b>1 185,5 \$</b>	<b>1 520,0 \$</b>
Proportion prélevée (en pourcentage)	73,0 %	81,1 %

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 174,8 millions de dollars (181,3 millions de dollars en 2008) à l'aide de ces facilités. Ces facilités sont comptabilisées comme une opération hors bilan aux termes des PCGR du Canada. Les programmes de titrisation renouvelables de la société échoient le 30 juin 2010. La société examine actuellement des options pour prolonger ou remplacer ces facilités. 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 2009 :

Montants dus au cours des exercices

<i>(en millions de dollars)</i>	Total	2010	2011	2012	2013	2014	Après 2014
Dette à long terme	1 040,7 \$	206,1 \$	567,6 \$	5,6 \$	5,7 \$	213,9 \$	41,8 \$
Swaps de devises liés à la dette à long terme	109,8	31,9	45,0	-	-	32,2	0,7
	1 150,5	238,0	612,6	5,6	5,7	246,1	42,5
Obligations contractuelles, y compris les contrats de location	345,0	64,6	51,9	44,1	37,2	30,0	117,2
	1 495,5 \$	302,6 \$	664,5 \$	49,7 \$	42,9 \$	276,1 \$	159,7 \$

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. La dette de la société s'élève à 238,0 millions de dollars et comprend des swaps de devises échéant en 2010. La société prévoit utiliser les facilités existantes et conclure de nouvelles facilités d'emprunt en 2010 pour acquitter ses obligations au titre des emprunts et maintenir les liquidités. Les notes afférentes aux états financiers consolidés renferment d'autres détails sur le financement.

# rapport de gestion

## **INSTRUMENTS FINANCIERS ET ACTIVITÉS DE GESTION DES RISQUES<sup>1)</sup>**

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

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

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

Afin de limiter l'incidence des fluctuations des cours sur les résultats d'exploitation, tous les principaux programmes de couverture sont désignés à titre de relations de couverture et sont gérés dans le cadre du portefeuille de comptabilité de couverture.

### **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. Dans la répartition du capital lié aux investissements qui visent à soutenir ses objectifs en matière de bénéfice, 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 et des flux de trésorerie générés à l'interne.

La société utilise un effet de levier financier dans sa structure du capital pour réduire le coût du capital. La société a pour but de maintenir ses principaux ratios de crédit et l'effet de levier à des niveaux qui permettent d'obtenir continuellement des conditions de crédit dignes d'une société dont la solvabilité est de qualité supérieure. La société évalue son profil de crédit à l'aide de divers ratios, principalement le ratio de la dette nette par rapport au BAIIA<sup>(2)</sup> et le ratio du BAIIA<sup>(2)</sup> 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 le 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 2009, le total des capitaux propres a augmenté de 46,1 millions de dollars pour se chiffrer à 1 189,1 millions de dollars. Au cours de la même période, la dette totale, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, a baissé de 7,2 millions de dollars pour se chiffrer à 1 015,6 millions de dollars.

### **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. Au 31 décembre 2009, 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.

i) Pour une analyse approfondie des pratiques de gestion des risques et des risques liés aux instruments dérivés, il convient de se reporter à la note portant sur les instruments financiers afférente aux états financiers.

ii) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux PCGR », à la page 2.

# rapport de gestion

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 43 % des débiteurs consolidés au 31 décembre 2009 (30 % en 2008), et les deux plus importants clients comptent pour environ 23 % (23 % en 2008) 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 correspond essentiellement à 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 2009, la société disposait de facilités de crédit engagées non utilisées de 393,4 millions de dollars aux termes de ses principales conventions bancaires, en plus de soldes de trésorerie disponibles de 29,3 millions de dollars. Ces conventions bancaires, qui viennent à échéance en mai 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. À l'occasion, la société conclut des swaps de taux d'intérêt afin de gérer son risque de marché actuel ou prévu et d'obtenir le taux d'emprunt global voulu.

Le risque de taux d'intérêt de la société découle des emprunts à court et à long termes 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. La société surveille étroitement le marché afin d'obtenir le taux d'intérêt global voulu pour son financement, ainsi que la proportion ciblée d'emprunts à taux fixes et à taux variables.

Au 31 décembre 2009, une proportion de 57 % de l'encours de la dette de la société n'était pas exposée aux fluctuations des taux d'intérêt (70 % en 2008).

### *Risque de change*

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

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

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 américains. Ces swaps sont principalement utilisés pour convertir dans les faits des

# rapport de gestion

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.

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

## *Risque sur marchandises*

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

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

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

## **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 au printemps et pendant les fêtes au quatrième trimestre.

## **CAPITAL-ACTIONS ET DIVIDENDES**

Au deuxième trimestre de 2009, la société a modifié ses statuts afin de changer son capital autorisé en créant un nombre illimité d'actions privilégiées pouvant être émises en une ou plusieurs séries. Aucune action privilégiée n'a été émise.

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.

Au 31 décembre 2009, le nombre d'actions ordinaires avec droit de vote émises et en circulation s'établissait à 114 774 802 (107 258 681 en 2008) et il y avait 22 000 000 d'actions ordinaires sans droit de vote émises et en circulation (22 000 000 en 2008). Les actions ordinaires sans droit de vote sont assorties des mêmes droits que les actions ordinaires avec droit de vote, sauf qu'elles n'ont aucun autre droit de vote que ceux stipulés dans la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Chacune des actions ordinaires sans droit de vote peut être convertie, en tout temps, en une action ordinaire avec droit de vote, au gré du porteur. Les porteurs d'actions ordinaires sans droit de vote peuvent voter comme catégorie distincte à l'égard de toute modification aux statuts de la société, si les actions ordinaires sans droit de vote étaient touchées par une telle modification d'une manière différente des porteurs d'actions ordinaires avec droit de vote.

Au cours de chacun des trimestres de 2009, 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 20,9 millions de dollars au cours de l'exercice (20,8 millions de dollars en 2008).



# rapport de gestion

## PLACEMENT PRIVÉ

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

Le 4 août 2009, la société a émis 7 368 421 actions ordinaires en règlement des reçus de souscription émis le 16 décembre 2008. Cette décision, prise par un comité indépendant du conseil d'administration, traduisait la démarche de la société qui consiste à maintenir une combinaison appropriée d'actions et de titres de créance dans sa structure du capital et de s'assurer du maintien de ces niveaux au fil du temps.

## 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 2009, la société a déployé son programme d'excellence en matière d'environnement dans plus de 85 % 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. La société continue d'investir dans l'infrastructure environnementale liée à l'eau, aux déchets et aux émissions atmosphériques pour s'assurer de toujours respecter, voire dépasser, les normes environnementales, tout en veillant à la mise en œuvre de procédés visant à minimiser l'incidence de ses activités sur l'environnement. Les dépenses relatives aux exigences environnementales courantes ne devraient pas avoir d'incidence importante sur la situation financière ni sur le 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 2009, la société a terminé 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.

# rapport de gestion

## 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	<b>2009</b>	<b>1 279 299 \$</b>	<b>1 320 803 \$</b>	<b>1 296 597 \$</b>	<b>1 324 903 \$</b>	<b>5 221 602 \$</b>
	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	<b>2009</b>	<b>2 871 \$</b>	<b>4 899 \$</b>	<b>22 457 \$</b>	<b>21 920 \$</b>	<b>52 147 \$</b>
	2008	(10)	(9 353)	(12 919)	(14 575)	(36 857)
	2007	5 266	(6 458)	1 698	(23 738)	(23 232)
Bénéfice net (perte)	<b>2009</b>	<b>2 871 \$</b>	<b>4 899 \$</b>	<b>22 457 \$</b>	<b>21 920 \$</b>	<b>52 147 \$</b>
	2008	(10)	(9 353)	(12 919)	(14 575)	(36 857)
	2007	10 463	(1 671)	208 244	(22 072)	194 964
Bénéfice par action						
De base, attribuable aux activités poursuivies <sup>i)</sup>	<b>2009</b>	<b>0,02 \$</b>	<b>0,04 \$</b>	<b>0,17 \$</b>	<b>0,16 \$</b>	<b>0,40 \$</b>
	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 <sup>ii)</sup>	<b>2009</b>	<b>0,05 \$</b>	<b>0,12 \$</b>	<b>0,21 \$</b>	<b>0,19 \$</b>	<b>0,57 \$</b>
	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	<b>2009</b>	<b>0,02 \$</b>	<b>0,04 \$</b>	<b>0,17 \$</b>	<b>0,16 \$</b>	<b>0,40 \$</b>
	2008	0,00	(0,07)	(0,10)	(0,12)	(0,29)
	2007	0,08	(0,01)	1,62	(0,17)	1,53
Dilué, attribuable aux activités poursuivies	<b>2009</b>	<b>0,02 \$</b>	<b>0,04 \$</b>	<b>0,17 \$</b>	<b>0,16 \$</b>	<b>0,39 \$</b>
	2008	0,00	(0,07)	(0,10)	(0,12)	(0,29)
	2007	0,04	(0,05)	0,01	(0,19)	(0,18)
Total - dilué	<b>2009</b>	<b>0,02 \$</b>	<b>0,04 \$</b>	<b>0,17 \$</b>	<b>0,16 \$</b>	<b>0,39 \$</b>
	2008	0,00	(0,07)	(0,10)	(0,12)	(0,29)
	2007	0,08	(0,01)	1,58	(0,17)	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 2.

Pour obtenir une explication et une analyse des résultats trimestriels, il y a lieu de se reporter aux rapports de gestion trimestriels déposés sur SEDAR et disponibles également sur le site Web de la société, au [www.mapleleaf.ca](http://www.mapleleaf.ca).

## 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 ses résultats d'exploitation et sa situation financière. 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

La transformation des activités liées aux protéines animales de la société entreprise en 2006 est pratiquement terminée. Les initiatives restantes portent sur la vente des installations de transformation primaire du porc située à

# rapport de gestion

Burlington, en Ontario, et à Lethbridge, en Alberta. Bien que la société ait entrepris le processus de dessaisissement de l'usine de transformation du porc de Burlington en 2008, ce processus a été suspendu en avril 2009 en raison de la conjoncture économique et de la détérioration des marchés du crédit. En 2010, le processus de dessaisissement des usines de transformation du porc situées à Burlington et à Lethbridge pourrait reprendre. Bien que la société ait investi des efforts importants dans la mise au point et l'exécution de ces derniers éléments de sa stratégie, rien ne garantit qu'elle réussira, ou que ses activités ne seront pas perturbées. L'échec ou la mauvaise exécution de cette stratégie, ou encore la réalisation incomplète des avantages de la transformation, pourraient avoir une incidence négative importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

## **Conversion et normalisation des systèmes**

La société met périodiquement en œuvre des initiatives d'amélioration des processus afin de simplifier et d'harmoniser ses systèmes et processus en vue d'optimiser le rendement. La société entreprend, à l'heure actuelle, une initiative concernant le remplacement de ses systèmes informatiques par le progiciel de gestion intégré de SAP. La société a consacré des ressources considérables à la mise en œuvre de SAP et a conçu avec soin un plan de mise en œuvre afin de réduire les perturbations des activités d'exploitation. Toutefois, rien ne garantit que la mise en œuvre ne perturbera pas les activités de la société, ou sera effectuée dans les délais et les budgets impartis. De plus, rien ne garantit que la mise en œuvre améliorera les processus actuels et les résultats d'exploitation. L'échec de l'un de ces éléments pourrait 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. Les produits de la société peuvent être contaminés par des organismes causant des maladies, ou pathogènes. Comme, en général, ces pathogènes se trouvent dans l'environnement, ils risquent, à la suite de la transformation des aliments, d'être présents dans les produits de la société. La société gère activement ces risques en assurant la rigueur des contrôles et procédés qu'elle emploie dans ses installations de fabrication et réseaux de distribution, et en maintenant une couverture d'assurance prudente. Cependant, la société ne peut assurer que ces systèmes, même s'ils fonctionnent efficacement, élimineront les risques liés à la salubrité des aliments. La société pourrait être tenue de rappeler certains de ses produits dans le cas de contamination et de résultats d'essais défavorables ou comme mesure de précaution. Toute contamination de produits pourrait assujettir la société à des réclamations au titre de la responsabilité civile, à de la publicité défavorable et à un examen minutieux, à des enquêtes ou à l'intervention de la part des gouvernements, ce qui ferait monter les coûts et baisser les ventes. L'un ou l'autre de ces événements pourrait avoir une incidence défavorable importante sur les activités et les résultats financiers 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. La crise financière mondiale qui est survenue en 2008 a en général restreint l'accès aux marchés du crédit. Par conséquent, la capacité de la société de refinancer ses facilités de crédit échéant en 2010, et sa capacité d'obtenir du financement supplémentaire à court ou à long termes selon des modalités acceptables pour la société, pourraient avoir des répercussions négatives sur sa situation de trésorerie. De plus, l'abaissement de la qualité du crédit de la société aurait pour conséquence d'accroître les coûts des emprunts de la société tant pour sa dette à court terme que pour sa dette à long terme, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable importante sur ses activités et ses résultats financiers.

## **Acquisitions d'entreprises et projets d'expansion des immobilisations**

Bien qu'elle ait cessé de miser sur les acquisitions pour se concentrer sur l'intégration des activités existantes et l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement, la société pourrait, à l'avenir, continuer d'examiner des possibilités de croissance stratégique s'appuyant sur des acquisitions. Ces acquisitions pourraient donner lieu à des opérations importantes ou au réalignement des investissements existants, et comporter des difficultés en matière de finances, de gestion et d'exploitation qui, si elles ne sont pas surmontées, pourraient réduire la rentabilité de la société. Ces risques comprennent le détournement de l'attention de la direction des principales activités actuelles, des difficultés éprouvées à l'intégration ou à la séparation des systèmes concernant le personnel

# rapport de gestion

et les finances ou d'autres systèmes, des incidences défavorables sur les relations d'affaires existantes avec les fournisseurs et les clients, des estimations inexactes de la juste valeur effectuées dans la comptabilisation des acquisitions et l'amortissement des actifs incorporels acquis, ce qui réduirait le bénéfice constaté à l'avenir, la perte éventuelle de clients ou d'employés clés des entreprises acquises, et les indemnités et les conflits éventuels avec les acheteurs ou vendeurs. Chacun de ces facteurs pourrait avoir une incidence importante sur les ventes de produits, la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

En janvier 2010, la société a annoncé son intention de construire une nouvelle usine évolutive de produits de boulangerie frais, à proximité de trois usines plus vieilles situées en Ontario. Le démarrage de nouvelles usines présente un certain nombre de risques, notamment des erreurs dans l'évaluation des tarifs de la main-d'œuvre et d'autres frais d'exploitation, des dépassements de coûts de construction, des retards dans l'achèvement du projet, des perturbations du service pendant la construction, la perte de réputation auprès des clients et des incidences défavorables sur la qualité des produits de la société. La fermeture des usines existantes comporte des risques, notamment des évaluations inexactes des coûts de mise hors service, des perturbations du service pendant la fermeture et des erreurs dans les estimations de la valeur résiduelle des actifs. Pris ensemble, ces risques pourraient avoir une incidence importante sur le chiffre d'affaires, la situation financière et les résultats d'exploitation 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. La situation de capitalisation des régimes a une incidence importante sur les coûts des prestations périodiques nets des régimes de retraite de la société et les besoins permanents de capitalisation de ces régimes. Les variations des taux d'intérêt, les taux de mortalité, les taux de retraite anticipée, les rendements des placements et la valeur de marché des actifs des régimes, notamment, peuvent toucher la capitalisation des régimes, causer de la volatilité dans le coût de retraite périodique net et accroître les besoins de capitalisation futurs. 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. D'autres facteurs peuvent avoir une incidence sur l'approvisionnement et la valeur de marché des porcs vivants, notamment les variations de la taille des troupeaux élevés par les fournisseurs nord-américains de porcs, les règlements en matière d'environnement et de conservation, la conjoncture économique, le coût relatif des aliments pour porcs, les conditions météorologiques et les maladies animales.

Rien ne garantit que la société sera en mesure de répercuter toutes ces hausses de coûts occasionnelles ou une partie d'entre elles, directement ou promptement, dans les prix de vente de ses produits aux consommateurs. Par conséquent, rien ne garantit que la survenance de ces événements n'aura pas une incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

## **Bétail**

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

# rapport de gestion

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

Aliments Maple Leaf a élaboré un plan d'urgence interne exhaustif advenant l'apparition de maladies animales ou d'une pandémie plus grave, et a pris des mesures pour appuyer le gouvernement canadien dans l'amélioration de ses mécanismes de prévention et de ses plans d'application. Rien ne garantit cependant que ces mesures de prévention ou leurs plans d'application réussiront à réduire au minimum ou à contenir les effets de la propagation d'une maladie animale, ni qu'une telle propagation n'aura pas d'incidence défavorable 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. La conversion des activités du Royaume-Uni pourraient également être touchée de façon similaire, négativement ou positivement, par les fluctuations des taux de change entre le dollar canadien et la livre sterling.

## **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 de l'énergie (carburant, gaz naturel et électricité). Les prix des marchandises font l'objet de fluctuations, qui sont parfois importantes. La société peut utiliser les contrats à terme normalisés sur marchandises et des options à des fins de couverture pour atténuer l'incidence à court terme de la fluctuation des prix, mais il se peut qu'elle ne réussisse pas à atténuer ce risque lié aux prix des marchandises. 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. Les activités internationales de la société sont assujetties à des risques intrinsèques, notamment un changement dans la libre circulation des produits alimentaires d'un pays à l'autre, les fluctuations des valeurs des devises, les politiques fiscales discriminatoires, les modifications imprévues des lois et des règlements locaux et l'incertitude entourant l'application de recours dans des pays étrangers. De plus, les pays étrangers pourraient imposer des tarifs douaniers, des quotas, des barrières commerciales et d'autres restrictions similaires sur les ventes internationales de la société et subventionner des produits agricoles concurrents. Tous ces risques pourraient donner lieu à une augmentation des coûts ou à une diminution des produits, lesquelles pourraient nuire considérablement à la rentabilité de la société.

# rapport de gestion

## Réglementation

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. Rien ne garantit que des règlements supplémentaires ne seront pas adoptés. En fait, de nouveaux règlements et de nouvelles normes ont été adoptés afin de régler les risques liés à certains pathogènes par suite du rappel de produits de viande prêts à manger de la société, en août 2008. Si l'un ou l'autre de ces projets ou règlements est adopté, la société pourrait subir une interruption de l'approvisionnement ou de la distribution de ses produits, ainsi qu'une hausse des frais d'exploitation, et pourrait devoir engager des coûts supplémentaires importants dans des améliorations d'immobilisations. La société peut 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.

## Questions juridiques

Dans le cours normal de ses activités, la société est partie à diverses poursuites judiciaires relativement à ses relations commerciales, à des questions d'emploi et aux responsabilités découlant des produits. 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, d'y répondre ou d'innover, 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. 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

# rapport de gestion

la société pourrait obliger cette dernière 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.

## **Questions liées à l'emploi**

La société et ses filiales comptent environ 23 500 employés à temps plein et à temps partiel, ce qui inclut les travailleurs salariés et les salariés syndiqués dont un grand nombre est couvert par des conventions collectives. Ces employés travaillent dans divers pays dans le monde, chacun de ces pays ayant des lois et des règlements différents en matière d'emploi, et des façons différentes de s'acquitter de dommages-intérêts punitifs ou extraordinaires. Même si la société a institué des systèmes et des procédés lui permettant de se conformer aux exigences en vigueur, il existe un risque que tout défaut ou déchéance de la part d'un quelconque directeur puisse donner lieu à une violation ou à une cause d'action qui pourrait avoir une incidence défavorable 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.

## **Interruptions des livraisons directes aux magasins**

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

## **Secteur d'activité concurrentiel**

Le secteur de l'alimentation est extrêmement concurrentiel. La concurrence est fondée sur la disponibilité des produits, la qualité des produits, les prix, les promotions efficaces et la capacité de cibler les préférences changeantes des consommateurs. À l'occasion, la société subit des pressions sur les prix à la suite d'efforts promotionnels d'un concurrent. Une concurrence accrue pourrait faire réduire les ventes, les marges, les bénéfices et la part de marché, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable importante sur les résultats d'exploitation et la situation financière de la société.

## **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 et exigeant un jugement rigoureux et complexe de la part de la direction de la société.

## **Évaluation de l'écart d'acquisition et des actifs incorporels**

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. La société détermine la juste



## rapport de gestion

valeur de ses unités d'exploitation à des fins comptables à l'aide d'un modèle de capitalisation des bénéfices, laquelle est corroborée par d'autres techniques, comme la comparaison aux valeurs de marché. Les estimations des résultats utilisées dans l'évaluation de l'écart d'acquisition sont conformes aux estimations et aux plans présentés chaque année au conseil d'administration. Les actifs incorporels dont la durée de vie est indéterminée sont soumis annuellement à un test de dépréciation au cours du quatrième trimestre et, aussi au besoin, lorsqu'un événement qui est survenu indique qu'il est plus probable qu'improbable que la valeur comptable ait diminué. La société détermine la juste valeur des actifs incorporels à durée de vie indéfinie en utilisant la « méthode d'exemption de redevances », qui est un modèle de flux de trésorerie actualisés. Les estimations de la juste valeur comprennent les ventes futures prévues, les taux de croissance finaux, les taux de redevances et les taux d'actualisation. Les actifs incorporels dont la durée de vie est indéterminée et l'écart d'acquisition ont été soumis à un test de dépréciation en 2009 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. Si les pertes réelles ou les comptes irrécouvrables s'écartent des estimations établies pour constituer la provision de la société, les débiteurs et le bénéfice d'exploitation en subiront les conséquences.

### **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 stocks de produits et la rentabilité des ventes récentes effectuées à partir des stocks. Dans de nombreux cas, les produits vendus par la société ont un renouvellement rapide et les valeurs des stocks sont plus faibles, réduisant ainsi le risque d'inexactitude significative dans la valeur de réalisation. Toutefois, dans les activités liées aux viandes fraîches et préparées, les codes de dates sont très importants dans le calcul de la valeur de réalisation, et les valeurs des stocks sont significatives. La direction s'assure que des systèmes sont en place pour mettre en évidence et évaluer de façon appropriée les stocks qui se rapprochent des dates de péremption. Si les pertes réelles sur les stocks s'écartent des estimations établies, les stocks et le bénéfice d'exploitation en subiront les conséquences.

### **Redevances-marchandises et autres remises**

La société établit une provision pour les paiements estimatifs aux clients en fonction de divers programmes et contrats commerciaux, lesquels, dans de nombreux cas, comprennent des paiements qui dépendent de la réalisation de volumes de ventes précis. Les hypothèses importantes qui sont formulées pour déterminer ces obligations portent sur le niveau prévu des ventes pour la période pertinente et les frais promotionnels historiques, par rapport aux montants prévus aux contrats. Comme ces ententes sont complexes et touchent un grand nombre de clients et produits, la direction a mis en place des systèmes et processus afin d'estimer et d'évaluer les provisions à constituer pour tenir compte de ces passifs éventuels. Si les paiements sur les remises s'écartent des estimations de l'obligation connexe, les charges à payer et le bénéfice d'exploitation en subiront les conséquences.

### **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, 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. La direction fait appel à des spécialistes externes qui lui fournissent des conseils au sujet des estimations appropriées à utiliser pour évaluer les obligations et les charges au titre des régimes d'avantages sociaux des salariés. Le tableau qui suit présente les hypothèses actuarielles clés utilisées pour mesurer les obligations au titre des prestations constituées et les charges au titre des régimes d'avantages sociaux de la société :

# rapport de gestion

	2009	2008
Taux d'actualisation utilisé pour calculer la charge nette au titre des régimes d'avantages sociaux	6,50 %	5,25 %
Taux d'actualisation utilisé pour calculer l'obligation au titre des prestations à la fin de l'exercice	5,75 %	6,50 %
Taux de rendement à long terme prévu des actifs des régimes	7,25 %	7,50 %
Taux d'augmentation de la rémunération	3,50 %	3,50 %

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	3,2 \$	(3,7) \$
Total des coûts des services rendus au cours de l'exercice et des intérêts débiteurs pour 2009	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 et évaluer la nécessité de la provision pour moins-value, le cas échéant. Le calcul des soldes d'impôts exigibles et futurs, ainsi que de toute provision pour moins value connexe, le cas échéant, exige que la direction fasse des estimations concernant la valeur comptable des actifs et des passifs, ce qui comprend les estimations des flux de trésorerie et des résultats futurs liés à ces actifs et à ces passifs, qu'elle procède à l'interprétation des lois fiscales des territoires où elle exerce ses activités, et le calendrier de la résorption des écarts temporaires. La société accroît la charge d'impôts quand, même si la direction est d'avis que les positions fiscales sont entièrement justifiables, il subsiste suffisamment de complexité et d'incertitude quant à l'application de la loi pour que certaines positions fiscales puissent être réévaluées par l'administration fiscale. La société ajuste la charge d'impôts selon l'évolution des faits et des circonstances.

## Provisions pour les frais de restructuration et les autres frais connexes

La société évalue les provisions pour les frais de restructuration et autres frais connexes à chaque date de clôture pour s'assurer que celles-ci restent appropriées. Comme la société a procédé à une transformation et à une restructuration en profondeur de ses activités et de ses actifs au cours des dernières années, ces provisions et montants à payer peuvent être considérables et sont calculés au moyen d'estimations des coûts des activités futures. Dans certains cas, la direction peut déterminer que des provisions 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 provisions sont insuffisantes à la lumière d'autres événements ou de renseignements additionnels. Ces coûts et provisions sont désignés et présentés séparément dans les états financiers de la société.

## MODIFICATIONS DE CONVENTIONS COMPTABLES

Avec prise d'effet le 1<sup>er</sup> janvier 2009, la société a adopté l'abrégié 173 du Comité sur les problèmes nouveaux, *Risque de crédit et juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers* (le « CPN-173 »). Aux termes du CPN-173, 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. L'adoption du CPN-173, effectuée de façon rétrospective sans retraitement des chiffres des périodes antérieures, n'a pas eu d'incidence importante sur les états financiers de la société.

En 2008, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (l'« ICCA ») a publié le chapitre 3064 de son *Manuel* (le « chapitre 3064 »), « Écarts d'acquisition et actifs incorporels ». 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 des normes pour la constatation,

# rapport de gestion

l'évaluation et les informations à fournir relatives aux écarts d'acquisition et aux actifs incorporels. La société a adopté cette norme le 1<sup>er</sup> janvier 2009 de façon rétrospective. L'adoption de cette norme n'a pas eu d'incidence importante sur les états financiers de la société.

En juin 2009, l'ICCA a modifié le chapitre 3862, « Instruments financiers - informations à fournir », pour y ajouter de nouvelles exigences relatives aux informations à fournir sur l'évaluation de la juste valeur des instruments financiers et sur le risque de liquidité. Ces modifications exigent l'utilisation d'une hiérarchie à trois niveaux qui reflète l'importance des données servant à l'évaluation de la juste valeur. Chaque niveau est fondé sur la transparence des données utilisées pour évaluer les justes valeurs des actifs et des passifs :

- niveau 1 - les données sont des prix non ajustés cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques;
- niveau 2 - les données sont des données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement ou indirectement;
- niveau 3 - une ou plusieurs données importantes utilisées dans le cadre de la technique d'évaluation ne sont pas observables pour déterminer la juste valeur des instruments.

La détermination de la juste valeur et la hiérarchie connexe nécessitent l'utilisation de données observables du marché lorsqu'elles sont disponibles. Le classement d'un instrument financier dans la hiérarchie est établi d'après le niveau de données le plus bas qui sera significatif pour l'évaluation de la juste valeur. Depuis 2009, la société se conforme aux nouvelles exigences en matière de présentation de l'information, et cette information est présentée à la note 10.

## RÉCENTES PRISES DE POSITION COMPTABLES

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 et ce chapitre est conforme aux Normes internationales d'information financière (« IFRS »). 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 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, l'adoption anticipée étant autorisée.

En janvier 2009, l'ICCA a publié le chapitre 1601 du *Manuel*, « États financiers consolidés » (le « chapitre 1601 »), et le chapitre 1602, « Participations ne donnant pas le 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 consolidés intermédiaires et annuels des exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, l'adoption anticipée étant autorisée. La société évalue actuellement l'incidence de cette nouvelle norme sur ses états financiers.

En février 2008, l'ICCA a annoncé que les sociétés ouvertes canadiennes seront tenues d'établir leurs états financiers conformément aux IFRS pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. 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.

# rapport de gestion

## **CONTRÔLES DE COMMUNICATION DE L'INFORMATION ET CONTRÔLE INTERNE 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 2009 et ont conclu que ces contrôles et procédures étaient efficaces.

## **NORMES INTERNATIONALES D'INFORMATION FINANCIÈRE**

Pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, les sociétés ouvertes canadiennes seront tenues de dresser leurs états financiers conformément aux IFRS. Bien que les IFRS utilisent un cadre conceptuel similaire à celui des PCGR du Canada, il subsiste des différences importantes dans les conventions comptables qui doivent être évaluées. Les IFRS exigeront également plus d'information financière que les PCGR du Canada. 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, en 2008, la société a mis sur pied une équipe de projet à l'échelle de l'entreprise et a dressé un plan de projet. Le projet a pour objectif d'harmoniser les pratiques et les conventions comptables actuelles, dans la mesure du possible, afin de réduire au minimum l'incidence de tout changement pour l'entreprise. Des rapports sur l'avancement du projet de transition aux IFRS sont présentés régulièrement à la haute direction et au comité de vérification du conseil d'administration.

Le plan du projet de transition aux IFRS de la société comporte trois principales étapes : l'évaluation diagnostique initiale, la conception et la mise en œuvre. La société a terminé l'évaluation diagnostique initiale et a relevé et consigné les principales différences en matière de comptabilité et d'informations à fournir entre les PCGR du Canada et les IFRS. L'évaluation détaillée des différences est presque terminée et la conception et la mise en œuvre des modifications à apporter aux processus commerciaux afin de répondre aux exigences des IFRS ont commencé. La société a examiné les solutions de rechange aux termes des IFRS, y compris certaines exemptions et certains choix offerts pour la transition aux termes de l'IFRS 1. Les énoncés qui suivent présentent les choix que la société prévoit faire aux termes de l'IFRS 1 dans le cadre de la transition aux IFRS.

### **IFRS 1 – Exemptions facultatives**

#### *Regroupements d'entreprises*

La norme IFRS 1 offre une exemption qui permet à une entité de ne pas retraiter rétrospectivement les regroupements d'entreprises avant la date de transition (le 1<sup>er</sup> janvier 2010) conformément à la norme IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*. La société choisira de ne pas retraiter rétrospectivement les regroupements d'entreprises qui se sont produits avant la date de transition.

# rapport de gestion

## *Juste valeur en tant que coût présumé*

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

## *Avantages du personnel*

Conformément à l'IAS 19, *Avantages du personnel*, une entité peut choisir d'utiliser la méthode du « corridor » qui implique la non-comptabilisation d'une partie des gains et pertes actuariels. L'application rétrospective de cette méthode exige que l'entité ventile les gains et pertes actuariels cumulés depuis la mise en place du régime jusqu'à la date de transition aux IFRS en une part comptabilisée et une part non comptabilisée. Il est également possible que l'entité choisisse de comptabiliser tous les gains et pertes actuariels cumulés à la date de transition aux IFRS, même si elle utilise ultérieurement la méthode du corridor pour des gains et pertes actuariels, comptabilisés après la date de transition. La société choisira de comptabiliser tous les gains et pertes actuariels cumulés existant à la date de transition dans le bénéfice non réparti pour tous ses régimes d'avantages sociaux.

## *Écarts de conversion cumulés*

Si la société appliquait rétrospectivement les IFRS, elle serait tenue de calculer les écarts de conversion cumulés conformément à l'IAS 21, *Effets des variations des cours des monnaies étrangères*, à compter de la date à laquelle une filiale à l'étranger ou une entreprise associée a été créée ou acquise. La norme IFRS 1 permet à l'entité de ne pas calculer l'écart de conversion rétrospectivement. Dans ce cas, le solde de l'écart de conversion cumulé pour tous les établissements à l'étranger est ramené à zéro à la date de transition. La société ne choisira pas de calculer rétrospectivement les soldes de conversion cumulés, et tous ces soldes seront donc ramenés à zéro à la date de transition.

## *Transactions dont le paiement est fondé sur des actions*

La norme IFRS 1 permet à l'entité de choisir d'être dispensée de l'application rétrospective des exigences de la norme IFRS 2, *Paiement fondé sur des actions*, pour ce qui est des attributions réglées ou dont les droits sont acquis avant la date de transition. La norme IFRS 2 et les PCGR du Canada diffèrent sur plusieurs points. Par exemple, lorsque les droits d'une attribution fondée sur des actions sont acquis par versements sur la période d'acquisition des droits (acquisition graduelle des droits), la norme IFRS 2 exige que chaque versement soit comptabilisé comme un accord séparé. Les PCGR du Canada permettent à l'entité de traiter la totalité de l'attribution comme un groupe, de déterminer la juste valeur à l'aide de la durée de vie moyenne des instruments et ensuite de comptabiliser la charge de rémunération selon la méthode d'amortissement linéaire sur la période d'acquisition des droits. Comme la société a comptabilisé les transactions dont le paiement est fondé sur des actions de cette manière, l'application rétrospective de l'IFRS 2 exigerait que la société réévalue l'ensemble de ses transactions dont le paiement est fondé sur des actions antérieures. Par conséquent, la société choisira d'appliquer cette exemption.

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

La norme IFRS 1 permet à l'entité de ne pas choisir d'appliquer rétrospectivement les exigences de la norme IFRIC 1, *Variations des passifs existants relatifs au démantèlement et à la remise en état*, et des passifs similaires. La société choisira de ne pas comptabiliser rétrospectivement les variations de ces passifs aux termes de la norme IFRIC 1, lesquelles variations peuvent s'être produites avant la date de transition.

## *Coûts d'emprunt*

Selon l'IAS 23, *Coûts d'emprunt*, l'entité doit incorporer les coûts d'emprunt relatifs à des actifs qualifiés. Aux termes de l'IFRS 1, l'entité peut appliquer les dispositions transitoires de l'IAS 23, qui permettent à l'entité de choisir la date pour appliquer l'incorporation des coûts d'emprunt relatifs à tous les actifs qualifiés, soit à la date de transition (le 1<sup>er</sup> janvier 2010 pour la société), soit à une date antérieure. La société choisira d'appliquer les dispositions transitoires de l'IAS 23 et choisira la date de transition comme date à partir de laquelle elle commencera l'incorporation des coûts d'emprunt à tous les actifs qualifiés.

# rapport de gestion

## **IFRS 1 – Exemptions obligatoires**

### *Comptabilité de couverture*

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

### *Participations ne donnant pas le contrôle*

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

### *Estimations*

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

## **Principales différences comptables entre les PCGR du Canada et les IFRS**

Il est probable que les conventions comptables changent au moment de l'adoption des IFRS, mais pour le moment, la société ne peut quantifier l'incidence globale ou l'incidence nette que l'adoption future aura sur ses états financiers consolidés et les mesures de son rendement d'exploitation. L'International Accounting Standards Board a en place des projets continus importants qui pourraient toucher les dernières différences entre les PCGR du Canada et les IFRS, et l'incidence sur les états financiers consolidés de la société. Les énoncés qui suivent présentent les principaux secteurs dans lesquels les changements dans les conventions comptables pourraient influencer sur les états financiers consolidés de la société.

### *Programmes de titrisation*

Les IFRS ont d'autres exigences que les PCGR du Canada qui visent à permettre le traitement hors bilan des programmes de titrisation de créances. En l'absence de restructuration des ententes, les programmes actuels de la société ne peuvent être admissibles à un traitement hors bilan aux termes des IFRS.

### *Actifs biologiques*

Aux termes des PCGR du Canada, les actifs liés au bétail de la société sont considérés comme des stocks et, en général, sont comptabilisés au coût. Selon les IFRS, le bétail est considéré comme une catégorie d'actifs distincte, appelée actifs biologiques, qui doit être comptabilisée à la juste valeur diminuée des frais de la vente. Ce changement donnera lieu à des ajustements périodiques de l'évaluation des stocks de la société, ce qui créera de la volatilité dans les résultats. La société n'est pas en mesure d'estimer l'incidence périodique de ce changement sur les résultats futurs.

### *Avantages du personnel*

Conformément à l'IAS 19, *Avantages du personnel*, les coûts des services passés des régimes de retraite à prestations déterminées doivent être passés en charges de façon accélérée, les coûts des services passés relatifs aux droits à prestations acquis étant passés en charges immédiatement et les coûts des services passés relatifs aux droits à prestations non acquis étant comptabilisés de façon linéaire jusqu'à l'acquisition des droits à prestations. Selon les PCGR du Canada, les coûts des services passés sont amortis en général selon la méthode linéaire sur la période de service restante moyenne des salariés actifs à la date de la modification.

L'IAS 19 exige également que l'entité choisisse une convention comptable concernant la constatation des gains et pertes actuariels. Les trois options offertes sont les suivantes : la constatation reportée à l'aide de la méthode du « corridor », la constatation immédiate à l'état des résultats, et la constatation immédiate dans les autres éléments du résultat étendu. La société n'a pas encore arrêté son choix de convention comptable.

# rapport de gestion

## *Coûts d'emprunt*

L'IAS 23, *Coûts d'emprunt*, exige l'incorporation des coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié et qui sont inclus dans le coût de cet actif. Aux termes de la convention comptable de la société conforme aux PCGR du Canada, ces coûts d'emprunt sont passés en charges à mesure qu'ils sont engagés. Ce changement donnera lieu à une réduction périodique des intérêts débiteurs dans les périodes où des projets en immobilisations importants sont en cours. La société n'est pas en mesure d'estimer l'incidence de ce changement sur ses résultats financiers futurs.

## *Regroupements d'entreprises*

La norme IFRS 3, *Regroupements d'entreprises*, ne permet pas la constitution de provisions pour la restructuration à la suite d'une acquisition. Lors de la transition aux IFRS, toute charge de restructuration existante qui découlait d'une acquisition sera radiée et imputée aux bénéficiaires non répartis. Il n'y aura aucun changement à la transition à la suite des choix pris par la société aux termes de la norme IFRS 1. La société n'est pas en mesure d'estimer l'incidence de ce changement sur ses résultats financiers futurs.

## *Impôts sur le résultat*

L'IAS 12, *Impôts sur le résultat*, exige une méthode axée sur le bilan dans l'évaluation des impôts sur le résultat futurs très similaire au chapitre 3465 du *Manuel de l'ICCA*, à part des différences nettes. Aux termes de l'IAS 12, les actifs et les passifs d'impôt reportés sont comptabilisés pour les écarts dans les bases fiscales lors de virements intersociétés. Les impôts reportés sont calculés à l'aide du taux d'imposition de l'acquéreur, et les impôts exigibles à payer ou à recouvrer du vendeur sont comptabilisés et non reportés. La société sera probablement touchée par cette différence, mais n'est pas en mesure de quantifier l'incidence pour le moment.

## *Dépréciation d'actifs*

En général, les PCGR du Canada utilisent une méthode à deux étapes pour procéder au test de dépréciation. La première étape consiste à comparer les valeurs comptables des actifs et les flux de trésorerie futurs non actualisés afin de déterminer l'existence d'une dépréciation, et la deuxième étape consiste à mesurer toute dépréciation en comparant les valeurs comptables des actifs et leurs justes valeurs. L'IAS 36, *Dépréciation d'actifs*, utilise une méthode en une seule étape afin de déterminer l'existence d'une dépréciation et évaluer cette dernière, en comparant les valeurs comptables des actifs à la juste valeur diminuée des coûts de la vente, et la valeur de l'utilisation (déterminée à l'aide des flux de trésorerie futurs actualisés) si celle-ci est plus élevée. Cette méthode pourrait éventuellement donner lieu à des dépréciations d'actifs pour lesquelles les valeurs comptables des actifs étaient justifiées auparavant par les flux de trésorerie non actualisés aux termes des PCGR, mais ne le seraient pas par les flux de trésorerie actualisés. La société ne peut quantifier l'incidence, s'il en est, de cette différence pour le moment.

En outre, aux fins du test de dépréciation des actifs selon les PCGR du Canada, les actifs doivent être regroupés au niveau inférieur pour lequel les flux de trésorerie identifiables sont très indépendants des flux de trésorerie des autres actifs et passifs. Selon les IFRS, les actifs doivent subir un test de dépréciation au niveau de l'unité génératrice de trésorerie, qui est le niveau inférieur des actifs qui génère des rentrées de fonds grandement indépendantes. Dans de nombreux cas, cette exigence donnera lieu à un regroupement d'actifs de niveau inférieur, ce qui pourrait se solder par la détermination d'une dépréciation aux termes des IFRS pour des actifs qui n'étaient pas considérés comme dépréciés selon les PCGR du Canada. Pour le moment, la société n'est pas en mesure d'estimer l'incidence de ce changement éventuel dans les critères d'évaluation sur ses états financiers.



# rapport de gestion

## 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 attentes relatives à la vente des installations de la société situées à Burlington, en Ontario, et à Lethbridge, en Alberta, le calendrier et les coûts des plans de la société pour la construction d'une nouvelle usine évolutive de fabrication de produits de boulangerie frais dans le sud-ouest de l'Ontario et la fermeture de trois usines plus vieilles et plus petites situées en Ontario, le calendrier et l'efficacité de l'installation du nouveau système SAP, les sources de fonds visant à satisfaire aux exigences commerciales, aux investissements en immobilisations continus, les attentes relatives à la suffisance de la provision pour pertes sur créances, les attentes concernant la conformité aux clauses restrictives, l'incidence des prises de position comptables récemment adoptées, la diminution des charges au titre des régimes de retraite, la réduction importante du nombre de porcs produits et la réduction de l'exposition aux marchés des marchandises et d'exportation liés au porc, les attentes de la société à l'égard de l'incidence sur son entreprise du basculement des PCGR du Canada aux IFRS, et les objectifs de la société ainsi que des énoncés liés aux opinions, plans, objectifs, attentes, anticipations, estimations et intentions de la société. 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 concernant notamment ce qui suit : la conjoncture économique au Canada, au Royaume-Uni, au Japon et aux États-Unis, le taux de change entre le dollar canadien, le dollar américain, la livre sterling et le yen japonais, le rétablissement prévu du chiffre d'affaires 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. 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 capitalisation;
- les risques liés aux acquisitions et aux projets d'expansion des immobilisations;
- 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;
- l'incidence d'une pandémie sur les activités de la société;

## rapport de gestion

- 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;
- le risque lié à la consolidation du commerce de détail;
- les risques que pose le respect des nombreux règlements gouvernementaux;
- les risques que posent les litiges;
- l'incidence des changements dans les goûts des consommateurs et leurs habitudes d'achat;
- les effets des nombreux règlements environnementaux et les passifs environnementaux éventuels entraînés par ceux-ci;
- 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;
- les risques liés aux distributeurs indépendants de la société;
- les risques posés par la concurrence.

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 » figurant dans le 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](http://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./SENCRL, 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 23 février 2010



**M. H. MCCAIN**

*Le président et  
chef de la direction*



**M. H. VELS**

*Le premier vice-président et  
chef des finances*

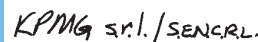
## rapport des vérificateurs aux actionnaires

Nous avons vérifié les bilans consolidés de Les Aliments Maple Leaf Inc. aux 31 décembre 2009 et 2008 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 2009 et 2008 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.



*Comptables agréés, experts-comptables autorisés  
Toronto, Canada  
Le 23 février 2010*

# bilans consolidés

Aux 31 décembre

(en milliers de dollars canadiens)

2009

2008

## ACTIF

### Actif à court terme

Trésorerie et équivalents de trésorerie	29 316 \$	365 518 \$
Débiteurs (note 3)	200 317	139 144
Stocks (note 4)	349 909	377 414
Impôts et autres taxes à recouvrer	18 067	20 971
Actif d'impôts futurs (note 18)	4 301	19 787
Charges payées d'avance et autres actifs	15 328	32 289
	<b>617 238 \$</b>	<b>955 123 \$</b>
Immobilisations corporelles (note 5)	1 135 056	1 169 435
Autres actifs à long terme (note 6)	328 063	329 070
Actif d'impôts futurs (note 18)	22 116	24 854
Écart d'acquisition	857 278	876 261
Autres actifs incorporels (note 7)	97 713	97 358
	<b>3 057 464 \$</b>	<b>3 452 101 \$</b>

## PASSIF ET CAPITAUX PROPRES

### Passif à court terme

Dette bancaire	4 247 \$	8 894 \$
Créditeurs et charges à payer	489 182	600 924
Tranche échéant à moins de un an de la dette à long terme (note 8)	206 147	179 244
Autres passifs à court terme	37 837	28 456
	<b>737 413 \$</b>	<b>817 518 \$</b>
Dette à long terme (note 8)	834 557	1 200 224
Passif d'impôts futurs (note 18)	27 851	37 903
Autres passifs à long terme (note 9)	187 523	179 039
Participation sans contrôle	81 070	74 447
Capitaux propres (note 12)	1 189 050	1 142 970
	<b>3 057 464 \$</b>	<b>3 452 101 \$</b>

Éventualités et engagements (note 21)

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)

	2009	2008
Chiffre d'affaires	5 221 602 \$	5 242 602 \$
Coût des marchandises vendues	4 487 378	4 622 409
Marge brute	734 224 \$	620 193 \$
Frais de vente, frais généraux et d'administration	538 113	491 778
Bénéfice tiré des activités d'exploitation avant ce qui suit :	196 111 \$	128 415 \$
Frais liés au rappel de produits, frais de restructuration et autres frais connexes (note 11)	(31 145)	(102 812)
Autres produits (note 16)	3 613	24 864
Bénéfice tiré des activités d'exploitation avant les intérêts débiteurs et les impôts sur le bénéfice	168 579 \$	50 467 \$
Intérêts débiteurs (note 17)	81 234	88 651
Bénéfice (perte) attribuable aux activités d'exploitation avant les impôts sur le bénéfice	87 345 \$	(38 184) \$
Impôts sur le bénéfice (note 18)	27 296	(8 538)
Bénéfice (perte) attribuable aux activités d'exploitation avant la participation sans contrôle	60 049 \$	(29 646) \$
Participation sans contrôle	7 902	7 211
Bénéfice net (perte)	52 147 \$	(36 857) \$
Bénéfice (perte) de base par action (note 15)	0,40 \$	(0,29) \$
Bénéfice (perte) dilué(e) par action (note 15)	0,39 \$	(0,29) \$
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	129,8	126,7

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers consolidés.

## états consolidés du résultat étendu

Exercices terminés les 31 décembre <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2009	2008
Bénéfice net (perte) de l'exercice	52 147 \$	(36 857) \$
Autres éléments du résultat étendu (note 13)		
Variation de l'écart de conversion cumulé	(15 644)	(6 579)
Variation de la perte non réalisée à l'égard des couvertures de flux de trésorerie	12 871	(10 329)
	<b>(2 773) \$</b>	<b>(16 908) \$</b>
Résultat étendu	<b>49 374 \$</b>	<b>(53 765) \$</b>

## états consolidés des bénéfices non répartis

Exercices terminés les 31 décembre <i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	2009	2008
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	314 649 \$	378 604 \$
Bénéfice net (perte) de l'exercice	52 147	(36 857)
Adoption d'une nouvelle norme comptable [note 2 p) i)]	(207)	-
Dividendes déclarés de 0,16 \$ par action (0,16 \$ par action en 2008)	(20 913)	(20 769)
Prime sur rachat d'actions aux fins d'annulation (note 12)	-	(5 515)
Prime sur l'émission d'actions par la fiducie établie pour l'attribution des droits à la valeur d'actions temporairement inaccessibles	(837)	(814)
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	<b>344 839 \$</b>	<b>314 649 \$</b>

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)

	2009	2008
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS SUIVANTES</b>		
<b>Activités d'exploitation</b>		
Bénéfice net (perte)	52 147 \$	(36 857) \$
Ajouter (déduire) les éléments sans effet sur la trésorerie		
Amortissement	149 489	149 219
Rémunération à base d'actions (note 14)	18 400	17 160
Participation sans contrôle	7 902	7 212
Impôts futurs	(7 390)	(23 254)
Perte (gain) à la vente d'immobilisations corporelles	1 137	(4 724)
Gain à la vente de placements	(501)	-
Amortissement des swaps de taux d'intérêt résiliés	2 106	4 391
Variation de la juste valeur des instruments financiers dérivés	(13 373)	12 851
Variation des autres débiteurs à long terme	90	893
Diminution (augmentation) de l'actif net des régimes de retraite	962	(27 489)
Variation de la provision pour restructuration et autre frais connexes	15 046	37 859
Autres	(7 828)	6 066
Variation des soldes hors caisse du fonds de roulement lié à l'exploitation	(128 981)	52 156
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	89 206 \$	195 483 \$
<b>Activités de financement</b>		
Versement de dividendes	(20 913)	(20 769)
Versement de dividendes relatifs à la participation sans contrôle	(672)	(755)
Augmentation de la dette à long terme	-	415 000
Diminution de la dette à long terme	(262 795)	(22 715)
Produit tiré de l'émission de capital-actions (note 12)	1 480	5 143
Rachat d'actions aux fins d'annulation (note 12)	-	(11 814)
Émission d'unités d'actions (note 12)	-	69 106
Achat d'actions aux fins d'autodétention (note 12)	(3 190)	(11 341)
Autres	3 110	1 994
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(282 980) \$	423 849 \$
<b>Activités d'investissement</b>		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(162 893)	(206 220)
Produit tiré de la vente d'immobilisations corporelles	23 717	19 727
Acquisition d'entreprises, déduction faite de l'encaisse acquise (note 20)	-	(62 962)
Produit tiré de la vente de placements	1 540	1 053
Acquisition d'actions de Pain Canada (note 20)	-	(32 643)
Autres	(145)	(40)
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	(137 781) \$	(281 085) \$
<b>Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	<b>(331 555)</b>	<b>338 247</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	356 624	18 377
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	25 069 \$	356 624 \$

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers consolidés.



# notes afférentes aux états financiers consolidés

(Les montants des tableaux sont en milliers de dollars canadiens, sauf les montants par action.)

Exercices terminés les 31 décembre 2009 et 2008

## 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 (les « PCGR ») du Canada.

### a) Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la société et ceux de ses filiales. 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 n° 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 devises

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. 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.

### 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, disponibles à la vente, 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

# notes afférentes aux états financiers consolidés

laquelle elles surviennent. Les actifs financiers détenus jusqu'à leur échéance, 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.

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

Lorsque la comptabilité de couverture peut être appliquée, la relation de couverture est désignée comme couverture de flux de trésorerie, couverture de juste valeur ou couverture de l'exposition au risque de change d'un investissement net dans un établissement étranger autonome.

Dans le cas d'une couverture de flux de trésorerie, la variation de la juste valeur de l'instrument de couverture est constatée, dans la mesure où l'instrument est efficace, dans les autres éléments du résultat étendu, jusqu'à ce que l'élément couvert ait une incidence sur le résultat net. 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.

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.

# notes afférentes aux états financiers consolidés

## 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 leur 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.

## 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 de façon linéaire 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 2009 et en 2008 et aucune perte de valeur n'a été relevée.

## 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.

# notes afférentes aux états financiers consolidés

## **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 ou 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) Avec prise d'effet le 1<sup>er</sup> janvier 2009, la société a adopté l'abrégié 173 du Comité sur les problèmes nouveaux, *Risque de crédit et juste valeur des actifs financiers et des passifs financiers* (le « CPN 173 »). Aux termes du CPN 173, 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. L'adoption du CPN 173, effectuée de façon rétrospective sans retraitement des chiffres des périodes antérieures, n'a pas eu d'incidence importante sur les états financiers de la société.
- ii) En 2008, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (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. La société a adopté cette norme de façon rétrospective le 1<sup>er</sup> janvier 2009. L'adoption de cette nouvelle norme n'a pas eu d'incidence notable sur les états financiers de la société.
- iii) En juin 2009, l'ICCA a modifié le chapitre 3862, « Instruments financiers – informations à fournir », pour y ajouter de nouvelles exigences relatives aux informations à fournir sur l'évaluation de la juste valeur des instruments financiers et sur le risque de liquidité. Ces modifications exigent l'utilisation d'une hiérarchie à trois niveaux qui reflète l'importance des données servant à l'évaluation de la juste valeur. Ces niveaux se fondent sur la transparence des données utilisées pour évaluer la juste valeur des actifs et des passifs :

- niveau 1 – les données sont des prix non ajustés cotés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques;
- niveau 2 – les données sont des données autres que les prix cotés visés au niveau 1, qui sont observables pour l'actif ou le passif concerné, soit directement ou indirectement;
- niveau 3 – une ou plusieurs données importantes utilisées dans le cadre de la technique d'évaluation ne sont pas observables pour déterminer la juste valeur des instruments.

## notes afférentes aux états financiers consolidés

La détermination de la juste valeur et la hiérarchie connexe nécessitent l'utilisation de données observables du marché lorsqu'elles sont disponibles. Le classement d'un instrument financier dans la hiérarchie est établi d'après le niveau de données le plus bas qui sera significatif pour l'évaluation de la juste valeur. Depuis 2009, la société se conforme aux nouvelles exigences en matière de présentation de l'information, et cette information est présentée à la note 10.

### q) Récentes prises de position comptables

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, ce qui cadre avec les IFRS. 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 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, et l'adoption anticipée est permise.

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<sup>er</sup> janvier 2011, et l'adoption anticipée est permise. La société évalue actuellement l'incidence de cette nouvelle norme sur ses états financiers.

En février 2008, l'ICCA a annoncé que les états financiers des sociétés ouvertes canadiennes devront être dressés conformément aux IFRS pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011. La société publiera ses états financiers du premier trimestre de 2011 conformément aux IFRS et présentera des données comparatives de 2010.

### r) Données comparatives

Certaines données comparatives de 2008 ont été retraitées selon la présentation des états financiers adoptée en 2009.

### 3. 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 2009, les créances clients gérées en vertu des programmes totalisaient 174,8 millions de dollars (181,3 millions de dollars en 2008).

# notes afférentes aux états financiers consolidés

## 4. STOCKS

	2009	2008
Matières premières	49 644 \$	62 014 \$
Travaux en cours	54 164	55 933
Produits finis	182 687	197 723
Emballage	25 697	27 208
Pièces de rechange	37 717	34 536
	<b>349 909 \$</b>	<b>377 414 \$</b>

## 5. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	2009	2008
Terrains	66 601 \$	62 485 \$
Bâtiments	699 301	715 733
Matériel et outillage	1 612 595	1 606 725
Travaux de construction en cours	123 854	132 580
	<b>2 502 351</b>	<b>2 517 523</b>
Moins l'amortissement cumulé	1 367 295	1 348 088
	<b>1 135 056 \$</b>	<b>1 169 435 \$</b>

## 6. AUTRES ACTIFS À LONG TERME

	2009	2008
Actifs liés aux régimes de retraite reportés (note 19)	322 656 \$	320 574 \$
Autres	5 407	8 496
	<b>328 063 \$</b>	<b>329 070 \$</b>

## 7. AUTRES ACTIFS INCORPORELS

	2009	2008
Marques	54 751 \$	53 672 \$
Contingents de production de volaille	28 567	28 567
Relations clients	12 943	12 478
Autres	1 452	2 641
	<b>97 713 \$</b>	<b>97 358 \$</b>

# notes afférentes aux états financiers consolidés

## 8. DETTE À LONG TERME

	2009	2008
Billets à payer		
- échéant en 2009 (140,0 millions de dollars US) a)	- \$	169 912 \$
- échéant en 2010 (75,0 millions de dollars US et 115,0 millions de dollars CA) b)	193 810	205 877
- échéant en 2010 (2,6 millions de dollars CA) d)	2 704	4 941
- échéant de 2010 à 2016 (39,3 millions de dollars CA) d)	43 078	48 270
- échéant en 2011 (207,0 millions de dollars US) c)	216 775	249 807
- échéant en 2014 (98,0 millions de dollars US et 105,0 millions de dollars CA) c)	206 610	222 157
- échéant en 2016 (7,0 millions de dollars US et 20,0 millions de dollars CA) c)	27 122	28 218
Facilité à terme renouvelable e)	345 000	440 000
Autres f)	5 605	10 286
	<b>1 040 704 \$</b>	<b>1 379 468 \$</b>
Moins la tranche échéant à moins de un an	206 147	179 244
	<b>834 557 \$</b>	<b>1 200 224 \$</b>

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 10), 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. En décembre 2009, la société a intégralement remboursé les billets à payer et a réglé les swaps de devises connexes. Au 31 décembre 2008, la juste valeur des swaps (passif) s'établissait à 4,3 millions de dollars.

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 10), la société a couvert la tranche libellée en dollars US en titres d'emprunt libellés en dollars CA au taux d'intérêt fixe effectif de 7,7 % par année. Au 31 décembre 2009, la valeur en dollars CA de la dette libellée en dollars US était de 78,8 millions de dollars (90,9 millions de dollars en 2008) et la juste valeur des swaps connexes (passif) s'établissait à 32,4 millions de dollars (21,1 millions de dollars en 2008).

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 %



## notes afférentes aux états financiers consolidés

Les intérêts sont payables semestriellement. Au moyen de swaps de devises (note 10), la société a couvert 177,0 millions de dollars US de titres d'emprunt échéant en 2011 en titres d'emprunt libellés en 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 titres d'emprunt libellés en 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 titres d'emprunt libellés en dollars CA portant intérêt à un taux annuel fixe de 6,1 %. Au 31 décembre 2009, la juste valeur des passifs au titre des swaps s'établissait à 86,7 millions de dollars en fonction des taux de change de fin d'exercice (48,8 millions de dollars en 2008).

d) Dans le cadre de 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 2009, la valeur comptable restante des débetures échéant en 2010 s'élevait à 2,7 millions de dollars (4,9 millions de dollars en 2008), et celle des débetures échéant en 2016 s'élevait à 43,1 millions de dollars (48,3 millions de dollars en 2008). Les paiements en capital à verser s'élevaient respectivement à 2,6 millions de dollars et à 39,3 millions de dollars (4,6 millions de dollars et 43,5 millions de dollars en 2008).

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 2009, un montant de 476,6 millions de dollars (559,8 millions de dollars en 2008) avait été prélevé sur la facilité renouvelable, dont une tranche de 131,6 millions de dollars (119,8 millions de dollars en 2008) 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. En 2008, grâce à l'utilisation d'un swap de taux d'intérêt (note 10), la société avait 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. 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. Le montant nominal du swap était de 200,0 millions de dollars et il est arrivé à échéance en août 2009. Au 31 décembre 2009, il n'y avait aucun swap de taux d'intérêt en cours relativement à cette facilité d'emprunt renouvelable.

f) La société dispose d'autres facilités de crédit diverses, dont les taux d'intérêt varient de 0 % à 7,1 % par année. Ces facilités sont remboursables à diverses dates, de 2010 à 2016. Au 31 décembre 2009, une tranche de 14,5 millions de dollars (18,8 millions de dollars en 2008) était en cours, dont un montant de 8,9 millions de dollars (8,5 millions de dollars en 2008) avait trait à des lettres de crédit.

En 2009, la société estime que le taux d'emprunt effectif moyen pondéré a été d'environ 5,1 % (6,0 % en 2008) compte tenu de l'incidence des couvertures de taux d'intérêt.

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

2010	206 147 \$
2011	567 538
2012	5 560
2013	5 747
2014	213 942
Par la suite	41 770
Total de la dette à long terme	1 040 704 \$

# notes afférentes aux états financiers consolidés

## 9. AUTRES PASSIFS À LONG TERME

	2009	2008
Instruments dérivés (notes 8 et 10)	77 328 \$	70 329 \$
Passifs des régimes de retraite (note 19)	31 067	29 448
Avantages postérieurs au départ à la retraite (note 19)	65 062	63 703
Autres	14 066	15 559
	<b>187 523 \$</b>	<b>179 039 \$</b>

## 10. 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. Dans la répartition du capital lié aux investissements qui visent à soutenir ses objectifs en matière de bénéfice, 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 et de flux de trésorerie internes.

La société utilise un effet de levier financier dans sa structure du capital pour réduire le coût du capital. La société vise à maintenir 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. Les diverses facilités de crédit de la société, toutes non garanties, sont assorties de certaines clauses restrictives de nature financière. Au 31 décembre 2009, 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 inaccessibles, programme de rémunération en actions établi en 2006.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009, le total des capitaux propres a augmenté de 46,1 millions de dollars pour se chiffrer à 1 189,1 millions de dollars. Au cours de la même période, la dette totale, déduction faite de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, s'est contractée de 7,2 millions de dollars pour s'établir à 1 015,6 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 <sup>i)</sup>	Détenus à des fins de transaction

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

## 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 2009 s'élevait à 1 040,2 millions de dollars, comparativement à sa valeur comptable de 1 040,7 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 était estimée selon des mesures actuelles du marché en ce qui a trait aux taux d'intérêt et aux taux de change. Les contrats à terme normalisés et les options sur marchandises sont négociés en bourse et leur juste valeur est établie en fonction des prix d'échange.

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

### **Risque de crédit**

Le risque de crédit 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 douteuses. Au 31 décembre 2009, 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 généralement élevée du crédit des principaux clients de la société, en plus du grand nombre de clients secondaires et de leur répartition géographique. La société mène toutefois un volume assez important d'affaires avec un nombre réduit d'épiceries de détail importantes. Les débiteurs des cinq plus grands clients de la société représentent environ 43 % (30 % en 2008) des débiteurs consolidés au 31 décembre 2009, et les deux plus importants clients, environ 23 % (23 % en 2008) 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.

# notes afférentes aux états financiers consolidés

## 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 2009	Échéant dans moins de 1 an	Échéant entre 1 an et 2 ans	Échéant entre 2 et 3 ans	Échéant après 3 ans	Total
<b>Passifs financiers</b>					
Dette bancaire	4 247 \$	- \$	- \$	- \$	4 247 \$
Créditeurs et charges à payer	489 182	-	-	-	489 182
Dette à long terme	206 147	567 538	5 560	261 459	1 040 704
Swaps de devises	31 950	44 998	-	32 900	109 848
<b>Total</b>	<b>731 526 \$</b>	<b>612 536 \$</b>	<b>5 560 \$</b>	<b>294 359 \$</b>	<b>1 643 981 \$</b>

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 2009, la société disposait de facilités de crédit engagées non utilisées de 393,4 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 29,3 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.

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 2009, la société avait une dette à taux variable de 350,1 millions de dollars portant intérêt au taux moyen pondéré de 1,5 %. En outre, la société est exposée aux taux d'intérêt variables sur ses programmes de titrisation de débiteurs. Au 31 décembre 2009, le montant vendu aux termes de ces programmes s'élevait à 174,8 millions de dollars à un taux d'intérêt moyen pondéré de 2,4 %.

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 2009, une proportion de 57 % 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 (70 % en 2008).

### 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

## notes afférentes aux états financiers consolidés

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.

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 instruments de couverture dans une relation de couverture :

(en milliers d'unités de devise)

Échéance	Montant	Taux	Montant	Taux
	nominal	à recevoir <sup>i)</sup>	nominal	à payer <sup>i)</sup>
	\$ US		\$ CA	
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 %

i) *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 2009, le montant des billets à payer désignés comme couvertures de l'investissement net de la société dans des établissements américains s'établissait à 35,0 millions de dollars US (160,0 millions de dollars US au 31 décembre 2008). 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. Le gain sur la couverture de l'investissement net comptabilisé dans les autres éléments du résultat étendu pour l'exercice terminé le 31 décembre 2009 s'est établi à 24,8 millions de dollars avant les impôts (perte de 37,4 millions de dollars au 31 décembre 2008).

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 2009, des ventes prévues libellées en devises se chiffrant à 119,0 millions de dollars avaient fait l'objet d'une couverture, le règlement des contrats de change à terme sous-jacents survenant à diverses dates à compter de janvier 2010. Au 31 décembre 2009, la juste valeur globale de ces contrats à terme correspondait à un gain de 2,9 millions de dollars (perte de 2,6 millions de dollars en 2008) et était comptabilisée dans les autres actifs à court terme.

Au 31 décembre 2009, la société avait une dette à taux fixe de 694,9 millions de dollars portant intérêt à un taux moyen pondéré de 6,2 %. 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 devises 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 et n'ont pas d'incidence 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 10,5 millions de dollars de la juste

## notes afférentes aux états financiers consolidés

valeur des contrats de change à terme de la société, à une variation correspondante de 2,5 millions de dollars du bénéfice net et à une variation correspondante de 4,8 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 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 4,4 millions de dollars de la juste valeur de tels contrats, à une variation correspondante de 0,2 million de dollars du bénéfice net après les impôts et à une variation correspondante de 2,9 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.

La juste valeur et la valeur nominale des instruments financiers dérivés sont exposées ci-dessous :

	2009			2008		
	Valeur nominale	Juste valeur		Valeur nominale	Juste valeur	
		Actif	Passif		Actif	Passif
<b>Couvertures de flux de trésorerie</b>						
Swaps de devises	352 000 \$ US	– \$	114 012 \$	477 000 \$ US	– \$	69 327 \$
Swaps de taux d'intérêt	–	–	–	200 000	–	2 520
Contrats de change à terme <sup>i)</sup>	119 033	2 905	–	182 905	–	2 573
Contrats à terme normalisés sur marchandises <sup>i)</sup>	21 538	–	736	40 537	1 142	–
<b>Couvertures de la juste valeur</b>						
Swaps de devises	– \$	– \$	– \$	15 000 \$ US	– \$	4 805 \$
Contrats à terme normalisés sur marchandises <sup>i)</sup>	18 903	–	417	37 529	4 891	–
<b>Instruments dérivés qui ne sont pas désignés dans une relation de couverture officielle</b>						
Contrats de change à terme <sup>i)</sup>	119 306 \$	845 \$	– \$	323 255 \$	– \$	12 536 \$
Contrats à terme normalisés sur marchandises <sup>i)</sup>	10 985	36	–	16 185	769	–
<b>Total</b>		<b>3 786 \$</b>	<b>115 165 \$</b>		<b>6 802 \$</b>	<b>91 761 \$</b>
À court terme		<b>3 786 \$</b>	<b>37 837 \$</b>		<b>6 802 \$</b>	<b>21 432 \$</b>
À long terme		–	<b>77 328</b>		–	<b>70 329</b>
<b>Total</b>		<b>3 786 \$</b>	<b>115 165 \$</b>		<b>6 802 \$</b>	<b>91 761 \$</b>

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

## notes afférentes aux états financiers consolidés

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

Le montant de l'inefficacité des couvertures constaté dans les résultats pour les exercices terminés les 31 décembre 2009 et 2008 est négligeable.

### Hiérarchie de la juste valeur

Les actifs et les passifs comptabilisés à la juste valeur doivent être classés selon une hiérarchie à trois niveaux qui reflète l'importance et la transparence des données servant à évaluer la juste valeur. Le tableau ci-dessous présente l'évaluation de la juste valeur des instruments financiers selon la hiérarchie de la juste valeur décrite à la note 2 p) iii) :

	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
<b>Actifs</b>				
Contrats à terme normalisés sur marchandises	36 \$	- \$	- \$	<b>36 \$</b>
Contrats de change à terme	-	3 750	-	<b>3 750</b>
	36 \$	3 750 \$	- \$	<b>3 786 \$</b>
<b>Passifs</b>				
Contrats à terme normalisés sur marchandises	1 153	-	-	<b>1 153</b>
Swaps de devises	-	114 012	-	<b>114 012</b>
	1 153 \$	114 012 \$	- \$	<b>115 165 \$</b>

Au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2009, aucun transfert n'a eu lieu entre les niveaux.

### 11. FRAIS LIÉS AU RAPPEL DE PRODUITS, FRAIS DE RESTRUCTURATION ET AUTRES FRAIS CONNEXES

En 2009, la société a constaté des frais de restructuration et autres frais connexes de 31,1 millions de dollars (22,8 millions de dollars après les impôts). Une tranche de 22,1 millions de dollars de ces frais avait trait à des indemnités de départ et à la résiliation de baux au sein des activités de la société liées aux protéines animales à conditionnement supplémentaire. La société a annoncé le regroupement de ses activités liées aux pâtes et aux sandwichs, qui font partie de ses activités liées aux produits de boulangerie. Ces activités ont donné lieu à la comptabilisation d'un montant de 3,5 millions de dollars, qui comprenait des indemnités de départ, de même qu'à une réduction de valeur de 1,2 million de dollars relative à l'abandon de la marque Martel. Le solde des frais de restructuration a été engagé relativement aux initiatives de restructuration continues de la société.

En 2008, la société a enregistré des frais liés au rappel de produits, des frais de restructuration et d'autres frais connexes de 102,8 millions de dollars (74,5 millions de dollars après les impôts). 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 en août 2008.

Les frais de restructuration et autres frais connexes de 65,3 millions de dollars (47,1 millions de dollars après les impôts) comptabilisés en 2008 découlaient de la restructuration des actifs de production porcine de la société, de la fermeture d'une usine de transformation primaire du porc au Manitoba, de la fermeture d'une usine de fabrication de bagels à Toronto, en Ontario, et de la radiation de certains actifs rendus superflus en raison de la décision de la société de remplacer ses systèmes informatiques à l'échelle de l'entreprise.

## notes afférentes aux états financiers consolidés

Le tableau ci-après présente un sommaire des frais constatés et des paiements versés en espèces relativement aux initiatives de restructuration prises et à d'autres coûts connexes ainsi que le passif correspondant au 31 décembre 2009, 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 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 \$
Charges	15 399	11 098	4 648	-	-	31 145
Paiements en espèces	(8 722)	(7 237)	-	(140)	-	(16 099)
Éléments hors caisse	-	-	(4 648)	-	-	(4 648)
<b>Solde au 31 décembre 2009</b>	<b>11 414 \$</b>	<b>9 113 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>85 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>20 612 \$</b>

### 12. CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres sont constitués de ce qui suit :

	2009	2008
Capital-actions <sup>i)</sup>	869 485 \$	800 734 \$
Bénéfices non répartis	344 839	314 649
Surplus d'apport <sup>i)</sup>	53 429	48 117
Reçus de souscription <sup>i)</sup>	-	66 936
Cumul des autres éléments du résultat étendu (note 13)	(54 204)	(52 331)
Actions nouvellement émises <sup>ii)</sup>	(24 499)	(35 135)
	<b>1 189 050 \$</b>	<b>1 142 970 \$</b>

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 avait 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.

Le 4 août 2009, la société a réglé les billets de souscription émis le 16 décembre 2008 au moyen de l'émission de 7 368 421 actions de la société. Par conséquent, le montant de 66 936 \$ comptabilisé au titre des reçus de souscription a été ajouté au capital-actions.

Les 2 947 368 bons de souscription d'actions ordinaires émis le 16 décembre 2008 étaient toujours en cours au 31 décembre 2009.

ii) En 2009, la société a racheté 358 000 actions ordinaires (919 100 en 2008) par l'entremise d'une fiducie en contrepartie d'une somme en espèces de 3,2 millions de dollars (11,3 millions de dollars en 2008) pour financer les attributions aux termes du régime de droits à la valeur d'actions temporairement incessibles (note 14).

En 2009, 1 063 810 actions ordinaires ont été émises par la fiducie créée aux fins du règlement des attributions aux termes du régime de DVATI.

Le 2 juin 2009, la société a déposé des clauses modificatrices visant à accroître son capital autorisé en créant des actions privilégiées d'un nombre illimité pouvant être émises en une ou en plusieurs séries. Aucune action privilégiée n'a été émise.

Le capital-actions autorisé d'Aliments Maple Leaf consiste en un nombre illimité d'actions ordinaires, en un nombre illimité d'actions ordinaire sans droit de vote et en un nombre illimité d'actions privilégiées. Au 31 décembre 2009, il y avait 114 774 802 actions ordinaires avec droit de vote émises et en circulation (107 258 681 en 2008) et 22 000 000 d'actions



## notes afférentes aux états financiers consolidés

ordinaires sans droit de vote émises et en circulation (22 000 000 en 2008). 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.

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 2007	129 600 271	797 658 \$
Rachetées aux fins d'annulation <sup>i)</sup>	(1 023 000)	(6 298)
Émises aux fins du règlement des DVATI et options exercées (note 14)	681 410	9 374
Solde au 31 décembre 2008	129 258 681	800 734 \$
Émises à des fins de règlement à l'exercice de reçus de souscription	7 368 421	66 936
Émises aux fins du règlement des DVATI et options exercées (note 14)	147 700	1 815
<b>Solde au 31 décembre 2009</b>	<b>136 774 802</b>	<b>869 485 \$</b>

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 d'exercice moyen de 11,55 \$. L'excédent du prix d'achat sur la valeur comptable de 5,5 millions de dollars des actions a été constaté dans les bénéfices non répartis.

### 13. CUMUL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT ÉTENDU

Exercices terminés les 31 décembre	2009	2008
Solde au début de l'exercice, montant net <sup>i)</sup>	(52 331) \$	(35 423) \$
Adoption d'une nouvelle norme comptable [note 2 p) i)]	900	-
Solde ajusté au début de l'exercice	(51 431) \$	(35 423) \$
Variation de l'écart de conversion cumulé, montant net <sup>ii)</sup>	(15 644)	(6 579)
Variation de la perte non réalisée sur les couvertures de flux de trésorerie, montant net <sup>ii)</sup>	12 871	(10 329)
Autres éléments du résultat étendu pour l'exercice	(2 773) \$	(16 908) \$
Solde à la fin de l'exercice	(54 204) \$	(52 331) \$

i) Le solde au début de l'exercice considéré est présenté déduction faite des impôts de 7,3 millions de dollars. La variation de l'écart de conversion cumulé est présentée déduction faite des impôts de 6,5 millions de dollars pour 2009 (5,8 millions de dollars en 2008).

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 6,8 millions de dollars pour 2009 (4,3 millions de dollars en 2008).

La société estime qu'une tranche de 3,0 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 0,3 million de dollars (déduction faite des impôts de 0,1 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 48,1 millions de dollars, déduction faite des impôts de 0,8 million de dollars (32,4 millions de dollars, déduction faite des impôts de 7,3 millions de dollars en 2008) et des pertes non réalisées à l'égard des couvertures de flux de trésorerie de 6,1 millions de dollars, déduction faite des impôts de 2,5 millions de dollars (19,9 millions de dollars, déduction faite des impôts de 9,3 millions de dollars en 2008).

# notes afférentes aux états financiers consolidés

## 14. RÉMUNÉRATION À BASE D' ACTIONS

Conformément au régime incitatif d'achat d'actions d'Aliments Maple Leaf, au 31 décembre 2009, la société pouvait attribuer à ses employés et aux employés de ses filiales des options visant l'achat d'au plus 7 808 514 actions ordinaires; elle pouvait également attribuer des DVATI, permettant à ses employés de recevoir jusqu'à 1 598 900 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.

### Options sur actions

Le tableau ci-après présente la situation des options sur actions en cours de la société aux 31 décembre 2009 et 2008 et les changements survenus au cours des exercices terminés à ces dates :

	2009		2008	
	Options en cours	Prix d'exercice moyen pondéré	Options en cours	Prix d'exercice moyen pondéré
En cours au début de l'exercice	4 449 450	13,29 \$	6 278 250	12,84 \$
Exercées	(141 500)	10,46	(481 610)	10,68
Échues et annulées	(1 502 700)	14,06	(1 347 190)	12,13
En cours à la fin de l'exercice	2 805 250	13,02 \$	4 449 450	13,29 \$
Options pouvant être exercées	2 190 950	12,12 \$	3 387 900	12,63 \$

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 2009 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 10,30 \$ à 10,93 \$	1 210 800	10,33 \$	0,6	1 205 800	10,32 \$	5 000	10,82 \$
De 11,64 \$ à 13,50 \$	612 200	13,05	1,7	605 500	13,05	6 700	13,04
De 14,56 \$ à 16,88 \$	982 250	16,34	2,7	379 650	16,36	602 600	16,32
De 10,30 \$ à 16,88 \$	2 805 250	13,02 \$	1,6	2 190 950	12,12 \$	614 300	16,24 \$

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. Au 31 décembre 2009, la juste valeur des options était entièrement amortie. En 2008, un amortissement de 0,4 million de dollars a été imputé aux résultats.

## notes afférentes aux états financiers consolidés

### Droits à la valeur d'actions temporairement incessibles

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, entre 0,5 et 1,5 action ordinaire comprise dans le capital-actions de la société peut être distribuée pour chaque DVATI si le rendement de la société dépasse les rendements cibles requis pour l'acquisition des droits. Tous les DVATI en cours aux termes du régime de 2006 sont acquis sur une période allant de 18 mois à trois ans à partir de la date d'attribution.

Le tableau suivant présente un sommaire de l'état du régime de DVATI de la société aux 31 décembre 2009 et 2008 et les variations qui ont eu lieu au cours de ces exercices :

	2009		2008	
	DVATI	Prix moyen pondéré à l'attribution	DVATI	Prix moyen pondéré à l'attribution
	en cours		en cours	
En cours au début de l'exercice	5 983 990	11,51 \$	4 308 100	13,81 \$
Attribuées	2 509 400	8,91	2 509 520	8,22
Émises	(1 070 010)	13,01	(666 825)	13,39
Échues et annulées	(1 065 950)	12,19	(166 805)	14,14
En cours à la fin de l'exercice	6 357 430	10,11 \$	5 983 990	11,51 \$

La juste valeur, à la date d'attribution, des DVATI attribués en 2009 s'est établie à 17,1 millions de dollars (16,6 millions de dollars en 2008), 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 2009 s'est établi à 18,4 millions de dollars (16,7 millions de dollars en 2008).

## notes afférentes aux états financiers consolidés

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

	2009	2008
Durée de vie prévue des DVATI (en années)	3,0	2,5
Taux d'extinction	15,0 %	15,0 %
Taux d'actualisation	1,3 %	2,2 %
Rendement des actions	1,6 %	1,4 %

### 15. 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	2009			2008		
	Bénéfice net	Nombre moyen pondéré d'actions <sup>ii)</sup>	BPA	Bénéfice net	Nombre moyen pondéré d'actions <sup>ii)</sup>	BPA
De base	52 147 \$	129,8	0,40 \$	(36 857) \$	126,7	(0,29) \$
Options sur actions <sup>i)</sup>	-	2,5	(0,01)	-	-	-
Dilué	52 147	132,3	0,39	(36 857)	126,7	(0,29)

i) Compte non tenu de l'incidence d'environ 9,6 millions d'options, de DVATI et de bons de souscription (20,7 millions en 2008) permettant de faire l'acquisition d'actions ordinaires, qui ont un effet antidilutif.

ii) En millions.

### 16. AUTRES PRODUITS

	2009	2008
Recouvrement lié à des réclamations d'assurance	3 328 \$	19 396 \$
Gain (perte) sur la vente d'immobilisations	(1 137)	4 724
Autres	1 422	744
	3 613 \$	24 864 \$

### 17. INTÉRÊTS DÉBITEURS

	2009	2008
Intérêts débiteurs sur la dette à long terme	75 779 \$	79 169 \$
Autres intérêts débiteurs, montant net	5 455	9 482
	81 234 \$	88 651 \$

# notes afférentes aux états financiers consolidés

## 18. 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 :

	2009	2008
Recouvrement d'impôts selon le taux combiné déterminé d'après la loi de 31,4 % (33,0 % en 2008)	27 423 \$	(12 615) \$
Augmentation (diminution) des impôts sur le bénéfice résultant de ce qui suit :		
Écart entre les taux actuels et les taux futurs en vigueur	(2 025)	5 267
Taux d'imposition différents d'autres juridictions	(930)	(3 463)
Crédit d'impôt pour bénéfices de fabrication et de transformation	(450)	(96)
(Gains) pertes non imposables	(121)	(731)
Rémunération à base d'actions	35	1 044
Dividendes non imposables	(2)	(20)
Charges non déductibles	1 384	106
Provision pour moins-value liée à la perte fiscale aux États-Unis	896	3 540
Autres	1 086	(1 570)
	27 296 \$	(8 538) \$

## 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 :

	2009	2008
<b>Actif d'impôts futurs</b>		
Pertes ayant fait l'objet d'un report prospectif	<b>122 892 \$</b>	136 235 \$
Charges à payer	<b>20 970</b>	34 231
Impôts sur le transfert d'actifs entre filiales	<b>19 552</b>	22 409
Autres	<b>12 221</b>	14 646
Provision pour moins-value	<b>(32 537)</b>	(38 827)
Activités agricoles utilisant la comptabilité de caisse	<b>381</b>	-
	<b>143 479 \$</b>	168 694 \$
<b>Passif d'impôts futurs</b>		
Immobilisations corporelles	<b>38 799 \$</b>	40 970 \$
Activités agricoles utilisant la comptabilité de caisse	-	1 929
Actif des régimes de retraite	<b>68 737</b>	79 657
Écart d'acquisition et autres actifs incorporels	<b>22 219</b>	30 176
Gain de change non réalisé sur la dette à long terme	<b>875</b>	6 336
Autres	<b>14 283</b>	2 888
	<b>144 913 \$</b>	161 956 \$
<b>Classés dans les états financiers consolidés à titre de</b>		
Actif d'impôts futurs à court terme	<b>4 301 \$</b>	19 787 \$
Actif d'impôts futurs à long terme	<b>22 116</b>	24 854
Passif d'impôts futurs à long terme	<b>(27 851)</b>	(37 903)
<b>Passif d'impôts futurs net</b>	<b>(1 434) \$</b>	6 738 \$

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, la société a constaté une provision pour moins-value de 24,1 millions de dollars (23,0 millions de dollars US) au 31 décembre 2009 [30,6 millions de dollars en 2008 (25,2 millions de dollars US)] relativement aux pertes fiscales subies aux États-Unis.

## notes afférentes aux états financiers consolidés

### 19. 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 :

	Autres avantages postérieurs au départ à la retraite	Total - Régimes de retraite	Total 2009	Autres avantages postérieurs au départ à la retraite	Total - Régimes de retraite	Total 2008
<b>Obligation au titre des prestations constituées</b>						
Solde au début de l'exercice	67 733 \$	933 863 \$	<b>1 001 596 \$</b>	77 533 \$	1 103 090 \$	1 180 623 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	533	12 412	<b>12 945</b>	676	17 033	17 709
Intérêts débiteurs	4 328	59 200	<b>63 528</b>	4 019	56 861	60 880
Prestations versées	(3 176)	(79 357)	<b>(82 533)</b>	(2 925)	(68 220)	(71 145)
(Gains actuariels) pertes actuarielles	6 892	92 900	<b>99 792</b>	(11 570)	(165 606)	(177 176)
Cotisations des salariés	-	4 050	<b>4 050</b>	-	4 261	4 261
Prestations contractuelles de cessation d'emploi	-	-	-	-	1 300	1 300
Compressions	-	-	-	-	362	362
Règlements	-	-	-	-	(15 218)	(15 218)
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>76 310 \$</b>	<b>1 023 068 \$</b>	<b>1 099 378 \$</b>	<b>67 733 \$</b>	<b>933 863 \$</b>	<b>1 001 596 \$</b>
<b>Actifs des régimes</b>						
Juste valeur au début de l'exercice	- \$	1 077 892 \$	<b>1 077 892 \$</b>	- \$	1 362 404 \$	1 362 404 \$
Rendement réel des actifs des régimes	-	167 443	<b>167 443</b>	-	(195 318)	(195 318)
Cotisations patronales	3 176	7 806	<b>10 982</b>	2 925	7 383	10 308
Cotisations des salariés	-	4 050	<b>4 050</b>	-	4 261	4 261
Prestations versées	(3 176)	(79 357)	<b>(82 533)</b>	(2 925)	(68 220)	(71 145)
Actif viré au régime à cotisations déterminées	-	(18 104)	<b>(18 104)</b>	-	(17 400)	(17 400)
Règlements	-	-	-	-	(15 218)	(15 218)
<b>Juste valeur à la fin de l'exercice</b>	<b>- \$</b>	<b>1 159 730 \$</b>	<b>1 159 730 \$</b>	<b>- \$</b>	<b>1 077 892 \$</b>	<b>1 077 892 \$</b>
<b>Situation de capitalisation -</b>						
surplus (déficit)	(76 310) \$	136 662 \$	<b>60 352 \$</b>	(67 733) \$	144 029 \$	76 296 \$
Montant transitoire non amorti	-	(96 216)	<b>(96 216)</b>	-	(114 614)	(114 614)
Pertes actuarielles non amorties	8 072	237 408	<b>245 480</b>	1 105	247 350	248 455
Coûts des services passés non amortis	-	11 852	<b>11 852</b>	-	12 836	12 836
Autres	-	(191)	<b>(191)</b>	-	(262)	(262)
<b>Actif net (passif net) au titre des prestations</b>						
constituées à la fin de l'exercice	(68 238) \$	289 515 <sup>1)</sup> \$	<b>221 277 \$</b>	(66 628) \$	289 339 <sup>1)</sup> \$	222 711 \$

i) Comprend trois régimes à prestations déterminées dont le passif au titre des prestations constituées s'établit à 21,5 millions de dollars (20,9 millions de dollars en 2008).

## notes afférentes aux états financiers consolidés

Les montants constatés dans les bilans consolidés sont les suivants :

	2009	2008
Autres actifs à long terme	322 656 \$	320 574 \$
Créditeurs et charges à payer	5 250	4 712
Autres passifs à long terme	96 129	93 151

Charge (revenu) au titre des prestations de retraite :

	2009	2008
Coût des services rendus au cours de l'exercice - régime à prestations déterminées	12 412 \$	17 056 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice - régime à cotisations déterminées	28 185	26 197
Intérêts débiteurs	59 200	56 861
Rendement réel des actifs des régimes	(167 443)	195 318
Écart entre le rendement réel et le rendement prévu	92 175	(294 202)
Pertes actuarielles constatées (gains actuariels constatés)	92 900	(165 606)
Écart entre les (gains actuariels réels et constatés) pertes actuarielles réelles et constatées de l'exercice	(82 233)	167 401
Amortissement du montant transitoire	(18 398)	(18 580)
Écart entre l'amortissement des coûts des services passés et les modifications réelles apportées aux régimes au cours de l'exercice	984	735
Modifications apportées aux régimes	-	249
Perte de compression	-	512
Prestations contractuelles de cessation d'emplois	-	1 300
Perte découlant d'un règlement	-	1 300
Charge nette (revenu net) au titre des régimes d'avantages sociaux	17 782 \$	(11 459)\$

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

	2009	2008
Taux d'actualisation utilisé pour calculer la charge nette au titre des régimes d'avantages sociaux	6,50 %	5,25 %
Taux d'actualisation utilisé pour calculer l'obligation au titre des prestations à la fin de l'exercice	5,75 %	6,50 %
Taux de rendement à long terme prévu des actifs des régimes	7,25 %	7,50 %
Taux de croissance de la rémunération	3,50 %	3,50 %



## notes afférentes aux états financiers consolidés

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

	2009	2008
Coût des services rendus au cours de l'exercice	<b>533 \$</b>	676 \$
Intérêts débiteurs	<b>4 328</b>	4 019
Pertes actuarielles constatées (gains actuariels constatés)	<b>6 892</b>	(11 570)
Écart entre les (gains actuariels réels et prévus) pertes actuarielles réelles et prévues	<b>(6 967)</b>	12 184
	<b>4 786 \$</b>	5 309 \$

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	3 233 \$	(3 662) \$
Total des coûts des services rendus au cours de l'exercice et des intérêts débiteurs de 2009	212	(243)

Dates de mesure :

Charge de 2009	31 décembre 2008
Bilan	31 décembre 2009

Les actifs des régimes ont été investis dans les catégories suivantes d'actifs aux 31 décembre 2009 et 2008 :

Catégorie d'actifs	2009	2008
Titres de capitaux propres	<b>56 %</b>	54 %
Titres d'emprunt	<b>44 %</b>	46 %
	<b>100 %</b>	100 %

# notes afférentes aux états financiers consolidés

## 20. ACQUISITIONS ET DÉSIGNIFICATIONS

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 11).

b) Le 29 janvier 2008, la société a acquis les actions d'Aliments Martel Inc. (« Martel »), fabricant et distributeur de sandwichs, de repas et de pâtisseries établi au Québec, pour un prix d'achat initial de 44,6 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. Au cours du premier trimestre de 2009, la société a terminé la répartition du coût de cette acquisition, affectant 15,4 millions de dollars aux actifs nets identifiables de Martel à la date d'acquisition et 29,2 millions de dollars à l'écart d'acquisition et aux actifs incorporels. Les actifs incorporels acquis comprennent un montant de 1,5 million de dollars attribué aux marques de commerce qui sont amorties de façon linéaire sur dix ans, et un montant de 1,7 million de dollars attribué aux relations clients qui sont amorties de façon linéaire sur 20 ans. Aucun montant n'a été versé aux vendeurs relativement à la contrepartie éventuelle.

c) Le 17 juillet 2008, la société a acquis 458 000 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 %. Au cours du deuxième trimestre de 2009, la société a terminé la répartition du coût de cette acquisition, affectant 11,4 millions de dollars du prix d'achat aux actifs nets identifiables de Pain Canada à la date d'acquisition, 1,1 million de dollars aux actifs incorporels et 20,1 millions de dollars à l'écart d'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. Au cours du premier trimestre de 2009, la société a terminé la répartition du coût de cette acquisition, affectant 6,0 millions de dollars aux actifs nets identifiables de CBP à la date d'acquisition et 12,1 millions de dollars à l'écart d'acquisition.

e) Au cours du premier trimestre de 2008, la société a vendu 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 2009 et en 2008 :

	2009	2008
Fonds de roulement net	(350) \$	2 999 \$
Actifs d'impôts futurs à long terme	(13)	164
Immobilisations corporelles	(2 445)	21 128
Actifs incorporels	3 200	6 312
Écart d'acquisition	(6)	34 607
Passifs d'impôts futurs à long terme	(63)	(1 800)
Autres passifs à long terme	-	(448)
Total du coût d'acquisition	323 \$	62 962 \$

# notes afférentes aux états financiers consolidés

## 21. ÉVENTUALITÉS ET ENGAGEMENTS

a) La société est partie défenderesse dans plusieurs poursuites et fait face à divers risques et éventualités qui surviennent dans le cours normal des activités. De l'avis de la direction, l'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 à la société, certains actifs qui ont une juste valeur estimative de 12,3 millions de dollars (9,3 millions de dollars en 2008). 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 :

2010	64 620 \$
2011	51 897
2012	44 070
2013	37 225
2014	30 001
Par la suite	117 150
	<hr/> 344 963 \$

## 22. INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES SUR LES FLUX DE TRÉSORERIE

	2009	2008
Intérêts nets payés	76 841 \$	92 079 \$
Montant net payé en impôts	28 037	36 762

# notes afférentes aux états financiers consolidés

## 23. 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. Les reçus de souscription ont été réglés le 4 août 2009 (note 12).

## 24. ÉVÉNEMENT POSTÉRIEUR À LA DATE DU BILAN

Le 23 février 2010, la société a déclaré un dividende de 0,04 \$ par action payable le 31 mars 2010 aux actionnaires inscrits le 10 mars 2010.

## 25. 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 troussees-repas réfrigérés et 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.
- c) Le Groupe des produits de boulangerie comprend la participation de 89,8 % de la société dans Pain Canada, fabricant de produits de boulangerie frais et congelés partiellement cuits, 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

	2009	2008
Chiffre d'affaires		
Groupe des produits de la viande	3 310 393 \$	3 303 694 \$
Groupe agro-alimentaire	206 064	232 999
Groupe des produits de boulangerie	1 705 145	1 705 909
	<b>5 221 602 \$</b>	<b>5 242 602 \$</b>
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	55 388 \$	29 455 \$
Groupe agro-alimentaire	48 023	30 132
Groupe des produits de boulangerie	102 155	82 979
Coûts non attribués	(9 455)	(14 151)
	<b>196 111 \$</b>	<b>128 415 \$</b>
Dépenses en immobilisations		
Groupe des produits de la viande	86 770 \$	133 238 \$
Groupe agro-alimentaire	13 048	11 577
Groupe des produits de boulangerie	63 075	61 405
	<b>162 893 \$</b>	<b>206 220 \$</b>
Amortissement		
Groupe des produits de la viande	76 077 \$	75 712 \$
Groupe agro-alimentaire	16 508	16 221
Groupe des produits de boulangerie	56 904	57 286
	<b>149 489 \$</b>	<b>149 219 \$</b>
Total de l'actif		
Groupe des produits de la viande	1 653 389 \$	1 675 048 \$
Groupe agro-alimentaire	287 057	301 627
Groupe des produits de boulangerie	955 469	1 003 739
Actifs non attribués	161 549	471 687
	<b>3 057 464 \$</b>	<b>3 452 101 \$</b>
Écart d'acquisition		
Groupe des produits de la viande	442 943 \$	450 431 \$
Groupe agro-alimentaire	14 136	14 445
Groupe des produits de boulangerie	400 199	411 385
	<b>857 278 \$</b>	<b>876 261 \$</b>

Au cours de l'exercice, le total des ventes aux clients à l'extérieur du Canada s'est élevé à 1 317,4 millions de dollars (1 350,4 millions de dollars en 2008), dont une tranche de 668,9 millions de dollars (663,9 millions de dollars en 2008) représente des ventes à des clients aux États-Unis.

# gouvernance d'entreprise et conseil d'administration

## GOVERNANCE 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 11 administrateurs non-membres de la direction sont non reliés.

La circulaire de sollicitation de procurations par la direction en vue de l'assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 29 avril 2010 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, 50 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 de General Electric Company. 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, 69 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 Officier de l'Ordre du Canada. 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, 78 ans, est administrateur de plusieurs sociétés canadiennes. De 1986 à 1995, il a été président et chef de la direction d'Imasco et de 1995 à 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

# gouvernance d'entreprise et conseil d'administration

## **Jeffrey Gandz**

*Professeur, directeur général - conception de programmes, Richard Ivey School of Business, Université Western Ontario*  
M. Gandz, 65 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**

*Administrateur de sociétés*

M. Hankinson, 66 ans, est administrateur de plusieurs sociétés canadiennes. Il a agi à titre de président et chef de la direction d'Ontario Power Generation de 2005 jusqu'à sa retraite, en 2009. M. Hankinson a été président et chef de l'exploitation de Canadien Pacifique Limitée jusqu'en 1995, et président et chef de la direction de la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick jusqu'en 2002.

ADMINISTRATEUR DEPUIS : 1995

## **Chaviva M. Hošek, O.C.**

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

M<sup>me</sup> Hošek, 63 ans, a obtenu son doctorat de l'Université Harvard en 1973. De 1993 à 2000, M<sup>me</sup> 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<sup>me</sup> Hošek est administratrice de la Central European University et de Great West Lifeco.

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, 44 ans, dirige l'équipe chargée des portefeuilles d'actions de sociétés ouvertes sous gestion active du RREO, y compris les placements relationnels stratégiques, dont la valeur globale dépasse 29 milliards de dollars. M. Kozun est entré en fonction au RREO en 1995. Il occupe, depuis, des postes de responsabilité croissante, dont le plus récent de vice-président, Répartition stratégique de l'actif. M. Kozun a terminé le programme de perfectionnement des administrateurs de l'Institut des administrateurs de sociétés et attend de se voir décerner le titre IASA.

ADMINISTRATEUR DEPUIS : 2009

## **Claude R. Lamoureux, O.C.**

*Administrateur de sociétés*

M. Lamoureux, 67 ans, a été le chef de la direction du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario 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 au RREO, 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. M. Lamoureux est Officier de l'Ordre du Canada.

ADMINISTRATEUR DEPUIS : 2008

## **G. Wallace F. McCain, C.C.**

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

M. McCain, 79 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

# gouvernance d'entreprise et conseil d'administration

## **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, 53 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, 51 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<sup>me</sup> McGarry, 60 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<sup>me</sup> McGarry occupait le poste de chef de la commercialisation de Xerox Corporation.

ADMINISTRATEUR DEPUIS : 2005

## **Gordon Ritchie**

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

M. Ritchie, 66 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 du RREO (caisse de retraite du secteur public)*

M. Royan, 42 ans, s'est joint au RREO en janvier 2008 à titre de vice-président, Placements relationnels stratégiques, où il procédait à des placements stratégiques à grande échelle et à long terme dans des sociétés de partout au monde. 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 principale division d'investissement de la société.

ADMINISTRATEUR DEPUIS : 2009

*Note : l'âge des membres du conseil d'administration est valide au mois de mars 2010.*



# haute direction et dirigeants

## COMITÉS DU CONSEIL

### D'ADMINISTRATION

#### COMITÉ DE VÉRIFICATION

D.E. McGarry, *présidente*

J.L. Bragg

J.F. Hankinson

C.R. Lamoureux

W.T. Royan

### COMITÉ DE GOUVERNANCE

#### D'ENTREPRISE

J.F. Hankinson, *président*

W.G. Beattie

P. Crawford

C.M. Hošek

W.A. Kozun

### COMITÉ DE L'ENVIRONNEMENT, DE

#### LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ

J. Gandz, *président*

J.L. Bragg

C.M. Hošek

W.A. Kozun

D.E. McGarry

G. Ritchie

### COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES

#### ET DE LA RÉMUNÉRATION

G. Ritchie, *président*

W.G. Beattie

P. Crawford

J. Gandz

C.R. Lamoureux

W.T. Royan

### CONSEIL DE LA SOCIÉTÉ

#### G. Wallace F. McCain

*Président*

#### 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*

### CONSEIL EXÉCUTIF

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

#### Peter Baker

*Directeur général,*

*Maple Leaf Bakery U.K.*

#### Kevin P. Golding

*Président, Rothsay et*

*Maple Leaf Agri-Farms*

#### Stephen Graham

*Chef de la commercialisation*

#### Randall D. Huffman

*Chef de la salubrité alimentaire*

#### E. Jeffrey Hutchinson

*Chef du service de l'information*

#### Bill Kaldis

*Vice-président, Logistique*

#### Gary Maksymetz

*Président, Les Aliments de*

*consommation Maple Leaf*

#### Rory A. McAlpine

*Vice-président, Relations*

*gouvernementales et industrielles*

#### C. Barry McLean

*Président, Produits de boulangerie*

*frais Pain Canada*

#### Réal Menard

*Président, Produits de boulangerie*

*congelés Pain Canada*

#### Bruce Y. Miyashita

*Vice-président, Six Sigma*

#### Deborah K. Simpson

*Vice-présidente, Finances*

#### Peter C. Smith

*Vice-président, Ingénierie*

*de l'entreprise*

#### Simon Wookey

*Président, Produits alimentaires*

*préparés frais*

#### Richard Young

*Premier vice-président,*

*Transformation, Les Aliments de*

*consommation Maple Leaf*

### AUTRES DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ

#### J. Nicholas Boland

*Vice-président, Projets financiers*

#### Catherine Brennan

*Vice-présidente et trésorière*

#### Dianne Singer

*Secrétaire adjointe de la société*

#### Jeff McDowell

*Vice-président, Cold Springs Farm*

#### Glen Gratton

*Vice-président, Maple Leaf Agri-Farms*

# 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, un nombre illimité d'actions ordinaires sans droit de vote et en un nombre illimité d'actions privilégiées pouvant être émises en séries. Au 31 décembre 2009, il y avait 114 774 802 actions avec droit de vote et 22 000 000 d'actions sans droit de vote émises et en circulation, pour un total de 136 774 802 actions en circulation. La société comptait 785 actionnaires inscrits, dont 748 étaient inscrits au Canada et détenaient 98,7 % des actions avec droit de vote émises. Le 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 31,6 % de l'ensemble des actions émises et en circulation, soit 43 212 890 actions avec droit de vote, et le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, qui détient 35,3 % de l'ensemble des actions émises et en circulation, soit 26 213 155 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  
Télééc. : 416-926-2018  
Site Web : [www.mapleleaf.com](http://www.mapleleaf.com)

## ASSEMBLÉE ANNUELLE

L'assemblée annuelle des actionnaires de la société Les Aliments Maple Leaf Inc. aura lieu le jeudi 29 avril 2010, à 11 h, au Toronto Board of Trade, 1 First Canadian Place, 77 Adelaide Street West, Toronto (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 2010 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<sup>e</sup> 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](mailto:service@computershare.com)

## DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS SUR LA SOCIÉTÉ

Le grand public et les analystes financiers peuvent communiquer avec la première vice-présidente, Communications, au 416-926-2000 pour des renseignements sur la société.

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<sup>e</sup> 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](mailto:service@computershare.com)

## VÉRIFICATEURS

KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l.  
Toronto (Ontario)

## MARCHÉ ET SYMBOLE BOURSIER

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.





**Les Aliments Maple Leaf Inc.**  
 30 St. Clair Avenue West, Suite 1500  
 Toronto (Ontario) Canada M4V 3A2  
[www.mapleleaf.com](http://www.mapleleaf.com)



**Recyclé**  
 Contribue à l'utilisation responsable  
 des ressources forestières  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Cert no. SW-COC-001862  
 © 1996 Forest Stewardship Council

