



# La recette du succès

LES ALIMENTS MAPLE LEAF INC.





# Le plat principal

Chez Aliments Maple Leaf, nous avons adopté une nouvelle vision afin de devenir une entreprise de viandes, de repas et de produits de boulangerie de renommée mondiale.

Nous avons la recette du succès. Nous misons sur nos principales forces au chapitre de la commercialisation des marques, des connaissances sur les tendances de consommation et de l'innovation, en nous appuyant sur nos usines et nos réseaux de distribution de premier ordre.

Notre priorité actuelle consiste à mener à bien l'exécution de notre plan et à améliorer davantage la croissance de la rentabilité. Grâce à la passion de 23 000 employés partout dans le monde qui partagent notre vision, nous sommes en bonne voie d'y parvenir.

## TABLE DES MATIÈRES

1. Faits saillants financiers 2. Transformer notre entreprise 4. Résultats d'exploitation sectoriels  
5. Message du président du conseil 6. Message aux actionnaires 18. États financiers

Pour les exercices terminés les 31 décembre

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

	2007	2006	2005	2004	2003
<b>RÉSULTATS CONSOLIDÉS</b>					
Chiffre d'affaires	5 210	5 325	5 555	5 425	4 187
Bénéfice d'exploitation ajusté <sup>i)</sup>	199	173	201	197	83
Bénéfice net (perte) attribuable aux activités poursuivies	(23)	(20)	65	68	(3)
Bénéfice net, tel que présenté <sup>ii)</sup>	207	5	94	102	30
Rendement de l'actif investi <sup>iii)</sup>	6,7 %	5,6 %	7,0 %	7,7 %	4,3 %
<b>SITUATION FINANCIÈRE</b>					
Actif net investi <sup>iv)</sup>	2 267	2 177	2 047	1 893	1 322
Capitaux propres	1 161	994	999	906	654
Emprunts, montant net	855	1 213	1 063	1 046	785
<b>DONNÉES PAR ACTION</b>					
Bénéfice net (perte) attribuable aux activités poursuivies	-0,18	-0,16	0,52	0,60	-0,03
Bénéfice net ajusté attribuable aux activités poursuivies <sup>i)</sup>	0,51	0,38	0,59	0,60	0,04
Bénéfice net, tel que présenté <sup>ii)</sup>	1,63	0,04	0,74	0,90	0,27
Dividendes	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
Valeur comptable	8,96	7,82	7,82	7,24	5,78
<b>NOMBRE D' ACTIONS (EN MILLIONS)</b>					
Nombre moyen pondéré	127,3	127,5	126,8	113,6	113,1
En circulation aux 31 décembre	129,6	127,1	127,7	125,2	113,2

i) Pour obtenir une définition, se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux PCGR », figurant à la page 20 (Rapport de gestion).

ii) Comprend les résultats des activités abandonnées.

iii) Après les impôts, mais avant les intérêts, calculé en fonction de l'actif net moyen investi en fin de mois. Avant les frais de restructuration et les autres frais connexes.

iv) Total de l'actif, déduction faite du montant net de l'encaisse, des actifs d'impôts futurs, des actifs destinés à la vente et des passifs ne portant pas intérêt.

#### Bénéfice d'exploitation avant les frais de restructuration et les autres frais connexes

- 45,3 % Produits de la viande
- 58,6 % Produits de boulangerie
- (3,9 %) Agro-alimentaire



#### Ventes par groupe

- 66,4 % Produits de la viande
- 29,0 % Produits de boulangerie
- 4,6 % Agro-alimentaire

#### Ventes au Canada/à l'étranger

- 71,6 % Canada
- 14,7 % États-Unis
- 13,7 % Autres ventes à l'étranger

# Transformer notre entreprise

D'ici 2010, Aliments Maple Leaf deviendra une entreprise mieux ciblée, axée sur les produits alimentaires sous emballage, tout en augmentant considérablement son bénéfice grâce à la croissance des activités liées aux produits de viande, aux repas et aux produits de boulangerie à valeur ajoutée. Les faits saillants de cette transformation sont présentés ci-après.

## Stratégie

### 1 Recentrer notre modèle de gestion

- Regroupement de nos activités liées aux protéines animales
- Vente de nos activités de nutrition animale
- Réduction de 50 % du nombre de porcs en élevage
- Réduction de 43 % du nombre de porcs transformés annuellement par le regroupement de six usines de transformation en une seule

Depuis que nous avons entrepris notre transformation à la fin de 2006, nous avons vendu nos activités de nutrition animale, nous avons fermé quatre usines de transformation de viande de plus petite taille et nous avons procédé à une restructuration en profondeur de nos activités de production porcine. D'ici la fin de 2009, nos activités liées aux protéines animales seront étroitement intégrées, les activités de production de porc frais assurant l'approvisionnement en matières premières nécessaires aux activités liées aux produits de viande et aux repas à valeur ajoutée à marge plus élevée, ce qui réduira de façon importante le risque de change et le risque lié aux prix des marchandises qui ont éclipsé la valeur sous-jacente de ces activités.

### 2 Accroître la taille et l'efficacité

- Création d'un double quart à l'usine de production porcine de Brandon en vue de réaliser des économies d'échelle
- Accroissement de la capacité des activités liées aux produits de viande, aux repas et aux produits de boulangerie à valeur ajoutée
- Investissement d'environ 280 millions de dollars dans des projets d'améliorations des immobilisations en 2008 dans les secteurs des produits de boulangerie et des protéines
- Mise sur pied d'une structure de services partagés visant à réduire la complexité et les coûts

Nous augmentons nos dépenses en immobilisations afin d'accroître l'efficacité et la taille de nos usines, en veillant à demeurer concurrentiels mondialement peu importe l'incidence des devises. Pour ce faire, nous devons investir dans de nouvelles usines et dans la capacité d'entreposage, effectuer d'importants agrandissements dans d'autres installations et fermer des installations de plus petite taille. En outre, nous mettons sur pied une structure de services partagés afin de simplifier nos services administratifs.

### 3 Innover et accroître la part de marché

- Création d'un centre d'innovation alimentaire de premier ordre
- Expansion dans les marchés à croissance et à marges plus élevées en ajoutant de la valeur dans toutes les gammes de produits
- Investissement accru dans les marques afin de maintenir notre solide position de chef de file sur le marché dans toutes les catégories

Pour mener à bien notre transformation, nous devons innover davantage dans des segments de marché à valeur plus élevée. Nous terminerons la construction de notre centre alimentaire au début de 2009, réunissant ainsi nos équipes de conception de produits dans une installation de premier ordre. De plus, nous prenons de l'expansion dans de nouvelles catégories de produits comme les sandwiches et les repas réfrigérés, renforçant ainsi notre solide position dans les catégories des produits à haute valeur nutritive et des produits de boulangerie de spécialité, et nous prévoyons lancer plus de 120 nouveaux produits en 2008.

### Groupe des produits de boulangerie

- pains et petits pains frais et pains ethniques
- bagels, croissants et produits pour petit-déjeuner
- produits de boulangerie artisanaux de première qualité
- produits congelés partiellement cuits et entièrement cuits
- pâtes et sauces fraîches

### Groupe des produits de la viande

- produits de viandes transformées
- produits réfrigérés et congelés prêts à cuire
- produits réfrigérés prêts à servir
- produits de porc frais et de volaille et de dinde fraîche à valeur ajoutée

### Groupe agro-alimentaire

- activités d'équarrissage
- production de biodiesel
- production porcine

## Perspectives

---

### Augmentation supplémentaire du bénéfice

Notre plan de transformation à l'égard de notre nouveau modèle de gestion relatif aux activités liées aux protéines animales devrait contrebalancer l'incidence sur le bénéfice des fluctuations des devises se chiffrant à 100 millions de dollars d'ici la fin de 2009. De plus, nous tirerons avantage de l'accroissement du bénéfice des activités liées aux produits de boulangerie et d'autres mesures de réduction des coûts.

« Par suite de cette transformation, notre bilan affichera des capitaux considérables que nous pourrons réinvestir dans nos principales stratégies. Nous serons aussi moins exposés au risque de change et au risque lié aux prix des marchandises et notre bénéfice sera plus stable. De plus, notre entreprise sera simplifiée, mieux ciblée et il sera plus facile d'en comprendre la nature. Nous bénéficierons de taux de croissance plus élevés et de marques plus fortes, lesquelles seront appuyées par un accent accru sur l'innovation. Nous aurons un meilleur contrôle sur notre avenir, tout en visant une croissance accrue à l'échelle mondiale. »

**Michael McCain,**

Président et chef de la direction

---

### Objectifs financiers à long terme

Rendement de  
l'actif net de

**11,5 %**

Croissance à long terme  
du bénéfice par action de

**15 %**

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

## RÉSULTATS D'EXPLOITATION SECTORIELS

### GROUPE DES PROTÉINES ANIMALES

(en millions de dollars canadiens)	2007	2006	Variation en %
<b>GROUPE DES PRODUITS DE LA VIANDE</b>			
Chiffre d'affaires	3 458	3 746	(8) %
Bénéfice d'exploitation avant les frais de restructuration et les autres frais connexes	90	74	21 %
Total de l'actif	1 560	1 552	1 %

### GROUPE AGRO-ALIMENTAIRE

Chiffre d'affaires	241	245	(2) %
Bénéfice d'exploitation avant les frais de restructuration et les autres frais connexes	(8)	(2)	(217) %
Total de l'actif	303	703	(57) %

### TOTAL - GROUPE DES PROTÉINES ANIMALES

(en millions de dollars canadiens)	2007	2006	Variation en %
Chiffre d'affaires	3 699	3 991	(7) %
Bénéfice d'exploitation avant les frais de restructuration et les autres frais connexes	82	72	15 %
Total de l'actif	1 863	2 254	(17) %

### Groupes d'exploitation

Le Groupe des produits de la viande comprend les aliments de consommation, les produits de porc, de volaille et de dinde à valeur ajoutée et les activités de vente de viande à l'échelle internationale. Le Groupe agro-alimentaire comprend les activités de production de porc et d'équarrissage.

### GROUPE DES PRODUITS DE BOULANGERIE

(en millions de dollars canadiens)	2007	2006	Variation en %
Chiffre d'affaires	1 511	1 334	13 %
Bénéfice d'exploitation avant les frais de restructuration et les autres frais connexes	117	101	16 %
Total de l'actif	823	811	2 %

Le Groupe des produits de boulangerie comprend la participation de 88,0 % d'Aliments Maple Leaf dans Pain Canada Compagnie, Limitée (« Pain Canada »), fabricant de produits de boulangerie frais et congelés de marque et à valeur ajoutée, notamment des produits de boulangerie partiellement cuits congelés, et de pâtes et de sauces de spécialité.



*G. Wallace F. McCain, Président du conseil*

**CHERS ACTIONNAIRES,**

J'ai le plaisir de vous annoncer que le conseil a continué d'être imprégné d'une forte « culture de l'engagement » tout au long de l'exercice écoulé. Grâce à la communication continue avec la direction et la participation active aux réunions et aux séances de stratégie du conseil et des comités, notre conseil demeure ouvertement et résolument engagé dans le présent et l'avenir de notre société.

Notre participation dans la transformation complexe et fondamentale de nos activités liées aux protéines animales entreprise en 2007 constitue une réalisation d'envergure. La supervision de cette importante initiative de changement a sans doute compté pour l'essentiel de notre contribution au cours de l'exercice écoulé. D'ici la fin de 2009, nous prévoyons que la réorientation de ces activités se traduira par une progression de notre bénéfice et par une diminution de l'incidence de la vigueur du dollar canadien et des prix des marchandises sur nos activités liées aux protéines animales. La direction accomplit un travail remarquable en gérant ce processus avec précision. Le rôle du conseil, à mesure que sont mis en œuvre les changements requis, est aussi important maintenant qu'au moment où

la stratégie a été établie. Nous avons reçu des rapports détaillés à chaque réunion du conseil sur les progrès et les défis afin de veiller à ce que des ressources suffisantes soient affectées aux initiatives, à ce que les problèmes soient résolus et à ce que les principales échéances soient respectées.

Au cours du dernier exercice, nous avons approuvé une augmentation de 52 % des investissements en immobilisations, ce qui solidifiera la position de la société face à la concurrence, favorisera l'innovation et constituera un moteur de croissance sur de nouveaux marchés géographiques et dans de nouvelles catégories de produits. Par suite de la vente de nos activités non essentielles au cours du dernier exercice, le bilan est plus équilibré que jamais. La direction a mené à bien la vente des activités de nutrition animale et des activités de production porcine non essentielles d'une main de maître. Bien que nous ayons procédé au remboursement de la dette en 2007, nous prévoyons redéployer une partie de ce capital afin de soutenir les acquisitions à venir qui appuieront notre croissance globale en ce qui a trait aux activités liées aux produits de boulangerie à valeur ajoutée et aux protéines animales.

Le fait qu'Aliments Maple Leaf ait été en mesure d'augmenter son bénéfice de façon soutenue en 2007 – malgré l'inflation sans précédent du coût des aliments et les initiatives de changement en profondeur – en dit long sur le bien-fondé de nos stratégies, sur l'exactitude de l'exécution et sur le dévouement et les compétences de nos milliers de gens qui vivent et respirent au rythme de notre entreprise. Au nom de tous les actionnaires, merci à nos 23 000 employés et à nos administrateurs pour leur diligence, leurs conseils et leur passion qui font croître et prospérer la société. En 2008, nous apporterons d'autres changements importants en mettant à profit l'expérience des membres du conseil en matière de transformation d'entreprises. Nous sommes en bonne voie d'offrir aux actionnaires ce qu'ils souhaitent, c'est-à-dire devenir une société plus forte et plus rentable qui pourra tirer parti d'occasions de croissance stimulantes.

Le président du conseil,

**G. Wallace F. McCain**



# Dans chaque foyer



*Michael H. McCain, Président et chef de la direction*

## À NOS ACTIONNAIRES

L'exercice écoulé en fut un de changement et de volatilité, et ce fut également l'année où nous avons jeté les bases de notre avenir. Au cours de cet exercice, nous avons dépassé nos objectifs financiers et atteint toutes nos cibles stratégiques de 2007 malgré une transformation d'entreprise complexe. Nous avons connu une progression remarquable au cours de l'une des années les plus imprévisibles qu'ait jamais traversées l'industrie alimentaire. La montée des prix du blé (hausse de 37 %), du maïs (hausse de 42 %) et du soja (hausse de 46 %) s'est traduite par une flambée des coûts des intrants et de l'inflation des prix des aliments à l'échelle mondiale, le raffermissement soutenu du dollar canadien a accru la pression déjà considérable subie par les secteurs nationaux de la fabrication et de l'exportation, et l'intensification de la concurrence dans le secteur canadien des épicerie au détail s'est traduite par une très forte tension sur les prix exercée sur les fournisseurs afin de réduire les coûts.

Quel a donc été le rendement d'Aliments Maple Leaf dans ce contexte? Malgré la turbulence sur les marchés et la transformation en profondeur de nos activités liées aux protéines animales, le cours de l'action a progressé de 20 % en 2007, surpassant ainsi l'indice composé S&P/TSX qui a augmenté de 7 % et le S&P 1500 Food Index qui a connu une hausse de 8 %. Le bénéfice d'exploitation ajusté a bondi de 15 % et le bénéfice par action ajusté a augmenté de 34 %. Bien que notre performance ait été excellente, elle ne rend pas du tout compte de nos objectifs et de notre plein potentiel pas plus qu'elle ne tient compte des avantages qui découleront des changements radicaux qui sont en cours au chapitre des activités liées aux protéines animales. Nous continuons de croire que cette restructuration se traduira à elle seule par une augmentation supplémentaire de 100 millions de dollars du bénéfice d'exploitation d'ici la fin de 2009 de même que par un accroissement de la rentabilité des autres activités. Nous sommes donc

satisfaits de notre performance en 2007 et nous avons bon espoir d'être en mesure d'accroître le rendement pour les actionnaires grâce aux changements transformationnels de l'entreprise qui font partie de notre stratégie « Destination 2010 ».



Nous sommes satisfaits de notre performance en 2007 et nous avons bon espoir d'être en mesure d'accroître le rendement pour les actionnaires grâce aux changements transformationnels de l'entreprise qui font partie de notre stratégie « Destination 2010 ».

Voici une rétrospective plus détaillée de 2007 (les chiffres relatifs au bénéfice ne tiennent pas compte des frais de restructuration et des autres frais connexes, de certains ajustements fiscaux non récurrents ainsi que des activités abandonnées) :

- Le chiffre d'affaires s'est établi à 5,2 milliards de dollars, contre 5,3 milliards de dollars en 2006.
- Le bénéfice d'exploitation ajusté s'est accru de 15 %, pour atteindre 199 millions de dollars.
- Le bénéfice par action ajusté a augmenté, pour s'établir à 0,51 \$, contre 0,38 \$ à l'exercice précédent.
- Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies ont augmenté de 14 %, pour s'établir à 123 millions de dollars.
- Les dépenses en immobilisations ont augmenté de 52 %, pour s'établir à 237 millions de dollars.
- Le rendement de l'actif net s'est établi à 6,7 %, contre 5,6 % à l'exercice précédent.
- À la fin de l'exercice, le cours de l'action était de 14,85 \$; surpassant de 14 % le S&P Food Products Index.

Dans notre **Groupe des produits de boulangerie**, le bénéfice d'exploitation ajusté de l'exercice s'est accru de 16 % pour atteindre 117 millions de dollars, contre 101 millions de dollars en 2006, compte tenu de la contribution des acquisitions au Royaume-Uni. Bien que les prix du blé et d'autres céréales aient atteint des sommets historiques, la société a réussi à mettre en œuvre des initiatives de réduction des coûts et à instaurer des hausses de prix afin d'atténuer l'augmentation soutenue des coûts des intrants.

Dans notre **Groupe des produits de la viande**, le bénéfice d'exploitation ajusté de l'exercice a progressé de 21 %, pour s'établir à 90 millions de dollars, hausse qui est surtout attribuable aux améliorations relatives aux activités liées au porc frais et à la volaille fraîche. Les efficacités d'exploitation de ces deux types d'activités ainsi que les marges accrues dans le secteur de la transformation du porc ont plus que contrebalancé l'incidence de l'appréciation du dollar canadien au cours de l'exercice. Bien qu'il s'agisse d'une tendance positive, ces chiffres se comparent à un bénéfice peu élevé en 2006, et les résultats des activités liées aux protéines animales ne rendent pas encore compte des avantages considérables qui découleront des initiatives stratégiques mises de l'avant.

Dans notre **Groupe agro-alimentaire**, le bénéfice d'exploitation ajusté de l'exercice a reculé, ce qui a donné lieu à une perte de 8 millions de dollars, comparativement à une perte de 3 millions de dollars en 2006. La hausse des coûts des aliments pour animaux, la baisse des prix du porc, la vigueur du dollar canadien et l'augmentation du taux de mortalité découlant d'une épidémie de circovirus porcin à l'échelle du secteur se sont traduites par une diminution des marges

en ce qui a trait à la production de porc. Les pertes liées aux activités d'élevage ont été atténuées par la contribution accrue des activités d'équarrissage et de production de biodiesel, lesquelles ont profité des prix élevés des marchandises et du pétrole.

Dans l'ensemble, la société a continué de générer d'excellents flux de trésorerie, ayant inscrit des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation de 123 millions de dollars en 2007. Nous avons accru nos dépenses en immobilisations de 52 % pour les fixer à 237 millions de dollars; il s'agit là d'un élément crucial de notre plan visant à adapter les activités au Canada à la nouvelle réalité en ce qui concerne la devise. Grâce à ces investissements, nous accroissons l'efficacité et la taille de nos usines, nous réduisons les coûts et nous améliorons notre compétitivité. Les projets en immobilisations doivent faire l'objet d'un examen minutieux et générer des rendements satisfaisants pour les actionnaires, et ils constituent une partie importante de notre transformation. En outre, nous avons investi environ 50 millions de dollars à l'égard d'acquisitions dans le groupe des produits de boulangerie afin de nous diversifier davantage sur le plan des produits et sur le plan géographique, plus particulièrement au Royaume-Uni. À la fin de l'exercice, notre bilan était très solide, le ratio dette nette/BAIIA étant de 2:2, ce qui reflète les avantages qui ont résulté de la vente de nos activités de nutrition animale au prix de 525 millions de dollars, vente dont le produit a servi à rembourser la dette à court terme. Nous prévoyons redéployer ce capital au cours des prochains exercices en effectuant d'importants investissements qui cadrent avec notre nouvelle vision.

# Tous les jours

Les progrès que nous avons faits en 2007 témoignent des compétences collectives que nous avons mises à profit dans la gestion d'un changement organisationnel complexe. Nous sommes en bonne voie de mener à bien cette transformation.



## DEVENIR UNE ENTREPRISE DE VIANDES, DE REPAS ET DE PRODUITS DE BOULANGERIE À VALEUR AJOUTÉE DE RENOMMÉE MONDIALE

Avant que ne se produise l'appréciation spectaculaire du dollar canadien, nous avons bâti une entreprise bien positionnée pour réaliser d'excellents bénéfices. Cependant, le monde a changé – l'augmentation de 46 % du dollar canadien depuis 2002 a donné lieu à une perte annualisée de compétitivité se chiffrant à environ 135 millions de dollars. Dans le rapport annuel de l'exercice précédent, nous présentions notre nouvelle vision pour l'avenir et nous parlions des changements radicaux que nous apportons à nos activités liées aux protéines animales afin de nous repositionner en vue d'obtenir de meilleurs résultats. Nous avons également parlé des stratégies de création de valeur qui ont pour but d'accroître le chiffre d'affaires des activités liées aux produits de boulangerie frais et congelés.

Les progrès que nous avons faits en 2007 témoignent des compétences collectives que nous avons mises à profit dans la gestion d'un changement organisationnel complexe. Nous sommes en bonne voie de mener à bien cette transformation conformément à notre plan que nous appelons Destination 2010. Ces initiatives visent à :

- restructurer nos activités liées aux protéines animales afin d'assurer un approvisionnement en viande de haute qualité à faible coût pour nos activités liées aux produits de viande et aux repas à valeur ajoutée et réduire considérablement le risque de change et le risque lié aux prix des marchandises auxquels nous sommes exposés,
- accroître le chiffre d'affaires et les marges en ce qui a trait aux activités liées aux produits de boulangerie à valeur ajoutée et aux protéines

animales en innovant en matière de produits et d'emballage et en renforçant notre position dans de nouvelles catégories de produits et sur de nouveaux marchés géographiques,

- augmenter les investissements en immobilisations afin d'accroître les efficacités de fabrication et de distribution et de créer une structure de coûts concurrentielle par rapport à celle des principaux fabricants alimentaires américains.



## FRAIS ET PRÉPARÉ

### VOICI LES FAITS SAILLANTS DE NOS RÉALISATIONS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ :

- Nous avons vendu nos activités non essentielles de nutrition animale pour un produit brut de 525 millions de dollars.
- Nous avons investi plus de 237 millions de dollars dans des projets en immobilisations afin de réduire les coûts et d'accroître la capacité de notre réseau de fabrication et de distribution.
- Notre culture d'entreprise a été reconnue comme étant l'une des dix cultures d'entreprise les plus admirées au Canada.
- Nous avons lancé plus de 100 nouveaux produits dans nos entreprises de protéines animales et de produits de boulangerie.
- Nous avons entrepris la construction de notre nouveau centre d'innovation alimentaire, laquelle devrait être achevée au début de 2009.
- Nous avons connu une croissance considérable au Royaume-Uni, devenant chef de file des produits de boulangerie de spécialité.
- Nous avons largement contrebalancé l'inflation du coût des matières premières par des hausses de prix.
- Nous avons diversifié nos activités liées aux produits de boulangerie frais sur le marché des pâtisseries et des sandwiches.
- Nous avons créé un double quart de travail pour la transformation primaire à notre usine de transformation du porc de Brandon, ce qui a permis la fermeture de deux installations plus anciennes.
- Nous avons établi une usine moderne de grande taille en Ontario dont la capacité permettra de soutenir la croissance en ce qui a trait aux produits de viande sous emballage et aux repas à valeur ajoutée.
- Nous avons procédé à une restructuration en profondeur de nos activités de production porcine, laquelle avait été menée à bien au début de 2008.
- Nous avons accru l'utilisation de la capacité dans notre réseau de production de volaille et de produits de viandes transformées par la fermeture de quatre installations de plus petite taille.
- Nous avons jeté les bases de la création d'une organisation de services partagés afin de simplifier les principales fonctions et d'en améliorer l'efficacité.



# Partout

Nos cinq principaux facteurs de création de valeur constituent la plateforme qui permettra d'augmenter la rentabilité et la stabilité des bénéfices et d'améliorer le chiffre d'affaires par l'expansion dans les gammes des produits et sur les marchés géographiques.



EN FAMILLE, ENTRE AMIS, CHEZ

Tout est maintenant en place afin que nous puissions accroître de plus de 100 millions de dollars le bénéfice d'exploitation sur une base annualisée d'ici la fin de 2009 grâce à la restructuration de nos activités liées aux protéines animales. Nous nous sommes engagés dans cette direction à la fin de 2006 et nous sommes en voie d'atteindre ces objectifs. Bien que d'autres changements importants se dessinent pour 2008, nous prévoyons que la majeure partie de nos principaux projets sera achevée au cours de l'exercice et que nous commencerons à réaliser les avantages financiers découlant de nos efforts à mesure que nous approcherons de 2009.

## CRÉATION DE VALEUR – LES CINQ PRINCIPAUX FACTEURS

La voie qui nous mènera à l'accroissement de la valeur pour les actionnaires est jalonnée de cinq principaux facteurs de création de valeur. Ils constituent la plateforme qui permettra d'augmenter la rentabilité et la stabilité des bénéfices

et d'améliorer le chiffre d'affaires par l'expansion dans les gammes de produits et sur les marchés géographiques.

- Restructurer nos activités liées aux protéines animales
- Générer de la croissance dans la catégorie des produits de boulangerie frais
- Corriger le tir pour croître dans la catégorie des produits de boulangerie congelés
- Créer de la valeur dans la catégorie des produits de viande et des repas à valeur ajoutée
- Intensifier nos activités de boulangerie au Royaume-Uni

**1. Restructurer nos activités liées aux protéines animales.** Notre stratégie est simple, réduire le risque de change et le risque lié aux prix des marchandises auxquels nous sommes exposés et accroître la rentabilité en rationalisant nos

## CINQ PRINCIPAUX FACTEURS

- Restructurer nos activités liées aux protéines animales
- Générer de la croissance dans la catégorie des produits de boulangerie frais
- Corriger le tir pour croître dans la catégorie des produits de boulangerie congelés
- Créer de la valeur dans la catégorie des produits de viande et des repas à valeur ajoutée
- Intensifier nos activités de boulangerie au Royaume-Uni



SOI, À L'ÉCOLE, « SUR LE POUCE »



activités de production porcine et de porc frais, en les convertissant d'entreprises indépendantes à fournisseur interne de porc de haute qualité pour soutenir la croissance de nos activités liées aux produits de viande sous emballage et aux repas qui sont plus stables et plus rentables. Au cours de l'exercice écoulé, nous avons vendu nos activités de nutrition animale, réduit considérablement nos activités de production porcine et accru la taille et l'efficacité de notre usine de transformation de porc à Brandon, au Manitoba, en doublant le nombre de porcs transformés. Après le premier trimestre de 2008, nous prévoyons réduire à 750 000 le nombre de porcs en élevage, alors qu'il était de 1,5 million en 2006, et procéder à une importante restructuration de ces activités. En 2008, nous terminerons l'expansion du second quart à l'usine de transformation de porc de Brandon, créant ainsi une installation de grande taille, qui en remplacera cinq plus anciennes, et nous aurons procédé à la vente ou à la

réorientation de nos activités restantes de transformation de porc. Nous mettons davantage l'accent sur l'innovation en matière de produits afin de cibler les nouvelles catégories où nous pouvons ajouter de la valeur au porc frais et à la dinde fraîche que nous transformons.

**2. Générer de la croissance dans la catégorie des produits de boulangerie frais.** Au cours des quatre derniers exercices, le taux de croissance annuel composé du bénéfice d'exploitation s'est établi à 24 % en ce qui trait aux activités liées aux produits de boulangerie frais. Nous bénéficions d'une gamme de produits qui comporte essentiellement des produits de boulangerie de qualité supérieure, comme les produits de grains entiers, les produits biologiques et les pains de spécialité. Nous mettons l'accent sur la gestion de l'inflation du coût des aliments par des initiatives de réduction des coûts et en établissant les prix de façon responsable, mais nous visons également à accélérer

la croissance du chiffre d'affaires en pénétrant de nouveaux créneaux. Nous nous concentrons particulièrement sur l'expansion dans la catégorie des sandwiches frais – geste tout naturel pour une entreprise qui fabrique des produits de viande et du pain – et sur le marché des pâtisseries. Nous avons marqué des progrès importants en ce qui a trait à nos connaissances spécialisées, à nos capacités de production et à la pénétration de marchés par des acquisitions dans ces deux catégories de produits. En 2008, nous intégrerons ces acquisitions et dirigerons nos efforts sur l'innovation en matière de produits afin d'offrir plus de variété et d'attirer les consommateurs en ce qui a trait aux sandwiches et aux pâtisseries de grande consommation. Nous continuons de pénétrer les marchés américain et mexicain pour ce qui est de nos pâtes et sauces fraîches et nous avons lancé de nouveaux produits comme les pâtes de grains entiers *NutriWise* de la marque bien établie *Olivieri*.

# Pour tous les goûts



**3. Corriger le tir pour croître dans la catégorie des produits de boulangerie congelés.** Le secteur nord-américain des produits de boulangerie congelés, notamment des produits comme les bagels, les pains cuits sur la sole, les pains artisanaux, les petits pains et les croissants qui sont vendus principalement aux rayons boulangerie, constitue un marché intéressant à l'égard duquel nous possédons des forces importantes, soit des chaînes de production à haute vitesse, des usines de grande taille, un leadership en ce qui a trait aux pains et aux petits pains précuits et une vaste clientèle du secteur du détail et des services alimentaires. Toutefois, certains défis, y compris la fragmentation du secteur, la faible utilisation de la capacité et la hausse des coûts des intrants, ont eu une incidence sur notre rentabilité. Nous avons déployé des efforts considérables afin de réduire notre structure de coûts, efforts qui se sont traduits par une amélioration des résultats financiers au cours de l'exercice écoulé.

En 2008, nous apporterons d'autres changements au réseau et nous mettrons de l'avant des mesures mieux ciblées à l'égard de notre clientèle afin d'établir des relations qui renforceront nos connaissances spécialisées, notre diversification géographique et notre capacité d'innovation en matière de produits, en somme, des relations plus étroites avec un plus petit nombre de clients. Une fois que les activités de base seront de nouveau rentables, nous prévoyons les faire croître au moyen d'investissements en immobilisations et d'acquisitions.

**4. Créer de la valeur dans la catégorie des produits de viande et des repas à valeur ajoutée.** Étant donné qu'il s'agit du moteur de croissance de notre groupe des protéines animales, nous mettons l'accent sur la progression du chiffre d'affaires et des marges en ce qui a trait au marché des produits de viandes transformées et des repas réfrigérés, marché qui affiche un taux de croissance d'au-delà de 20 %.

Premièrement, nous investissons dans la mise sur pied d'un réseau de fabrication et de distribution à faible coût et efficient pouvant soutenir la croissance. À cet égard, en 2007, cinq usines/centres de distribution ont été construits et quatre installations de transformation de viande de plus petite taille ont été fermées. En outre, au cours de l'exercice écoulé, plus de 31 % de nos investissements en immobilisations ont été affectés à ces activités. Deuxièmement, nous progressons rapidement vers l'atteinte de nos objectifs en matière d'innovation. De façon générale, les nouveaux produits permettent de générer un chiffre d'affaires et des marges plus élevés et nous prévoyons lancer plus de 50 nouveaux produits en 2008. Bien que nous fixions notre attention essentiellement sur la catégorie des repas réfrigérés et sur la conception de nouveaux produits qui ajoutent de la valeur au porc frais et à la dinde fraîche que nous transformons nous-mêmes, les mesures que nous mettons de l'avant sur le plan de l'innovation comprennent également





## DÉJEUNER COLLATIONS DÎNER



l'élaboration de nouvelles idées en matière d'emballage et la collaboration étroite avec nos clients afin de créer de nouveaux produits intéressants qui leur permettrons de se démarquer auprès de leurs clients. Enfin, en raison de la hausse soutenue du prix des aliments, nous augmentons graduellement nos prix auprès de nos clients.

**5. Intensifier nos activités de boulangerie au Royaume-Uni.** Nos activités de boulangerie au Royaume-Uni constituent désormais un apport considérable en ce qui a trait au bénéfice et une importante plateforme de croissance globale pour notre Groupe des produits de boulangerie. Au cours des deux derniers exercices, nous avons quadruplé la taille de ces activités par des acquisitions et la croissance interne. Grâce à trois autres acquisitions effectuées en 2007, nous avons davantage solidifié notre position dans le secteur des produits de boulangerie de spécialité et nous avons accru notre présence sur de nouveaux marchés, notamment celui des pains cuits

sur la sole et des pains artisanaux de première qualité. Nous détenons désormais des parts de marché dominantes dans plusieurs catégories de produits de boulangerie de spécialité, notamment les bagels, les croissants, les pains artisanaux et les pains et petits pains pour boulangeries intégrées, grâce à nos huit usines situées en Angleterre. Nous avons investi 19 millions de dollars en 2007 dans l'expansion de notre capacité de fabrication de croissants, de bagels et de produits pour boulangeries intégrées afin d'accroître notre présence sur le marché au Royaume-Uni et en Europe. Bien que l'augmentation marquée des coûts des intrants en ce qui a trait au blé et aux produits laitiers se soit répercutée sur ces activités, ces incidences sont atténuées par des initiatives de réduction des coûts et des hausses de prix. En 2008, nous nous concentrerons sur l'intégration organisationnelle, la diminution des coûts et la mise à profit de nos activités considérablement élargies afin d'offrir plus de produits et services à nos clients.



# De mille et une façons

Attirer et former des leaders à tous les niveaux de l'organisation constitue le fondement même de la création d'une culture empreinte de souplesse selon laquelle les gens ont le pouvoir de penser et d'agir dans le but d'apporter des changements positifs.



Une fois que ces cinq grandes initiatives auront été menées à bien, la valeur supplémentaire générée dépassera largement les 100 millions de dollars résultant de la réorganisation des activités liées aux protéines animales et nous serons en mesure de réaliser des rendements plus élevés et plus stables.

## INVESTIR DANS NOTRE ADN

Bien que notre entreprise doive être assez souple pour s'adapter à la dynamique évolutive du marché, notre engagement visant à créer une culture axée sur les valeurs grâce au perfectionnement en leadership et l'amélioration continue est immuable. Nous sommes fiers d'être une société qui attire et forme des leaders à tous les niveaux de l'organisation. Nous considérons qu'il s'agit là du fondement de la création d'une culture empreinte de souplesse selon laquelle les gens ont le pouvoir de penser et d'agir dans le but d'apporter des changements positifs. En 2007, nous avons consacré plus de

7 500 jours-personnes à l'apprentissage et au perfectionnement dans divers domaines tels que la formation individuelle en leadership, la gestion de l'innovation, l'excellence en matière de fabrication, l'excellence en matière de vente, la méthode Six Sigma et la gestion de projets. Notre dossier en matière de sécurité au travail a continué de s'améliorer pour une septième année de suite en ce qui concerne le temps perdu pour accidents. Depuis l'établissement, en 2005, d'un tableau de bord complet en matière de santé et de sécurité au travail, nous avons procédé annuellement à une analyse comparative de notre rendement et, en 2007, nous avons enregistré une amélioration de 33 % dans toutes les activités d'Aliments Maple Leaf. De plus, nous effectuons un suivi rigoureux en ce qui a trait à l'affectation des employés et nous réglons les problèmes afin de créer un milieu de travail satisfaisant. Nos professionnels spécialistes de la méthode Six Sigma veillent



à la mise en œuvre des projets relatifs au changement en mettant à profit leurs connaissances spécialisées en gestion d'analyses, de projets et de changements.

#### CONSIDÉRATIONS D'ORDRE SANITAIRE, ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL

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, nous avons pris de multiples mesures en partenariat avec certains clients clés, en vue de réduire l'utilisation d'emballages et de favoriser leur récupération, ainsi que de surveiller nos émissions de gaz à effet de serre et le nombre de kilomètres parcourus pour produire et livrer nos produits alimentaires. Le maintien de pratiques respectueuses de l'environnement devient de plus en

plus important et constitue désormais un élément clé de conservation d'un avantage concurrentiel. En 2008, nous entamons un processus complet de planification visant à mesurer notre empreinte écologique, à coordonner les mesures d'atténuation à l'échelle de l'entreprise et à définir nos objectifs environnementaux à long terme. En somme, nous ne nous contenterons pas de simplement nous conformer à la réglementation, mais nous nous doterons d'un plan d'action autogéré.

Sur le plan de la santé, la nutrition est au cœur de nos stratégies en matière d'innovation. Dans toutes nos gammes de produits, nous offrons aux consommateurs des produits qui leur procurent des avantages nutritionnels supplémentaires, notamment la teneur réduite en sodium et l'ajout d'éléments bons pour la santé comme l'inuline, les fibres et les oméga 3. Ainsi, notre marque *Dempster's* est synonyme de haute valeur nutritive sur le marché du pain frais, certains de nos produits

*Maple Leaf Simply Fresh* ont une teneur réduite en sodium et nous offrons aux consommateurs des pâtes fraîches et des produits de boulangerie intégrée comportant les biens-faits des grains entiers respectivement sous les marques *NutriWise* et *Wholesome Harvest*. Dans l'esprit de notre stratégie philanthropique visant à mettre à profit nos capacités et nos connaissances pour fournir des produits alimentaires nutritifs aux personnes dans le besoin, au cours de l'exercice écoulé, nous avons généreusement fait don de produits de viande et de boulangerie et nous avons soutenu la participation de nos employés dans leurs initiatives communautaires locales.

Notre entreprise s'est considérablement renforcée depuis un an, grâce à des objectifs de création de valeur bien fondés et atteignables qui auront une incidence positive sur nos résultats financiers.



Richard A. Lan

Michael H. McCain

Michael H. Vels

J. Scott McCain

## SOMMAIRE

Notre entreprise s'est considérablement renforcée depuis un an, grâce à des objectifs de création de valeur bien fondés et atteignables qui auront une incidence positive sur nos résultats financiers. Bien que le cours d'Aliments Maple Leaf soit inférieur à celui de sociétés comparables du secteur des produits de consommation sous emballage, nous croyons que notre transformation se traduira par un cours de marché davantage conforme à ce qui est attendu d'une société de produits de consommation sous emballage dont les activités sont axées sur la viande, les repas et les produits de boulangerie. Il ne nous reste plus qu'à mener à bien les changements qui sont en cours et à accroître le bénéfice en nous appuyant sur notre plan.

Au cours de l'exercice à venir, nous mènerons à terme la majeure partie de nos principaux projets en cours relativement à la transformation des activités liées aux protéines animales. Même si l'exercice 2007 a été marqué par l'accroissement de la rentabilité et les réalisations d'envergure, la passion de milliers de gens extraordinaires et leur approche rigoureuse en matière de gestion et de changement nous laissent envisager un avenir encore plus prometteur d'ici à ce que nous atteignons notre Destination 2010.

LE PRÉSIDENT ET CHEF  
DE LA DIRECTION,

Michael H. McCain

LE PREMIER VICE-PRÉSIDENT  
ET CHEF DES FINANCES,

Michael H. Vels

LE CHEF DE L'EXPLOITATION,  
LE GROUPE ALIMENTAIRE,

Richard A. Lan

LE PRÉSIDENT ET CHEF DE L'EXPLOITATION,  
LE GROUPE AGRO-ALIMENTAIRE,

J. Scott McCain





# États financiers

POUR L'EXERCICE 2007

19 Résultats d'exploitation 22 Secteurs d'exploitation 22 Revue de l'exploitation 23 Groupe des produits de la viande  
24 Groupe agro-alimentaire 25 Groupe des produits de boulangerie 25 Restructuration de la société  
28 Acquisitions et désinvestissements 30 Sources de financement et situation de trésorerie  
31 Instruments dérivés et autres instruments financiers 32 Capital-actions et dividendes 32 Environnement 33 Facteurs de risque  
36 Estimations comptables critiques 38 Modifications de conventions comptables 38 Récentes prises de position en comptabilité  
39 Contrôles de communication de l'information et contrôles internes à l'égard de l'information financière  
39 Sommaire des résultats trimestriels 40 Énoncés prospectifs 41 Responsabilité de la direction  
41 Rapport des vérificateurs aux actionnaires 42 États financiers consolidés 46 Notes afférentes aux états financiers consolidés  
70 Gouvernance d'entreprise et conseil d'administration 72 Haute direction et dirigeants 75 Renseignements au sujet de la société

# Rapport de gestion

## 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 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 23 000 personnes pour ses activités au Canada, aux États-Unis, en Europe et en Asie.

## APERÇU

En 2007, le bénéfice tiré des activités poursuivies, avant les frais de restructuration et autres frais connexes (le « bénéfice d'exploitation ajusté »)<sup>i)</sup> a augmenté de 15,2 % pour s'établir à 199,1 millions de dollars (172,8 millions de dollars en 2006), et le bénéfice par action tiré des activités poursuivies (le « BPA ajusté attribuable aux activités poursuivies »)<sup>i)</sup> a grimpé de 34,2 % pour atteindre 0,51 \$ par action (0,38 \$ par action en 2006). Le bénéfice (la perte) de base par action attribuable aux activités poursuivies (le « bénéfice de base par action attribuable aux activités poursuivies ») a diminué de 12,5 % pour s'établir à un montant négatif de (0,18) \$ par action ((0,16) \$ par action en 2006). Sauf indication contraire, tous les chiffres sont présentés en dollars canadiens.

En 2006, la société a annoncé l'adoption d'une nouvelle orientation stratégique, dont elle a entamé la mise en place, visant à remettre l'accent sur ses activités liées aux produits de viande, aux repas et aux produits de boulangerie à valeur ajoutée. La mise en œuvre de cette stratégie, conçue pour réagir à l'évolution de la position de la société face à la concurrence résultant de l'appréciation du dollar canadien, devrait être achevée pour l'essentiel d'ici la fin de 2009. Les résultats d'exploitation de 2007 comprennent des coûts et des investissements importants ainsi que d'autres montants liés à la première année complète de mise en œuvre de cette nouvelle stratégie. Ces montants sont présentés séparément s'il y a lieu, de façon à faciliter l'évaluation des résultats sous-jacents de la société sans tenir compte de l'incidence de cette mise en œuvre. Pour ce faire, les informations fournies par la société comprennent des mesures non conformes aux PCGR que la direction estime appropriées pour évaluer les résultats d'exploitation.

En 2007, l'exécution de cette stratégie a entraîné d'importants changements internes; de plus, la société a été fortement touchée par la hausse sans précédent du prix des principaux intrants de ses activités de fabrication, notamment les coûts du blé, du maïs, d'autres céréales et du carburant. La direction estime que les répercussions de ces hausses, qui doivent être contrebalancées par une augmentation du prix des produits de la société ou par une diminution de ses coûts, confirment la nouvelle stratégie adoptée, qui comprend une réduction de la production ou l'abandon de certaines catégories de produits sur lesquelles la société n'a qu'un pouvoir limité d'établissement des prix ou qui sont trop sensibles aux fluctuations des prix des marchandises et des devises.

## INFORMATION FINANCIÈRE CHOISIE

Le tableau suivant présente un sommaire de l'information financière vérifiée pour chacun des exercices compris dans la période de trois ans terminée le 31 décembre 2007 :

(en millions de dollars, sauf les renseignements relatifs au bénéfice par action (« BPA »))	2007	2006	2005
Chiffre d'affaires	5 209,6 \$	5 324,8 \$	5 554,8 \$
Bénéfice d'exploitation ajusté <sup>i)</sup>	199,1 \$	172,8 \$	201,0 \$
Bénéfice net (perte) attribuable aux activités poursuivies	(23,2)	(20,0)	65,4
Bénéfice net	207,1	4,5	94,2
Bénéfice de base par action	1,63 \$	0,04 \$	0,74 \$
Bénéfice dilué par action	1,59	0,03	0,72
Bénéfice de base par action attribuable aux activités poursuivies, tel que présenté	(0,18)	(0,16)	0,52
Bénéfice dilué par action attribuable aux activités poursuivies, tel que présenté	(0,18)	(0,16)	0,50
Bénéfice par action ajusté attribuable aux activités poursuivies <sup>i)</sup>	0,51	0,38	0,59
Total de l'actif	2 998 \$	3 276 \$	2 928 \$
Dette nette <sup>i)</sup>	855	1 213	1 062
Rendement de l'actif net (RAN) <sup>i)</sup>	6,7 %	5,6 %	7,0 %
Flux de trésorerie liés aux activités poursuivies	122,8 \$	107,4 \$	217,9 \$
Dividendes en espèces par action	0,16 \$	0,16 \$	0,16 \$

i) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux PCGR », page 20.

# 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 sont utiles pour mesurer 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.

### A) BÉNÉFICE D'EXPLOITATION AJUSTÉ

Le « bénéfice d'exploitation ajusté » est défini comme étant le bénéfice tiré des activités poursuivies, avant la prise en compte des frais de restructuration et autres frais connexes. De l'avis de la direction, cette mesure est celle qui permet le mieux d'évaluer les résultats d'exploitation, étant donné que les frais de restructuration et les autres frais connexes ne sont pas représentatifs des activités poursuivies. Le tableau suivant présente un rapprochement du bénéfice d'exploitation, tel que présenté dans les états financiers consolidés de la société, et du bénéfice d'exploitation ajusté.

#### Rapprochement du bénéfice d'exploitation

(en millions de dollars)	2007	2006	2005
Bénéfice d'exploitation, tel que présenté	76,8 \$	109,6 \$	187,8 \$
Frais de restructuration et autres frais connexes	122,3	63,2	13,2
Bénéfice d'exploitation ajusté	199,1 \$	172,8 \$	201,0 \$

### B) BPA AJUSTÉ ATTRIBUABLE AUX ACTIVITÉS POURSUIVIES

Le « BPA ajusté attribuable aux activités poursuivies » ne tient pas compte des frais de restructuration et autres frais connexes, déduction faite des impôts et de la participation sans contrôle, ni de certains ajustements fiscaux non récurrents. De l'avis de la direction, cette mesure est celle qui permet le mieux d'évaluer les résultats financiers, étant donné que les ajustements fiscaux ainsi que les frais de restructuration et les autres frais connexes ne sont pas représentatifs des activités poursuivies.

#### Rapprochement du BPA

(par action)	2007	2006	2005
Bénéfice de base par action attribuable aux activités poursuivies, tel que présenté	(0,18) \$	(0,16) \$	0,52 \$
Frais de restructuration et autres frais connexes, déduction faite des impôts	0,81	0,37	0,07
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)	—	—
Ajustement au titre des impôts des États-Unis, déduction faite de la participation sans contrôle <sup>iii)</sup>	—	0,17	—
BPA ajusté attribuable aux activités poursuivies	0,51 \$	0,38 \$	0,59 \$

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 enregistré une économie d'impôts non récurrente de 5,1 millions de dollars relative à la vente de ses activités de nutrition animale.

iii) Au troisième trimestre de 2007, la société a inscrit une charge d'impôts non récurrente de 21,2 millions de dollars afin de réduire la valeur de certains actifs d'impôts futurs provenant de 2006 et d'exercices antérieurs et se rapportant aux activités liées aux produits de boulangerie congelés aux États-Unis.

### C) RENDEMENT DE L'ACTIF NET (« RAN »)

Le RAN est calculé en divisant le bénéfice après impôts attribuable aux activités poursuivies, avant la prise en compte 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, cette mesure est celle qui permet le mieux d'évaluer la performance financière relative à l'actif utilisé.

### 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 de restructuration et autres frais connexes, plus l'amortissement des actifs incorporels. Le BAIIA comprend également un ajustement pro forma pour tenir compte du bénéfice des douze mois précédents provenant des acquisitions.

### E) DETTE NETTE

La dette nette représente la dette à long terme et la dette bancaire, moins des liquidités de 28,2 millions de dollars.



# Rapport de gestion

## HAUSSE DES PRIX DES INTRANTS

Des mesures visant l'utilisation de produits alimentaires pour la production de carburant, 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 diminution de la surface consacrée à d'autres cultures, notamment celle du blé. Ces mesures, combinées à la hausse de la demande à l'exportation et à la baisse des récoltes mondiales, ont entraîné des hausses sans précédent des prix de marchandises comme le blé, le maïs, l'orge et le soja, qui sont des intrants pour la société ou qui influent sur ses activités. Par conséquent, le coût des intrants d'un grand nombre des activités de la société a connu une hausse spectaculaire en 2007.

La hausse des prix du maïs et de l'orge a fait grimper les coûts des aliments pour animaux et, par conséquent, le coût de production relatif aux activités d'élevage porcin de la société a augmenté. Le prix des porcs sur le marché n'a pas augmenté au même rythme que le prix des intrants, d'où un recul important des résultats de la production de porc. Les prix de la viande et de la volaille ont augmenté en raison de la hausse de la demande en Amérique du Nord, des exportations vers des régions comme l'Asie et de la hausse du prix de la nourriture pour la volaille; en revanche, les prix du bétail ne reflètent pas encore entièrement la hausse du coût des céréales. La capacité de la société de répercuter les augmentations de coûts dans les prix de sa viande fraîche est limitée par le fait que ces prix dépendent des marchés mondiaux des produits de base.

La hausse des prix de la viande et de la volaille fraîches ont une incidence sur les activités de production de viande à conditionnement supplémentaire et de repas de la société, mais celle-ci a généralement la possibilité de récupérer ces augmentations de coûts dans le prix de ses produits finis. Ces hausses de prix ne reflètent pas toujours précisément l'augmentation du coût des intrants ou l'inflation, mais, avec le temps, la société parvient généralement à contrebalancer totalement ces augmentations.

L'ampleur et la rapidité des hausses du prix du blé qui sont survenues en 2007 et se poursuivent en 2008 ont accru de façon importante le coût de production des activités de boulangerie de la société. Ces hausses, combinées à l'inflation subie par les coûts fixes des activités de boulangerie et de distribution, ont conduit la direction à augmenter considérablement les prix et à trouver des moyens d'améliorer l'efficacité au sein du Groupe des produits de boulangerie afin de contrebalancer ces hausses de coûts.

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

	Au 31 décembre <sup>i)</sup>		Moyennes annuelles		
	2007	2007	2006	Variation	2005
Prix d'un porc de marché (\$ CA par porc) <sup>ii)</sup>	<b>93,32 \$</b>	<b>125,76 \$</b>	131,14 \$	(4,1)%	148,52 \$
Prix d'un porc de marché (\$ US par porc) <sup>ii)</sup>	<b>94,50 \$</b>	<b>116,94 \$</b>	115,62 \$	1,1 %	122,50 \$
Blé (\$ US par boisseau) <sup>iii)</sup>	<b>10,36 \$</b>	<b>6,41 \$</b>	4,67 \$	37,2 %	3,55 \$
Maïs (\$ US par boisseau) <sup>iii)</sup>	<b>4,56 \$</b>	<b>3,80 \$</b>	2,67 \$	42,2 %	2,14 \$
Soja (\$ US par boisseau) <sup>iii)</sup>	<b>12,14 \$</b>	<b>8,72 \$</b>	6,00 \$	45,5 %	6,13 \$

i) Prix au comptant pour la semaine terminée le 28 décembre 2007 d'après le CME ou le WCB, selon la région (source : département de l'Agriculture des États-Unis).

ii) Le pourcentage de variation du prix du porc vivant est calculé à partir de la moyenne sur cinq jours du CME ou du WCB, selon la région (source : département de l'Agriculture des États-Unis).

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

## INCIDENCE DES FLUCTUATIONS DES DEVISES

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

# Rapport de gestion

À l'inverse, les activités de production de viande ou de repas sous marques ou marques de distributeurs sur le marché intérieur de la société, ainsi que le Groupe des produits de boulangerie (décrit sous la rubrique « Secteurs d'exploitation » ci-dessous), bien que subissant les effets de ces fluctuations des taux de change, sont avantagés par des marques et des parts de marché solides qui permettent de réagir aux variations de la compétitivité relative en réduisant les coûts et en investissant dans la valorisation des marques et l'innovation. Par conséquent, la société a annoncé en novembre 2006 une réorientation de sa stratégie en vue de réorganiser ses activités liées aux protéines animales de manière à se concentrer sur la croissance de ses activités de production de viandes et de repas à valeur ajoutée, qui dégagent des marges plus élevées et où la société domine pour ce qui est des marques et des parts de marché.

Les tableaux suivants résument les variations de certaines devises clés qui ont eu une incidence sur les activités et les résultats financiers de la société :

	Variation moyenne des taux de change <sup>i)</sup>	
	Entre 2007 et 2006	Entre 2007 et 2002
Appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain	5,6 %	46,2 %
Appréciation du dollar canadien par rapport au yen japonais	7,4 %	38,0 %

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

Depuis 2002, le dollar canadien s'est apprécié de 46 % par rapport au dollar américain. La direction estime que, pris isolément, ce facteur représente une perte de compétitivité annualisée d'environ 100,0 millions de dollars pour les activités de transformation primaire du porc, et de plus de 35,0 millions de dollars pour la production porcine.

## SECTEURS D'EXPLOITATION

Les résultats de la société sont présentés selon trois secteurs : le Groupe des produits de la viande, le Groupe agro-alimentaire et le Groupe des produits de boulangerie. L'ensemble des activités du Groupe des produits de la viande et du Groupe agro-alimentaire constitue le Groupe des protéines animales, c'est-à-dire les activités de production et de commercialisation de produits à base de protéines animales. Le Groupe des produits de la viande comprend les produits de viande transformés sous emballage et à valeur ajoutée, les repas et trousseaux-repas réfrigérés, les produits de porc, de volaille et de dinde à valeur ajoutée et les ventes de produits de viande à l'échelle mondiale.

Le Groupe agro-alimentaire comprend l'élevage de porcs et la récupération de sous-produits d'origine animale.

Le Groupe des produits de boulangerie est constitué de la participation de 88,0 % d'Aliments Maple Leaf dans Pain Canada Compagnie, Limitée (« Pain Canada »), fabricant de produits de boulangerie de marque frais et congelés à valeur ajoutée, notamment des produits de boulangerie partiellement cuits congelés, et de pâtes et de sauces de spécialité.

## REVUE DE L'EXPLOITATION

Le tableau suivant présente le chiffre d'affaires attribuable aux activités poursuivies par secteur d'activité, pour chacun des exercices compris dans la période de trois ans terminée en décembre 2007.

### CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions de dollars)

	Exercice complet			
	2007	2006	Variation	2005
Groupe des produits de la viande	3 458,0 \$	3 745,7 \$	(7,7) %	4 102,4 \$
Groupe agro-alimentaire <sup>i)</sup>	241,0	245,4	(1,8) %	226,4
<b>Groupe des protéines animales</b>	<b>3 699,0</b>	<b>3 991,1</b>	<b>(7,3) %</b>	<b>4 328,8</b>
<b>Groupe des produits de boulangerie</b>	<b>1 510,6</b>	<b>1 333,7</b>	<b>13,3 %</b>	<b>1 226,0</b>
	<b>5 209,6 \$</b>	<b>5 324,8 \$</b>	<b>(2,2) %</b>	<b>5 554,8 \$</b>

i) Le chiffre d'affaires du Groupe agro-alimentaire exclut celui des activités de nutrition animale, qui sont présentées à titre d'activités abandonnées.

# Rapport de gestion

Le chiffre d'affaires de l'exercice s'est établi à 5,2 milliards de dollars, en baisse de 2,2 %. Bien que le chiffre d'affaires se soit accru par suite des hausses de prix et des acquisitions, le chiffre d'affaires global est inférieur à celui de l'exercice précédent en raison de la vente ou de l'abandon d'activités non essentielles liées aux protéines animales et de l'incidence de l'appréciation du dollar canadien. Les activités non essentielles qui ont été vendues ou abandonnées comprennent le commerce de la viande et du soja à l'échelle internationale et une participation dans une coentreprise de production de porc au Québec.

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 en décembre 2007.

## BÉNÉFICE D'EXPLOITATION AJUSTÉ

(en millions de dollars)

	Exercice complet			
	2007	2006	Variation	2005
Groupe des produits de la viande	90,2 \$	74,4 \$	21,2 %	59,9 \$
Groupe agro-alimentaire <sup>i)</sup>	(7,8)	(2,5)	(216,8)%	39,8
<b>Groupe des protéines animales</b>	<b>82,4</b>	<b>71,9</b>	<b>14,6 %</b>	<b>99,7</b>
<b>Groupe des produits de boulangerie</b>	<b>116,7</b>	<b>100,9</b>	<b>15,7 %</b>	<b>101,3</b>
	<b>199,1 \$</b>	<b>172,8 \$</b>	<b>15,2 %</b>	<b>201,0 \$</b>

i) Les résultats du Groupe agro-alimentaire excluent ceux des activités de nutrition animale, qui sont présentées à titre d'activités abandonnées.

## GROUPE DES PRODUITS DE LA VIANDE

*(produits de viande transformés sous emballage et à valeur ajoutée, repas et troussees-repas réfrigérés, produits de porc, de volaille et de dinde à valeur ajoutée et ventes de produits de viande à l'échelle mondiale)*

Le chiffre d'affaires du Groupe des produits de la viande s'est établi à 3,5 milliards de dollars pour l'exercice, en baisse de 7,7 % comparativement à celui de 3,7 milliards de dollars de l'exercice précédent. Cette baisse s'explique principalement par l'abandon d'activités à l'échelle mondiale, par les fluctuations des devises et par la réduction du nombre de porcs transformés, qui est passé de 6,8 millions en 2006 à 6,6 millions en 2007.

Le bénéfice d'exploitation ajusté s'est établi à 90,2 millions de dollars en 2007, en hausse de 21,2 % par rapport à celui de 74,4 millions de dollars inscrit en 2006. Cette hausse s'explique principalement par de meilleurs rendements des activités de porc frais et de volaille fraîche, qui ont bénéficié de marges de transformation moyennes plus élevées qu'en 2006 pour le secteur. Le tableau qui suit présente les données de sociétés ouvertes relatives aux marges de transformation des secteurs du porc et de la volaille en Amérique du Nord et au Canada pour chacun des exercices compris dans la période de trois ans terminée en décembre 2007. Malgré l'influence des variations des marges de transformation du secteur sur les résultats de la société, les rendements des activités liées à la viande fraîche peuvent différer des marges constatées dans le secteur, en raison de différences dans l'offre de produits de la société, comme la vente de poulet de marque ou les exportations de porc.

	Moyennes annuelles			
	2007	2006	Variation	2005
Marges des activités de transformation du secteur du porc (\$ US par quintal) <sup>i)</sup>	3,17 \$	3,12 \$	1,5 %	3,25 \$
Marges des activités de transformation du secteur de la volaille (\$ CA par kg) <sup>ii)</sup>	1,45 \$	1,25 \$	15,4 %	1,15 \$

i) Le pourcentage de variation des marges moyennes des activités de transformation du secteur du porc est calculé à partir des marges quotidiennes (source : département de l'Agriculture des États-Unis).

ii) Le pourcentage de variation des marges moyennes des activités de transformation du secteur de la volaille est calculé à partir des marges quotidiennes (source : indicateur de marché composé EMI).

Remarque : la méthode de mesure, auparavant fondée sur l'indicateur AOCP, a été modifiée en 2007, ce qui a entraîné la révision des valeurs correspondantes de 2006.

L'avantage net lié aux marges de transformation du secteur, principalement en ce qui a trait à la volaille fraîche, a été consolidé par les améliorations réalisées au chapitre de l'exploitation, ces deux facteurs contrebalançant l'incidence de l'appréciation du dollar canadien en 2007. Les améliorations enregistrées sur le plan de l'exploitation résultent essentiellement de la fermeture d'une usine de transformation primaire de volaille dans le Canada atlantique au deuxième trimestre de 2007, de la fermeture des usines de transformation de porc de Saskatoon et de Winnipeg, respectivement aux deuxième et quatrième trimestres de 2007, et des gains d'efficacité découlant de la transformation de l'usine de transformation primaire de porc de Brandon, au Manitoba, en une usine à double quart au quatrième trimestre de 2007.

En ce qui concerne les activités de production de viande à conditionnement supplémentaire à valeur ajoutée, bien que les augmentations de prix mises en place en 2007 aient contrebalancé la hausse des coûts des matières premières et l'inflation, les résultats obtenus sont inférieurs à ceux de 2006 en raison des délais dans la mise en place de ces nouveaux prix ainsi que d'une forte augmentation de l'investissement dans le

# Rapport de gestion

développement de produits et la commercialisation. La société a réalisé des investissements importants en 2006 et 2007 en vue de prendre d'avantage d'expansion sur le marché des repas réfrigérés, et elle a pris au cours de l'exercice écoulé une position dominante sur ce segment de marché en forte croissance. Au premier trimestre de 2007, la société a lancé *Maple Leaf Simply Fresh*, une nouvelle gamme de repas tout prêts frais et nutritifs. Ces produits sont fabriqués dans la toute nouvelle usine de la société à Brampton, en Ontario, à base de porc, de poulet ou de bœuf accompagné de légumes, et arborent le symbole Visez santé<sup>MC</sup> de la Fondation des maladies du cœur. Ils font appel à une technologie qui prolonge considérablement la durée de conservation tout en préservant la fraîcheur du goût, ont une faible teneur en sodium et en gras et sont très nutritifs. La rationalisation continue et les améliorations effectuées au sein du réseau de fabrication et de distribution de produits à valeur ajoutée de la société, notamment la fermeture de l'usine de viande rouge de Etobicoke, en Ontario, et le regroupement de ces produits à l'usine de Brampton, ainsi que la consolidation et la mise à niveau du réseau de distribution dans l'ouest, devraient contribuer aux résultats à l'avenir.

L'une des assises de la nouvelle stratégie des activités liées aux protéines animales d'Aliments Maple Leaf consiste à réduire le volume de porcs frais transformés de sorte qu'il se limite aux quantités de matières premières dont la société a besoin pour fabriquer ses produits à conditionnement supplémentaire, dans une seule usine de grande taille située à Brandon, au Manitoba. Dans le cadre de l'exécution de cette stratégie, la société a transformé au début du mois de septembre 2007 l'usine de transformation primaire de Brandon en une usine à double quart et elle a atteint au cours du quatrième trimestre sa production cible de 75 000 porcs par semaine. En 2007, la société a fermé deux usines de transformation de porc, une à Saskatoon et l'autre, à Winnipeg, dont la capacité annuelle était d'environ 1,7 million de porcs. Ces modifications constituent des étapes importantes dans l'exécution de la stratégie de la société. Au cours de 2008, la direction a l'intention de réaliser des investissements supplémentaires dans l'usine de Brandon en vue d'accroître les activités de transformation secondaire de « découpe », et de créer à cet effet un double quart, d'investir dans les activités de conditionnement supplémentaire de jambon de Winnipeg et de procéder à la vente de son usine de transformation primaire de Burlington, en Ontario. Lorsque ces projets auront été menés à terme, d'ici 2009, la capacité annuelle de transformation de la société devrait atteindre 4,3 millions de porcs.

## GROUPE AGRO-ALIMENTAIRE

*(élevage de porcs et récupération de sous-produits d'origine animale)*

Le chiffre d'affaires du Groupe agro-alimentaire s'est établi à 241,0 millions de dollars en 2007, en baisse de 1,8 % par rapport à celui de 245,4 millions de dollars pour l'exercice précédent, l'incidence de la restructuration des activités de production porcine ayant plus que contrebalancé les répercussions de la hausse des prix des marchandises sur les produits tirés de la récupération de sous-produits.

Le bénéfice d'exploitation ajusté du Groupe agro-alimentaire pour l'exercice consiste en une perte de 7,8 millions de dollars, comparativement à une perte de 2,5 millions de dollars en 2006. Les importantes hausses des prix des aliments pour animaux d'élevage et l'appréciation soutenue du dollar canadien ont créé des conditions difficiles et ont entraîné des pertes d'exploitation importantes pour les transformateurs de porcs en 2007. Les résultats du secteur de la production porcine ont également souffert d'une épidémie, au premier semestre de l'exercice, de circovirus, maladie qui affecte la croissance des porcs et leur taux de mortalité. En 2006, les résultats des activités de production porcine avaient subi l'incidence négative d'un ajustement non récurrent des valeurs des stocks de porcs en cours d'élevage. Les résultats des activités de production porcine ont bénéficié des effets de la couverture à court terme, mais cela n'a pas suffi à contrebalancer la hausse des coûts des aliments.

Les résultats des activités de la récupération des sous-produits pour 2007 ont bénéficié de la hausse des volumes et de l'augmentation des prix des produits finis, résultant des hausses du prix des marchandises, en particulier celui du soja. La société a accru ses volumes de production et l'efficacité en ce qui a trait à ses activités de production de biodiésel, celles-ci ayant bénéficié d'investissements en immobilisations supplémentaires en 2007.

La nouvelle stratégie de la société dans le secteur des protéines animales consiste entre autres à restructurer les activités de production porcine au Manitoba de façon à disposer d'activités équilibrées détenues à 100 % et regroupées à proximité de l'usine de transformation primaire de Brandon, ce qui aura pour effet de réduire le nombre total de porcs transformés et de diminuer le coût et la complexité des activités existantes. Cet objectif a été atteint pour l'essentiel en 2007 au Manitoba, et la direction s'attachera en 2008 et 2009 à réduire encore plus les coûts liés à ces activités.

En janvier 2008, la société a vendu la plus grande partie de ses activités de production porcine en Ontario, et presque tous ses placements dans des activités de production porcine en Alberta. La vente de ces activités, conjuguée à l'avancement de la restructuration de ses activités au Manitoba, représente une étape importante dans l'exécution des plans stratégiques de la société. Elle marque l'achèvement de l'abandon par la société de ses activités de production porcine en Alberta et en Ontario, et le regroupement de ses actifs de production au Manitoba. Les porcs encore en stock en Ontario et en Alberta seront commercialisés au premier trimestre de 2008. Par conséquent, après le premier trimestre de 2008, le nombre annualisé de porcs entièrement élevés produits par la société devrait diminuer et s'établir à environ 750 000 porcs, contre 1,3 million de porcs produits en 2007. À la fin de 2007, la société détenait 20,0 % des porcs qu'elle transformait dans ses usines.

Les résultats financiers des activités de nutrition animale, vendues au cours de 2007, sont comptabilisés dans les activités abandonnées. Aliments Maple Leaf demeure propriétaire de deux provenderies situées dans l'ouest du Manitoba, dont les résultats d'exploitation et l'actif net sont présentés dans le Groupe agro-alimentaire.

# Rapport de gestion

## GROUPE DES PRODUITS DE BOULANGERIE

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

Le chiffre d'affaires du Groupe des produits de boulangerie s'est accru de 13,3 % pour s'établir à 1,5 milliard de dollars pour l'exercice. Compte non tenu des acquisitions, la croissance du chiffre d'affaires a été de 5,3 %, ce qui reflète la hausse des volumes des ventes au Royaume-Uni et les augmentations de prix dans tout le secteur des produits de la boulangerie.

Le bénéfice d'exploitation ajusté du Groupe des produits de boulangerie s'est établi à 116,7 millions de dollars pour l'exercice, en hausse de 15,7 % par rapport à celui de 100,9 millions de dollars inscrit en 2006. Cette hausse s'explique principalement par la contribution des acquisitions réalisées au Royaume-Uni et par les améliorations réalisées à l'égard des activités nord-américaines de produits de boulangerie congelés.

La rentabilité des activités liées aux produits de boulangerie frais et aux pâtes fraîches a légèrement diminué depuis l'exercice précédent. Ces activités ont subi les répercussions d'une hausse sans précédent des coûts du blé, qui a été partiellement contrebalancée par des achats à terme de farine conclus plus tôt au cours de l'exercice et par l'affaiblissement du dollar américain. Bien que la société soit parvenue à mettre en place des augmentations de prix afin de contrebalancer l'essentiel de ces hausses des coûts des intrants directs, l'accroissement des dépenses de commercialisation, la hausse des coûts de fabrication et le recul à l'échelle du secteur du volume des ventes de pain frais ont eu une incidence négative sur les résultats. Depuis le début de 2008, les prix du blé ont continué de grimper. De nouvelles augmentations de prix seront donc nécessaires en 2008 afin de neutraliser l'incidence de ces hausses. Il est possible que ces augmentations de prix ne soient pas mises en place exactement au même moment où surviennent les hausses des prix du blé et d'autres coûts, mais la société compte néanmoins compenser l'accroissement de ces coûts à moyen terme par des augmentations de prix et des gains d'efficacité au chapitre de l'exploitation.

En ce qui concerne les activités de boulangerie au Royaume-Uni, les augmentations de prix n'ont pas suffi à contrebalancer la hausse des coûts des intrants ni les investissements accrus en promotion des ventes et en publicité. Ces difficultés ont toutefois été compensées par une contribution positive des acquisitions et par la croissance interne du segment des bagels et d'autres catégories de produits de boulangerie de spécialité. Au cours de 2007, afin de répondre aux besoins des clients, la division du Royaume-Uni a réalisé d'importants investissements d'accroissement de la capacité et d'amélioration de l'efficacité opérationnelle, en procédant notamment à l'installation d'une nouvelle chaîne de production de croissants à grande vitesse à la boulangerie Maidstone et à l'augmentation de la capacité du congélateur et de production de l'usine de bagels de Rotherham.

Le bénéfice d'exploitation ajusté des activités nord-américaines liées aux produits de boulangerie congelés s'est considérablement accru, comparativement à celui de l'exercice précédent qui avait été peu élevé, grâce à une augmentation des volumes et des prix visant à contrebalancer les hausses des coûts des intrants. Ces activités ont également bénéficié d'améliorations de l'efficacité opérationnelle, en particulier à la boulangerie de Roanoke, en Virginie, et de la réalisation d'un important projet d'agrandissement de l'entrepôt à Roanoke, lequel a optimisé la capacité d'entreposage et réduit les coûts d'entreposage et de transport par des tiers.

## VENTE DES ACTIVITÉS DE NUTRITION ANIMALE

Le 20 juillet 2007, Aliments Maple Leaf a mené à terme la vente de ses activités de nutrition animale à Nutreco Holding BV pour un produit brut de 524,8 millions de dollars. Compte tenu d'une perte de valeur de l'écart d'acquisition de 20,7 millions de dollars liée aux activités de nutrition animale conservées et d'une économie d'impôts de 5,1 millions de dollars devant être inscrite dans le bénéfice attribuable aux activités poursuivies du deuxième trimestre, et compte tenu également de l'incidence d'ajustements de clôture définitifs, le gain sur la vente des activités, après les impôts et les ajustements, s'est établi à 204,0 millions de dollars (1,60 \$ par action).

Le produit de la vente des activités de nutrition animale a servi à rembourser la dette à long terme et à renforcer le bilan de la société afin de soutenir l'expansion à venir des activités de base et les acquisitions éventuelles.

Les résultats d'exploitation des activités de nutrition animale qui ont été vendues ont été classés dans les activités abandonnées, et les montants de l'exercice précédent ont été retraités sur une base comparable. Le bénéfice par action tiré des activités abandonnées s'est établi à 1,81 \$ pour l'exercice (0,19 \$ en 2006). Les résultats de 2007 comprennent des frais de restructuration et autres frais connexes de 2,7 millions de dollars. Dans le calcul du bénéfice net tiré des activités abandonnées, les intérêts débiteurs ont été imputés à ces activités en supposant un ratio emprunts/capitaux propres uniforme.

## RESTRUCTURATION DE LA SOCIÉTÉ

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

# Rapport de gestion

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

Tous les éléments du Groupe des protéines animales, y compris ceux des aliments pour animaux, de la production de porc et de la transformation primaire, seront adaptés de manière à répondre aux besoins des activités de viande fraîche et de viande à conditionnement supplémentaire à valeur ajoutée. Il en résultera une diminution du nombre annuel de porcs transformés, qui passera de 7,5 millions à environ 4,3 millions, et une réduction du nombre de porcs produits qui passera à 750 000 porcs par an, contre 1,5 million de porcs en 2006. La société vendra ou cessera les activités qui ne soutiennent pas ce modèle à intégration verticale équilibré et aligné.

Cette stratégie va plus loin que la simple résolution des difficultés résultant des fluctuations des taux de change; elle cherche à produire une importante création de valeur pour la société et ses actionnaires. La restructuration a pour but de créer une société de viandes, de repas et de produits de boulangerie simplifiée, spécialisée et plus rentable qui est moins exposée aux risques liés aux fluctuations des taux de change et des prix des marchandises. La société entend consolider ses solides atouts dans les secteurs à marge élevée de la viande fraîche et de la viande à conditionnement supplémentaire, des repas et des produits de boulangerie, en s'appuyant sur l'innovation, les investissements et les acquisitions.

En 2007 et au début de 2008, la société a franchi de nouvelles étapes de cette transformation :

- Elle a profondément réorganisé ses activités de production porcine au Manitoba de façon à disposer d'activités équilibrées détenues à 100 % et regroupées à proximité de l'usine de transformation de Brandon.
- Elle a réalisé des opérations visant la vente de tous ses placements détenus à 100 % dans des activités de production porcine en Alberta et de la plupart de ses activités de production porcine en Ontario. La conclusion de ces opérations a eu lieu au premier trimestre de 2008.
- Elle a vendu ses activités de nutrition animale, à l'exception de deux provenderies suffisant à ses besoins internes d'élevage porcin, pour un produit de 524,8 millions de dollars.
- Elle a créé un second quart d'abattage à l'usine de porc de Brandon, de façon à pouvoir fermer deux usines plus anciennes, soit celles de Saskatoon et de Winnipeg.
- Elle a entamé la construction d'un nouveau centre d'innovation alimentaire représentant un investissement de 12,0 millions de dollars à Toronto, en Ontario, qui devrait être achevée au début de 2009.
- Elle a établi une usine de grande taille moderne à Brampton, en Ontario, dont la capacité pourra soutenir la croissance des activités liées aux produits de viande sous emballage et aux repas à valeur ajoutée et qui représente un investissement d'environ 25,0 millions de dollars en 2007.
- Elle a investi plus de 40,0 millions de dollars dans des projets en immobilisations afin de réduire les coûts et d'accroître la capacité de son réseau de fabrication et de distribution.
- Elle a accru l'utilisation de la capacité dans les réseaux de la volaille et des produits de viande transformés, grâce à la fermeture de quatre installations de plus petite taille.
- Elle a préparé la mise en place d'une organisation de services partagés permettant de simplifier les principales fonctions de la société et d'en améliorer l'efficacité.

En 2008 et en 2009, la société devrait franchir les étapes suivantes relatives à la transformation des activités liées aux protéines animales :

- Vente des usines de transformation de porc de Burlington et de Lethbridge et regroupement de toutes les activités de transformation primaire du porc dans une seule installation d'abattage et de découpe, entièrement à double quart et située à Brandon, au Manitoba.
- Accélération de l'optimisation du réseau de fabrication dans le secteur de la viande à conditionnement supplémentaire.
- Achèvement de l'optimisation du réseau de distribution.
- Mise en place de la structure de services partagés de la société.

# Rapport de gestion

## FRAIS DE RESTRUCTURATION ET AUTRES FRAIS CONNEXES

En 2007, la société a comptabilisé des frais de restructuration et autres frais connexes de 125,0 millions de dollars avant les impôts soit 103,7 millions de dollars après la prise en compte des impôts et de la participation sans contrôle (64,6 millions de dollars en 2006, 49,9 millions de dollars, compte tenu des impôts et de la participation sans contrôle), frais se rapportant surtout à la restructuration de la chaîne de valeur de protéines animales et à d'autres mesures mises en place pour les activités liées aux produits de boulangerie et aux produits de viande à valeur ajoutée. Le tableau suivant présente en détail ces frais de restructuration et autres frais connexes :

(en millions de dollars)	2007	2006	Total à ce jour
Restructuration du Groupe des protéines animales	19,6 \$	27,6 \$	47,2 \$
Dépréciation des actifs de production porcine de l'Ontario et de l'Alberta	27,0	18,6	45,6
Dépréciation des actifs à long terme de production porcine	36,1	—	36,1
Perte de valeur de l'écart d'acquisition liée aux activités de nutrition animale conservées	20,7	—	20,7
Maintien de l'effectif	8,7	2,0	10,7
Fermeture d'une entreprise avicole	6,3	2,3	8,6
Dépréciation d'un placement en actions dans une entreprise non essentielle	—	7,3	7,3
Fermeture d'une boulangerie	3,9	5,5	9,4
	122,3	63,3	185,6
Activités abandonnées	2,7	1,3	4,0
Total des frais de restructuration	125,0 \$	64,6 \$	189,6 \$
Paievements en espèces versés et devant être versés	23,2 \$	25,4 \$	48,6 \$
Éléments sans effet sur la trésorerie	101,8	39,2	141,0
	125,0 \$	64,6 \$	189,6 \$

- i) **Restructuration du Groupe des protéines animales** Comprend les coûts relatifs à la fermeture de deux usines de transformation primaire de porc à Saskatoon et à Winnipeg, la fermeture d'une installation de transformation de la viande rouge située à Etobicoke, en Ontario, des indemnités de départ versées dans le cadre de la réduction du nombre de salariés, la cessation des activités non essentielles liées aux protéines animales, y compris le commerce de la viande et du soja à l'échelle internationale ainsi qu'une participation dans une coentreprise de production de porc au Québec.
- ii) **Dépréciation des actifs de production porcine de l'Ontario et de l'Alberta** Au quatrième trimestre de 2007, la société a réalisé des opérations visant la vente de la plupart de ses activités de production porcine en Ontario et de tous ses placements détenus à 100 % dans des activités de production porcine en Alberta. Ces opérations ont entraîné une perte de valeur combinée totalisant 27,0 millions de dollars permettant de réduire la valeur comptable de ces actifs à leur juste valeur moins les coûts engagés pour la vente. Ces ventes ont été conclues en janvier 2008 (18,6 millions de dollars en 2006).
- iii) **Dépréciation des actifs à long terme de production porcine** L'appréciation du dollar canadien, la hausse continue des coûts des intrants et les pertes à la cession des actifs de production porcine en Alberta et en Ontario ont amené la direction à évaluer la valeur comptable de ses activités de production porcine restantes au Manitoba. La société est parvenue à la conclusion que les actifs à long terme relatifs aux activités de production porcine au Manitoba avaient subi une perte de valeur et, par conséquent, elle a comptabilisé une perte de valeur de 36,1 millions de dollars au quatrième trimestre de 2007.
- iv) **Perte de valeur de l'écart d'acquisition liée aux activités de nutrition animale conservées** Au moment de la vente des activités de nutrition animale, un montant supplémentaire de 20,7 millions de dollars au titre de l'écart d'acquisition a été imputé aux activités d'aliments pour animaux et de production porcine conservées par Aliments Maple Leaf, conformément aux exigences des règles comptables canadiennes. La vente des activités de nutrition animale a fait peser certaines restrictions sur les activités des deux provenderies qu'Aliments Maple Leaf a conservées pour fournir les aliments nécessaires aux activités de production porcine que la société possède au Manitoba, ce qui a réduit l'évaluation des flux de trésorerie futurs liés à ces activités conservées d'aliments pour animaux et de production porcine. Par conséquent, la société a établi que l'écart d'acquisition attribué aux activités d'aliments pour animaux et de production porcine conservées avait subi une perte de valeur, et elle a comptabilisé une perte de valeur de 20,7 millions de dollars au deuxième trimestre de 2007.
- v) **Maintien de l'effectif** Ces frais représentent les rémunérations incitatives supplémentaires mises en place afin de maintenir en poste certains membres clés du personnel dans des secteurs d'exploitation touchés par les mesures de restructuration.
- vi) **Fermeture d'une entreprise avicole** Ces charges correspondent aux frais de fermeture, y compris les indemnités de départ, la mise hors service des installations et les dévaluations d'actifs, liés à la fermeture d'une usine de transformation primaire de volaille située à Canard, en Nouvelle-Écosse.
- vii) **Dépréciation d'un placement en actions dans une entreprise non essentielle** En 2006, la société a réduit la valeur d'une participation qu'elle détient dans une entreprise non essentielle des Caraïbes s'adonnant à des activités de minoterie, de provenderie et d'usinage du riz à sa valeur de réalisation nette.
- viii) **Fermeture d'une boulangerie** Ces frais représentent les coûts de fermeture, y compris les indemnités de départ, la mise hors service des installations et les dépréciations d'actifs, liés à la fermeture d'une boulangerie à Langley, en Colombie-Britannique, et d'une usine de bagels située à Toronto, en Ontario.



# Rapport de gestion

À la lumière de l'expérience concrète et des coûts des projets achevés, la direction a révisé son estimation du total des frais de restructuration et autres frais connexes pour la période allant de 2006 à 2009, l'établissant à un montant situé entre 275 millions de dollars et 325 millions de dollars (y compris une composante en espèces de 90,0 millions de dollars à 110,0 millions de dollars). Au 31 décembre 2007, un montant de 189,6 millions de dollars avait déjà été comptabilisé. Ces chiffres se comparent à une estimation située dans une fourchette allant de 140,0 millions de dollars à 190,0 millions de dollars pour 2006 (la composante en espèces représentant entre 50,0 millions de dollars et 75,0 millions de dollars). Cette hausse s'explique principalement par trois facteurs, à savoir, la dépréciation des actifs de production porcine classés comme étant destinés à la vente en Alberta et en Ontario, la dépréciation des actifs à long terme de production porcine au Manitoba et la perte de valeur de l'écart d'acquisition liée aux activités de nutrition animale conservées.

Le montant total des frais de restructuration et autres frais connexes dépend en partie de la vente ou de la fermeture éventuelle de certaines installations non essentielles à la stratégie de la société. Ces estimations comprennent des frais de restructuration et autres frais connexes liés à des projets dont la mise à exécution est prévue d'ici la fin de 2009, dont les plans sont connus de la direction et dont les montants des frais de restructuration et autres frais connexes sont raisonnablement quantifiables. Ces estimations ne comprennent pas tous les projets de restructuration qui seront exécutés au cours de cette période, et elles sont susceptibles d'être modifiées à mesure que la société mettra en place ses mesures de restructuration. Par conséquent, le montant réel des frais de restructuration et autres frais connexes des deux prochains exercices pourrait différer de façon importante du montant présenté.

## AUTRES PRODUITS

Les autres produits ont augmenté, passant de 2,6 millions de dollars en 2006 à 4,6 millions de dollars, surtout en raison de la réception d'un produit d'assurance au cours du premier trimestre.

## INTÉRÊTS DÉBITEURS

Les intérêts débiteurs de l'exercice se sont accrus pour atteindre 94,1 millions de dollars, contre 90,2 millions de dollars à l'exercice précédent. Cette augmentation est essentiellement attribuable à une hausse des taux d'intérêt à court terme. Au 31 décembre 2007, une tranche de 75,0 % (77,0 % en 2006) de la dette n'était pas exposée aux fluctuations des taux d'intérêt.

## IMPÔTS SUR LE BÉNÉFICE

La charge d'impôts a diminué, passant de 35,8 millions de dollars en 2006 à 0,8 million de dollars en 2007. Un rapprochement entre les taux d'imposition déterminés d'après les lois et le taux d'imposition effectif de la société est présenté à la note 21 afférente aux états financiers consolidés. Certains éléments de ce rapprochement sont analysés ci-après :

- Au cours de l'exercice, la société a comptabilisé une réduction de sa charge d'impôts de 9,9 millions de dollars (3,4 millions de dollars en 2006) attribuable aux modifications apportées aux taux d'imposition futurs.
- Au cours de l'exercice, la société a comptabilisé des frais de restructuration et autres frais connexes de 122,3 millions de dollars (64,6 millions de dollars en 2006) dont l'incidence fiscale a été de 20,6 millions de dollars (14,3 millions de dollars en 2006).
- Les frais de restructuration et autres frais connexes comprenaient la radiation de l'écart d'acquisition pour lequel il n'y a aucun recouvrement d'impôts correspondant. Par conséquent, la charge d'impôts s'est accrue de 7,1 millions de dollars.
- Au cours du troisième trimestre de 2006, la société a inscrit une charge d'impôts de 21,2 millions de dollars afin de réduire la valeur de certains actifs d'impôts futurs se rapportant à ses activités liées aux produits de boulangerie congelés aux États-Unis. En 2007, elle a comptabilisé une provision pour moins-valeur d'actifs d'impôts futurs de 5,7 millions de dollars en déduction de pertes fiscales supplémentaires subies au cours de l'exercice.
- Au cours du deuxième trimestre de 2007, la société a constaté une économie d'impôts de 5,1 millions de dollars relative aux écarts externes liés aux actions de filiales qui ont été vendues dans le cadre de la vente des activités de nutrition animale.

## REVENU AU TITRE DES PRESTATIONS DE RETRAITE

Le revenu au titre des prestations de retraite de l'exercice s'est établi à 17,1 millions de dollars, contre 10,1 millions de dollars en 2006. Les éléments composant le revenu au titre des prestations de retraite sont décrits à la note 22 afférente aux états financiers consolidés.

## ACQUISITIONS ET DÉINVESTISSEMENTS

### 2008

Le 29 janvier 2008, la société a acquis les actions d'Aliments Martel Inc., société chef de file de fabrication et de distribution de sandwiches, de repas et de pâtisseries établie au Québec, pour un prix d'achat initial de 42,4 millions de dollars, plus une contrepartie éventuelle pouvant atteindre 23,0 millions de dollars en fonction de la performance financière des trois prochains exercices.

Le 22 janvier 2008, la société a mené à terme la vente de la plupart de ses activités de production porcine en Ontario et, le 29 janvier 2008, elle a mené à terme la vente de tous ses placements détenus à 100 % en Alberta. Le produit combiné de ces ventes s'est établi à 10,2 millions de dollars. Elles ont donné lieu à des pertes de valeur de 27,0 millions de dollars, qui ont été inscrites au quatrième trimestre de 2007 et qui sont comprises dans les frais de restructuration et autres frais connexes.

# Rapport de gestion

Le 14 janvier 2008, la société a conclu l'acquisition de Central By-Products, entreprise de récupération de sous-produits située près de London, en Ontario, pour une contrepartie en espèces de 18,0 millions de dollars, sous réserve des ajustements de clôture habituels. Cette acquisition reflète l'engagement constant de la société dans le secteur de la récupération de sous-produits.

## 2007

Le 17 août 2007, la société a fait l'acquisition de La Fornaia Ltd. (« La Fornaia »), important fabricant d'une gamme de pains italiens de spécialité, lesquels comprennent la ciabatta de tradition italienne et une variété de pains biologiques et de pains plats, pour une contrepartie totalisant 18,9 millions de livres sterling (40,3 millions de dollars). La société a attribué une tranche de 3,7 millions de livres sterling (7,9 millions de dollars) du prix d'achat aux éléments identifiables de l'actif net de La Fornaia à la date d'acquisition, et une tranche de 15,2 millions de livres sterling (32,4 millions de dollars) à l'écart d'acquisition. La société n'a pas encore terminé la répartition du prix d'achat de cette acquisition.

En 2006 et en 2007, la société a conclu certaines opérations d'achat et de vente liées à la réorientation de ses activités de production porcine au Manitoba. Ces opérations n'ont pas eu d'incidence notable sur la situation financière de la société.

Au cours du premier trimestre de 2007, la société a mené à terme la vente de sa division européenne de fruits de mer et de ses activités de commerce de détail en Allemagne. La vente de ces activités n'aura pas d'incidence notable sur les résultats ni sur les flux de trésorerie des périodes à venir.

Le 26 février 2007, la société a acquis une participation de 100 % dans Pâtisserie Chevalier Inc. (« Chevalier »), contre 8,2 millions de dollars. Chevalier est un chef de file au Québec dans la fabrication de petits gâteaux individuels. La société a attribué une tranche de 6,4 millions de dollars du prix d'achat aux éléments identifiables de l'actif net de Chevalier à la date d'acquisition, et une tranche de 1,8 million de dollars à l'écart d'acquisition. Au 31 décembre 2007, la société n'avait pas encore terminé la répartition du prix d'achat de cette acquisition.

Le 20 juillet 2007, Aliments Maple Leaf a mené à terme la vente de ses activités de nutrition animale pour un produit brut de 525 millions de dollars. Le gain final après les impôts et les ajustements s'est établi à 204 millions de dollars (1,60 \$ par action).

## 2006

Le 27 novembre 2006, la société a fait l'acquisition de The French Croissant Company Ltd. (« FCC ») et de Avance U.K. Limited (« Avance »), deux boulangeries au Royaume-Uni, pour une contrepartie totalisant 29,2 millions de livres sterling (64,0 millions de dollars). FCC fabrique et commercialise des croissants et des produits de spécialité dans tout le Royaume-Uni, et Avance est un fournisseur chef de file de produits de boulangerie frais, congelés et de spécialité à plus longue durée de conservation. La société a calculé la répartition définitive du prix d'achat et elle a imputé 7,5 millions de dollars au montant net des éléments identifiables des actifs corporels de FCC et d'Avance, et 56,5 millions de dollars à l'écart d'acquisition et aux actifs incorporels. Les actifs incorporels acquis comprennent un montant de 8,8 millions de dollars relatifs aux relations clients, amorti selon la méthode linéaire sur la durée de vie utile de ces relations, soit jusqu'à un maximum de 25 ans.

Le 24 mars 2006, la société a acquis les actifs et les établissements de Harvestime Limited (« Harvestime »), boulangerie située à Walsall, en Angleterre, pour une contrepartie de 1,0 million de livres sterling (2,0 millions de dollars). Harvestime est un producteur de pains partiellement cuits, de petits pains et de produits de boulangerie de spécialité. Au 31 décembre 2006, la société avait calculé la répartition définitive du prix d'achat, et l'écart d'acquisition de 0,7 million de dollars découlant de l'opération a été pris en compte dans le total de l'actif du Groupe des produits de boulangerie.

## OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

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

En août 2006, la société a fait l'acquisition d'une participation additionnelle dans Cold Springs Farms Limited (« Cold Springs ») contre 5,0 millions de dollars en espèces. En août 2007, la société a fait l'acquisition de la participation résiduelle dans Cold Springs contre 10,0 millions de dollars, dont une tranche de 5,0 millions de dollars en espèces et une autre tranche de 5,0 millions de dollars devant être versée au troisième trimestre de 2008. La société n'a pas encore terminé la répartition du prix d'achat de cette acquisition.

Le 2 octobre 2006, Pain Canada a fait l'acquisition auprès d'un tiers de 50 % des actions de Royal Touch Foods Inc. (« Royal Touch »), fournisseur de sandwiches préemballés situé à Etobicoke, en Ontario, pour une contrepartie de 3,8 millions de dollars, déduction faite de l'encaisse acquise de 0,8 million de dollars. Auparavant, Aliments Maple Leaf comptabilisait sa participation dans Royal Touch selon la méthode à la valeur de consolidation. En 2007, des ajustements mineurs ont été apportés au prix d'achat, et la répartition du prix d'achat a été calculée de façon définitive. Royal Touch sera fusionnée au cours de 2008 avec l'entreprise Martel, acquise en 2008.

# Rapport de gestion

## SOURCES DE FINANCEMENT ET SITUATION DE TRÉSORERIE

En général, les secteurs de l'industrie alimentaire dans lesquels la société exerce ses activités se caractérisent par des volumes de ventes élevés et une rotation rapide des stocks et des débiteurs. Habituellement, les débiteurs et les stocks peuvent être facilement convertis en espèces. Les fluctuations des prix des marchandises, les mouvements saisonniers et autres fluctuations liées aux marchés influent sur le montant investi dans le fonds de roulement. Par exemple, même si les hausses et 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.

## FLUX DE TRÉSORERIE

La dette totale, déduction faite des soldes d'encaisse, se chiffrait à 0,9 milliard de dollars au 31 décembre 2007, ce qui représente une baisse de 0,3 milliard de dollars par rapport à la dette de 1,2 milliard de dollars de l'exercice précédent. Cette baisse est essentiellement attribuable à l'affectation du produit de la vente par la société de ses activités de nutrition animale au remboursement de la dette à long terme.

Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation de l'exercice se sont élevés à 105,7 millions de dollars contre 132,0 millions de dollars à l'exercice précédent, soit une baisse de 26,3 millions de dollars. Les activités de nutrition animale abandonnées ont entraîné une diminution des flux de trésorerie de 41,7 millions de dollars. Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, compte non tenu des activités abandonnées, se sont élevés à 122,8 millions de dollars, comparativement à 107,4 millions de dollars pour l'exercice précédent, ce qui représente une hausse de 15,4 millions de dollars. Cette hausse s'explique par l'accroissement des contributions positives provenant du bénéfice avant la prise en compte des charges de restructuration, partiellement contrebalancées par une augmentation des montants investis dans le fonds de roulement.

## DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS

Les dépenses en immobilisations de l'exercice considéré se sont établies à 236,7 millions de dollars, contre 155,9 millions de dollars à l'exercice précédent. En 2007, la société a investi dans un certain nombre de mesures visant à accroître les capacités de fabrication et de distribution et à réaliser l'expansion de la capacité des activités de base. Ces projets comprennent un important projet d'expansion de la capacité des usines de fabrication de bagels et de croissants au Royaume-Uni de même que la construction d'un nouvel entrepôt à la boulangerie de Roanoke, en Virginie. La société a également investi dans le lancement de la gamme de produits Maple Leaf Simply Fresh et elle a poursuivi son expansion sur le marché des repas réfrigérés au moyen de dépenses en immobilisations à son usine de Brampton, en Ontario. D'autres investissements visaient à soutenir le regroupement des activités de transformation de porc frais à l'usine de la société à Brandon, dans le Manitoba.

La société a l'intention de faire de son usine de transformation primaire du porc située à Brandon, au Manitoba, une usine à double quart; les dépenses en immobilisations liées à cette mesure seront en grande partie réalisées ou engagées au cours de 2008.

Au cours des trois prochains exercices, la société investira des sommes importantes et elle engagera des charges de mise en œuvre considérables relativement à la création d'une organisation de services partagés afin de simplifier les principales fonctions de la société et d'en améliorer l'efficacité.

## FACILITÉS D'EMPRUNT

En ce qui a trait à ses liquidités, la société a adopté comme stratégie de réduire sa dépendance envers une source de crédit unique, de conserver suffisamment de facilités de crédit inutilisées afin de disposer de liquidités et d'échelonner les échéances de ses dettes pour atténuer le risque inhérent au refinancement. Pour garantir qu'elle aura toujours accès à du crédit à des taux concurrentiels, la société a comme politique de maintenir ses ratios de crédit de base et son endettement à des niveaux qui lui assurent une excellente cote de solvabilité. Si la société estime qu'il est approprié de réduire son endettement, elle aura recours au financement par actions ou à d'autres sources de liquidités comme sources additionnelles de financement.

Au 31 décembre 2007, la société disposait d'une facilité de crédit consentie inutilisée de 705,6 millions de dollars. Grâce surtout au produit tiré de la cession d'actifs et des flux de trésorerie interne, la société disposait d'un solide bilan à la fin de l'exercice, comme le montre l'amélioration des mesures clés des flux de trésorerie. Sa dette nette par rapport au BAIIA<sup>i)</sup> (dette nette sur le bénéfice avant les intérêts, les impôts et l'amortissement), a atteint 2,2 fois en décembre 2007 (3,2 fois en 2006).

i) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux PCGR », page 20.

# Rapport de gestion

Au 31 décembre 2007, la société disposait de facilités de crédit, y compris une facilité d'emprunt des filiales, totalisant 1,8 milliard de dollars (2,0 milliards de dollars en 2006), sur laquelle une tranche de 1,0 milliard de dollars (1,4 milliard de dollars en 2006) a été prélevée (y compris 120,2 millions de dollars (116,7 millions de dollars en 2006) en rapport avec des lettres de crédit). Les facilités d'emprunt des filiales disponibles totalisaient 115,0 millions de dollars (148,4 millions de dollars en 2006), dont une tranche de 94,0 millions de dollars (123,9 millions de dollars en 2006) a été utilisée (y compris 8,8 millions de dollars (9,4 millions de dollars en 2006) au titre de lettres de crédit) à la fin de l'exercice.

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 218,5 millions de dollars (241,5 millions de dollars en 2006) à l'aide de ces facilités. Ces facilités sont comptabilisées comme une opération hors bilan aux termes des principes comptables généralement reconnus. Si elle le juge rentable, la société peut financer des automobiles, du matériel lourd, des ordinateurs et du matériel de bureau en concluant des contrats de location-exploitation.

En décembre 2007, la société a remboursé un billet de 60,0 millions de dollars US arrivant à échéance et, parallèlement, elle a dénoué le swap de devises connexe, pour un paiement total de 93,2 millions de dollars CA.

## OBLIGATIONS CONTRACTUELLES

Le tableau ci-dessous fournit de l'information sur certaines des principales obligations contractuelles de la société au 31 décembre 2007 :

		Montants dus au cours des exercices					
(en millions de dollars)	Total	2008	2009	2010	2011	2012	Après 2012
Dette à long terme	873,2 \$	18,0 \$	148,9 \$	203,3 \$	237,0 \$	7,1 \$	258,9 \$
Swaps de devises liés à la dette à long terme	139,3	—	8,4	36,4	55,6	—	38,9
	1 012,5	18,0	157,3	239,7	292,6	7,1	297,8
Obligations contractuelles, y compris les contrats de location	280,7	62,9	51,4	37,6	29,6	22,5	76,7
Total des obligations contractuelles	1 293,2 \$	80,9 \$	208,7 \$	277,3 \$	322,2 \$	29,6 \$	374,5 \$

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. Les notes afférentes aux états financiers consolidés renferment d'autres détails sur le financement. Au 31 décembre 2007, la société respectait toutes les clauses restrictives de ses emprunts.

## INSTRUMENTS DÉRIVÉS ET AUTRES INSTRUMENTS FINANCIERS

La société a recours à des instruments dérivés et à d'autres instruments financiers non dérivés pour gérer son exposition aux fluctuations des taux d'intérêt et de change et à celles des prix des marchandises (notamment les prix du blé, des céréales fourragères et du bétail).

La société gère son exposition au risque lié aux fluctuations des taux d'intérêt en utilisant une combinaison d'instruments de dette à taux fixe et à taux variable et en ayant recours au besoin à des swaps de taux d'intérêt pour obtenir la proportion recherchée entre la dette à taux variable et la dette à taux fixe. La société n'avait aucun swap de taux d'intérêt en cours à la fin de 2007, puisque tous les swaps de taux d'intérêt en place avaient été dénoués au cours de l'exercice, parallèlement au remboursement de la dette connexe au moyen du produit reçu à la vente des activités de nutrition animale. Au 31 décembre 2007, 75,0 % de la dette courante de la société n'était pas exposée aux fluctuations des taux d'intérêt (77,0 % en 2006).

La société gère le risque de change notamment par le recours à des contrats de change à terme, à des swaps de devises et à des emprunts libellés en devise pour réduire son exposition au risque lié aux fluctuations des taux de change liée aux opérations libellées en d'autres monnaies que le dollar canadien.

Les activités de transformation de la viande, de production porcine et de boulangerie de la société utilisent diverses matières premières, dont les principales sont les porcs, les céréales fourragères et le blé. La société conclut des contrats à long terme avec ses fournisseurs, ainsi que des contrats à terme normalisés et des options négociés en bourse, afin de réduire les fluctuations de prix à l'achat de matières premières.

Toutes les opérations comportant l'utilisation de couvertures et d'instruments dérivés sont menées en accord avec des politiques de gestion des risques, lesquelles précisent le type d'instrument de couverture qui peut être utilisé, le montant maximal pouvant être couvert ainsi que les opérations de couverture autorisées. Les contreparties avec lesquelles sont conclus les instruments dérivés non négociés en bourse sont de grandes institutions financières internationales dont la dette à long terme a une cote de A ou une cote supérieure.

# Rapport de gestion

Si la société n'avait pas conclu ces contrats, le bénéfice d'exploitation de l'exercice aurait été inférieur de 13,6 millions de dollars (baisse de 5,4 millions de dollars en 2006) et les intérêts débiteurs de l'exercice auraient diminué de 18,7 millions de dollars (diminution de 16,2 millions de dollars en 2006).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, tous les instruments dérivés (qu'ils aient été ou non désignés dans une relation de couverture) sont comptabilisés à la juste valeur dans le bilan, sauf s'ils ne sont pas soumis aux exigences relatives aux instruments dérivés conformément aux besoins prévus en matière d'achats, de ventes ou de consommation intermédiaire. Les instruments dérivés sont présentés à titre d'actifs lorsque leur juste valeur est positive, et à titre de passifs, lorsqu'elle est négative. Le mode de comptabilisation des variations de la juste valeur d'un instrument dérivé dépend du fait que le dérivé ait été désigné ou non dans une relation de couverture, et du type de relation de couverture. Avant le 1<sup>er</sup> janvier 2007, les instruments dérivés qui répondaient aux critères d'application de la comptabilité de couverture étaient présentés selon la méthode de la comptabilité d'exercice. Il y a lieu de se reporter à la note 12 afférente aux états financiers consolidés pour de plus amples précisions sur la comptabilisation de ces instruments.

## SAISONNALITÉ

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

## CAPITAL-ACTIONS ET DIVIDENDES

La société n'a racheté aucune de ses actions en 2007; son offre publique de rachat dans le cours normal des affaires est arrivée à échéance en août 2007. En 2006, la société avait racheté 1 909 600 actions ordinaires à un prix d'exercice moyen de 12,07 \$ par action. L'excédent du prix d'achat sur la valeur comptable des actions a été imputé aux bénéfices non répartis.

Au cours de chacun des trimestres de 2007, la société a déclaré et versé des dividendes en espèces de 0,04 \$ par action ordinaire (avec ou sans droit de vote). Les dividendes ont donc totalisé 0,16 \$ par action ordinaire (avec ou sans droit de vote) et les versements de dividendes ont totalisé 20,8 millions de dollars au cours de l'exercice (20,4 millions de dollars en 2006).

Au 31 janvier 2008, le nombre d'actions ordinaires à droit de vote émises et en circulation de la société s'établissait à 107 607 971 et il y avait 22 000 000 d'actions ordinaires sans droit de vote émises et en circulation. Les actions ordinaires sans droit de vote peuvent être converties en actions ordinaires à droit de vote à raison de une action pour une action, au gré du porteur.

## 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 au sein desquelles 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. 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 et de favoriser leur récupération, 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 important et constitue désormais un élément clé de conservation d'un avantage concurrentiel. En 2008, la société entame un processus complet de planification visant à mesurer son empreinte écologique, à coordonner les mesures d'atténuation à l'échelle de l'entreprise et à définir ses objectifs environnementaux à long terme.

# Rapport de gestion

## FACTEURS DE RISQUE

La société exerce ses activités dans le secteur de la transformation des aliments, de sorte qu'elle est exposée aux risques et incertitudes inhérents à ce secteur, ce qui pourrait avoir des conséquences néfastes sur les résultats d'exploitation et la situation financière de la société. Certains de ces risques et incertitudes sont présentés ci-dessous. Les investisseurs éventuels devraient examiner et évaluer attentivement les facteurs de risque qui suivent ainsi que les autres renseignements fournis dans le présent rapport. 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.

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

Les résultats d'exploitation et la situation financière de la société dépendent en partie des coûts et de la disponibilité des porcs de même que des prix de vente des produits de viande fraîche, et ces facteurs dépendent à leur tour de l'évolution constante des forces du marché qui influent sur l'offre et la demande, sur lesquelles la société a peu ou pas de contrôle. Ces prix sont en majeure partie libellés en dollars américains ou liés au dollar américain, ce qui en accentue la variabilité en raison des taux de change. Les marchés nord-américains de transformation primaire du porc sont très concurrentiels et des entreprises régionales ou de grande envergure se livrent concurrence sur chaque marché. Les prix des produits du porc sur les marchés subissent régulièrement un déséquilibre de l'offre et de la demande et sont sensibles aux fluctuations de la capacité de transformation de l'industrie. Les facteurs qui contribuent à ce caractère cyclique comprennent les dépenses en immobilisations considérables et les coûts fixes élevés qui sont nécessaires à la production efficace des produits du porc, de même que les coûts élevés afférents aux fermetures d'usines. En outre, l'approvisionnement et la valeur marchande de porcs vivants dépendent de divers facteurs sur lesquels la société a peu ou pas de contrôle, notamment les variations de la taille des troupeaux élevés par les fournisseurs nord-américains de porcs, les règlements en matière d'environnement et de conservation, la conjoncture économique, le coût relatif des aliments pour porcs, les conditions météorologiques, les maladies animales et d'autres facteurs. La stratégie relative au Groupe des protéines animales, récemment mise au point par la société, est conçue de manière à atténuer certains de ces risques en réduisant les volumes de production de porcs et de vente de porc frais. Rien ne garantit que la société sera en mesure de répercuter tout ou partie de ces hausses de coûts occasionnelles, directement ou promptement, dans les prix de vente de ses produits aux consommateurs. Par conséquent, rien ne garantit que la survenance de ces événements n'aura pas une incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

## TRANSFORMATION STRATÉGIQUE DU SECTEUR DES PROTÉINES ANIMALES

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

# Rapport de gestion

## **NORMALISATION ET PARTAGE DES SYSTÈMES ET DES PROCESSUS**

En 2006, parallèlement à la revue stratégique de ses activités liées aux protéines animales, la société a entamé un processus de standardisation de ses principaux processus opérationnels et financiers ainsi que de ses systèmes de soutien dans l'ensemble de la société, comme base à la mise en place d'une organisation multifonctionnelle de partage des services qui permettrait de fournir à moindre coût à toutes les entités de la société des services à valeur ajoutée. Une mauvaise conception ou une mauvaise exécution de ces changements, une perturbation ou une utilisation inadéquate des ressources de direction de la société ou une mise en œuvre imparfaite des systèmes de technologie de l'information nécessaires au soutien de la nouvelle structure sont susceptibles de faire en sorte que le projet n'atteigne pas ses objectifs à long terme et de nuire à la performance de la société à court terme. La survenance de ces événements peut avoir une incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

## **INSALUBRITÉ DES ALIMENTS ET SANTÉ DES CONSOMMATEURS**

La société est assujettie aux risques qui touchent l'ensemble de l'industrie de l'alimentation, notamment ceux que posent la détérioration ou la contamination accidentelles des aliments, la violation de produits, la responsabilité à l'égard des produits de consommation, les coûts éventuels d'un rappel de produits et les problèmes connexes. La société gère activement ces risques en assurant la rigueur des contrôles et procédés qu'elle emploie dans ses installations de production et réseaux de distribution, et en maintenant une couverture d'assurance prudente.

Les organismes fédéraux de santé au Canada et leurs homologues à l'étranger inspectent les installations de la société, et cette dernière effectue également ses propres vérifications afin d'assurer la conformité à ses normes internes, lesquelles sont généralement les mêmes ou plus strictes que celles des organismes de réglementation. Toutefois, la société ne peut garantir que le respect des procédés et règlements atténue forcément les risques liés à l'insalubrité des aliments.

## **BÉTAIL**

La société est exposée aux risques que pose la santé des animaux d'élevage, que ceux-ci soient ou non intégrés à son secteur des protéines animales. Des problèmes de santé de ces animaux pourraient nuire à la production et à l'approvisionnement en matières premières des installations de production de la société et miner la confiance des consommateurs. La société contrôle la santé de son cheptel, et son réseau de production de porc fait fond sur des procédés de biosécurité rigoureux et des programmes de formation du personnel. Toutefois, ces procédés ne sont pas nécessairement utilisés à l'égard de tous les animaux qu'elle transforme puisque la société achète également des porcs et de la volaille auprès de fournisseurs indépendants, de sorte qu'elle ne peut assurer que la propagation d'une maladie animale au Canada n'aura pas d'incidence défavorable sur sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Aliments Maple Leaf a élaboré un plan d'urgence interne exhaustif advenant l'apparition de maladies animales ou d'une pandémie plus grave, et a pris des mesures pour inciter le gouvernement canadien à améliorer ses mécanismes de prévention et ses plans d'application. Rien ne garantit cependant que ces mesures de prévention ou leurs plans d'application réussiront à réduire au minimum ou à contenir les effets de la propagation d'une maladie animale, ni qu'une telle propagation n'aura pas d'incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

## **DEVISES**

Les produits et les charges de la société sont en grande partie libellés en d'autres devises (essentiellement le dollar américain et le yen japonais) ou directement liés à celles-ci. Lorsque le dollar canadien s'apprécie rapidement et fortement par rapport aux autres devises, les produits en dollars américains ou en yens japonais sont immédiatement réduits, alors qu'il faut un certain temps avant que la société ne puisse modifier ses prix ou tirer parti de ses couvertures naturelles. La variation subite des taux de change peut donc avoir une incidence importante et immédiate sur le bénéfice de la société. En raison de la diversité des activités de la société, les fluctuations monétaires normales n'ont généralement pas une incidence importante sur la rentabilité à court terme de la société, en raison des couvertures naturelles et des positions de change compensatoires (par exemple, lorsque tant les produits que les charges sont liés à d'autres devises), ni sur la capacité de la société à modifier à court terme les prix de ses produits afin de contrer les mouvements défavorables des taux de change. Cependant, étant donné que la société doit, dans le cadre de ses activités, livrer concurrence à la fois sur des marchés internationaux et sur ses marchés nationaux (concurrence provenant d'entreprises rivales américaines) tout changement important des taux de change du dollar canadien par rapport au dollar américain peut avoir, et a déjà eu, de sérieuses répercussions sur le degré de concurrence relative qu'elle peut livrer sur ses marchés au Canada et à l'étranger, et peut avoir, et a déjà eu, une incidence défavorable importante sur sa situation financière et ses résultats d'exploitation. Le bénéfice de la société relativement à ses activités au Royaume-Uni peut également être touché de façon similaire, négativement ou positivement, par la variation des taux de change.



# Rapport de gestion

## MARCHANDISES

Dans le cours normal de ses activités, la société fait l'achat de certaines marchandises, notamment du blé, des céréales fourragères, du bétail et du gaz naturel. Les prix des marchandises font l'objet de fluctuations et ces fluctuations sont parfois importantes. La société peut utiliser les contrats à terme normalisés sur marchandises et des options à des fins de couverture pour atténuer l'incidence à court terme de la fluctuation des prix, mais il se peut qu'elle ne réussisse pas à atténuer ce risque lié aux prix des marchandises. À plus long terme, la société gère le risque d'accroissement des coûts des marchandises et du coût d'autres intrants en augmentant les prix facturés à ses clients. Toute fluctuation du prix des produits de base que la société serait incapable de couvrir ou d'atténuer adéquatement pourrait avoir une incidence défavorable importante sur sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

## COMMERCE INTERNATIONAL

La société exporte des volumes importants de produits à ses clients à partir du Canada, et certains de ses intrants sont touchés par les prix des marchandises à l'échelle mondiale. Par conséquent, les événements qui influent sur les prix des denrées ou sur leur libre circulation d'un pays à l'autre peuvent avoir des répercussions favorables ou défavorables sur la société. Parmi de tels événements, il y a lieu de mentionner les maladies animales dans d'autres pays, les mesures commerciales, les tarifs douaniers des denrées et les subventions gouvernementales offertes à l'égard de produits agricoles concurrents.

## RÉGLEMENTATION ET QUESTIONS JURIDIQUES

Les activités de la société sont assujetties à une réglementation complexe des agences gouvernementales des pays où elle exerce ses activités, notamment l'Agence canadienne d'inspection des aliments et le Ministère de l'agriculture du Canada. Ces agences réglementent la transformation, l'emballage, l'entreposage, la distribution, la promotion et l'étiquetage des produits de la société, y compris les normes de salubrité des aliments. Les installations de production et les produits de la société font l'objet d'inspections par les autorités fédérales, provinciales et locales. La société s'efforce, à tous égards importants, de respecter l'ensemble des lois et des règlements et de détenir tous les licences et permis essentiels à ses activités. Néanmoins, rien ne garantit que la société se conforme à ces lois et règlements ni qu'elle sera en mesure de le faire dans l'avenir. L'inobservation des lois et des règlements applicables pourrait exposer la société à des recours civils, notamment des amendes, des injonctions, des rappels ou des saisies, de même qu'à des peines criminelles éventuelles, ce qui pourrait avoir une incidence défavorable importante sur la 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. Si l'un ou l'autre de ces projets est adopté, la société pourrait subir une interruption de l'approvisionnement et être incapable de passer une hausse des coûts à ses clients sans subir une perte de son volume d'affaires en raison de prix plus élevés.

Dans le cours normal de ses activités, la société est partie à diverses poursuites judiciaires. La société est d'avis que l'issue de ces poursuites n'aura pas une incidence importante sur elle. 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.

## RÈGLEMENTS ENVIRONNEMENTAUX

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

# Rapport de gestion

## 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.

## ENDETTEMENT

Les modalités des facilités de crédit et, le cas échéant, des titres d'emprunt de la société comprennent des clauses restrictives pouvant limiter l'exploitation ou le financement de la société. La capacité de la société à faire les paiements prévus de capital et d'intérêts sur sa dette ou à refinancer cette dernière dépend de son rendement financier futur, lequel est assujéti à des facteurs économiques, financiers, concurrentiels et autres qui échappent au contrôle de la société. Si la société ne s'acquitte pas de ses obligations à l'égard de sa dette, avant ou à l'échéance de celle-ci, un tel défaut de remboursement pourrait entraîner une défaillance aux termes d'autres conventions de la société, le cas échéant. De tels événements pourraient avoir une incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société.

## MALADIES ANIMALES ET SANTÉ HUMAINE

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

## TENDANCES EN MATIÈRE DE CONSOMMATION

La réussite de la société dépend en partie de sa capacité à répondre aux tendances du marché et à fabriquer 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. Ainsi, la tendance à favoriser les aliments pauvres en glucides, qui avait cours il y a quelques années, a détourné les consommateurs des pâtes fabriquées par la société, mais a accru la demande globale de protéines. Si la société n'est pas en mesure d'anticiper ou de reconnaître ces changements, ou d'y répondre, ou si elle est incapable de proposer des produits innovants, cela pourrait entraîner un recul de la demande des produits de la société, ce qui pourrait avoir par conséquent une incidence défavorable importante sur sa situation financière et ses résultats d'exploitation.

## QUESTIONS LIÉES À L'EMPLOI

La société et ses filiales comptent environ 23 000 employés à temps plein et à temps partiel, ce qui inclut les travailleurs salariés et les salariés syndiqués dont un grand nombre est couvert par des conventions collectives. Ces employés travaillent dans divers pays dans le monde, chacun de ces pays ayant des lois et des règlements différents en matière d'emploi, et des façons différentes de s'acquitter de dommages-intérêts punitifs ou extraordinaires. Même si la société a institué des systèmes et des procédés lui permettant de se conformer aux exigences en vigueur, il existe un risque que tout défaut ou déchéance de la part d'un quelconque directeur puisse donner lieu à une violation ou à une cause d'action qui pourraient avoir une incidence défavorable importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation de la société. De plus, si l'expiration d'une convention collective couvrant un grand nombre d'employés ou mettant en cause certains employés clés devait entraîner un arrêt de travail, rien ne garantit que cet arrêt de travail n'aura pas une incidence importante sur la situation financière et les résultats d'exploitation 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

# Rapport de gestion

critiques puisqu'elles doivent refléter la situation financière et les résultats d'exploitation de la société tout en exigeant que la direction exerce des jugements importants ou complexes. Les paragraphes qui suivent résument certaines estimations ou conventions comptables considérées comme étant critiques par la direction de la société.

## ÉVALUATION DE L'ÉCART D'ACQUISITION ET DES ACTIFS INCORPORELS

L'écart d'acquisition est soumis annuellement à un test de dépréciation au cours du deuxième trimestre ou au besoin à une autre date s'il se produit des événements qui laissent entendre qu'il est plus probable qu'improbable que la valeur comptable d'une unité d'exploitation a diminué. Au moment d'effectuer ce test, la société établit la juste valeur de ses diverses unités d'exploitation, ainsi que la juste valeur de l'écart d'acquisition, le cas échéant. Les actifs incorporels dont la durée de vie est indéterminée sont soumis à un test de dépréciation annuellement au quatrième trimestre ou au besoin à une autre date s'il se produit des événements qui laissent entendre qu'il est plus probable qu'improbable que la valeur comptable a diminué.

À la vente de ses activités de nutrition animale, le 20 juillet 2007, la société a comptabilisé une perte de valeur de l'écart d'acquisition de 20,7 millions de dollars liée aux activités de nutrition animale conservées. Les actifs incorporels ont été soumis à un test de dépréciation en 2007 et aucune perte de valeur n'a été relevée.

## PERTE DE VALEUR

En 2007, la société a réalisé des opérations visant la vente de la plupart de ses activités de production porcine en Ontario et de tous ses placements détenus à 100 % dans ce secteur en Alberta. Le produit tiré de la vente de ces activités en 2008 a donné lieu à une perte de valeur de 27,0 millions de dollars, comptabilisée dans les résultats du quatrième trimestre de 2007, dans les frais de restructuration et autres frais connexes.

Le produit reçu de la vente des actifs de production porcine en Alberta et en Ontario a amené la direction à évaluer la valeur comptable de ses activités de production porcine restantes au Manitoba. La société est parvenue à la conclusion que les actifs à long terme relatifs aux activités de production porcine au Manitoba avaient subi une perte de valeur; elle a par conséquent comptabilisé une perte de valeur de 36,1 millions de dollars au quatrième trimestre de 2007. Cette perte de valeur a été établie au moyen d'estimations de la juste valeur de ces actifs à long terme.

## PROVISION POUR CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES

La société constitue une provision suffisante à l'égard des créances irrécouvrables ou douteuses. Les estimations du montant recouvrable se fondent sur la meilleure estimation de la direction quant à la capacité d'un client à s'acquitter de ses obligations, et les montants réels qui sont encaissés dépendent de divers facteurs, notamment des conditions du secteur et de la variation de la situation financière du client concerné.

## PROVISION POUR LES STOCKS

La direction fait une estimation de la demande future des clients pour ses produits afin de constituer des provisions adéquates pour ses stocks. Lorsqu'elle fait ces estimations, la direction prend en compte la durée de vie des produits, la rentabilité des ventes récentes effectuées à partir des stocks, et les variations de la composition de la clientèle.

## RABAI SUR VENTES ET AUTRES REMISES

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

## RÉGIMES D'AVANTAGES SOCIAUX DES SALARIÉS

Le coût des prestations de retraite et des autres avantages postérieurs au départ à la retraite auxquels ont droit les salariés est établi au moyen de calculs actuariels, selon la méthode de répartition des prestations au prorata des services et d'après les meilleures estimations de la direction quant au taux de rendement prévu des actifs des régimes (7,5 %), au taux de croissance des salaires (3,5 %), à l'âge des salariés au moment de leur départ à la retraite ainsi qu'aux coûts prévus des soins de santé. Le taux d'actualisation utilisé aux fins des calculs actuariels est fondé sur les taux d'intérêt à long terme et pourrait influencer fortement sur le passif des régimes.

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

	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Incidence sur les obligations à la fin de l'exercice (variation en millions de dollars)	3,4	(3,8)
Total du coût des services rendus au cours de l'exercice et des intérêts débiteurs pour 2007 (variation en millions de dollars)	0,2	(0,3)

# Rapport de gestion

## 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 les positions fiscales. La société accroît la charge d'impôts quand certaines positions fiscales peuvent être réexaminées et réévaluées par l'administration fiscale, même si elle est d'avis que les positions fiscales courantes sont entièrement justifiables. La société ajuste la charge d'impôts selon l'évolution des faits et des circonstances.

## RÉSERVES POUR LES FRAIS DE RESTRUCTURATION ET AUTRES FRAIS CONNEXES

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

## MODIFICATIONS DE CONVENTIONS COMPTABLES

Le 1<sup>er</sup> janvier 2007, la société a adopté les nouvelles normes comptables canadiennes concernant les instruments financiers. Par suite de l'adoption de ces nouvelles normes, la société doit ajouter un nouveau poste du bilan, soit le cumul des autres éléments du résultat étendu. Ce poste comprend i) l'écart de conversion non réalisé et ii) les gains (les pertes) non réalisé(e)s sur les couvertures de flux de trésorerie déduction faite des impôts. Au moment de la transition, la société a constaté des pertes non réalisées cumulées de 32,2 millions de dollars relativement aux couvertures de flux de trésorerie au 1<sup>er</sup> janvier 2007. Conformément à ces normes, un montant de 9,8 millions de dollars, qui avait été classé à titre d'écart de conversion non réalisé, est désormais présenté dans le cumul des autres éléments du résultat étendu.

En 2007, la société a comptabilisé un montant de 6,6 millions de dollars au titre des autres éléments du résultat étendu, essentiellement en raison des variations de la juste valeur des couvertures de flux de trésorerie concernant le risque de taux d'intérêt, contrebalancées par la variation de l'écart de conversion non réalisé. À la fin de l'exercice, le cumul des autres éléments du résultat étendu correspondait à une perte de 35,4 millions de dollars.

## RÉCENTES PRISES DE POSITION EN COMPTABILITÉ

### ÉCARTS D'ACQUISITION ET ACTIFS INCORPORELS

En 2008, l'ICCA a publié le chapitre 3064 de son Manuel (« chapitre 3064 »), « Écarts d'acquisition et actifs incorporels ». Le chapitre 3064 remplace le chapitre 3062, « Écarts d'acquisition et actifs incorporels », et le chapitre 3450, « Frais de recherche et de développement ». Ce chapitre établit des normes pour la constatation, l'évaluation et les informations à fournir relatives aux écarts d'acquisition et aux actifs incorporels. Cette nouvelle norme s'applique aux états financiers consolidés intermédiaires et annuels de la société à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009. À l'heure actuelle, la société évalue l'incidence de cette nouvelle norme.

## STOCKS

En mai 2007, le Conseil des normes comptables a publié le chapitre 3031 du Manuel, intitulé « Stocks ». La norme établit des modifications quant à l'évaluation et aux informations à fournir relatives aux stocks et elle s'harmonise avec les normes comptables internationales. La norme est en vigueur pour les périodes intermédiaires et annuelles se rapportant aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008. La société ne croit pas que l'adoption de cette norme aura une incidence importante sur ses états financiers.

## INFORMATION À FOURNIR CONCERNANT LE CAPITAL

En octobre 2006, le Conseil des normes comptables du Canada a publié le chapitre 1535, « Information à fournir concernant le capital », qui exige que les entités fournissent des informations qualitatives sur leurs objectifs, politiques et procédures de gestion du capital. La norme est en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2007. La société ne croit pas que l'adoption de cette norme aura une incidence importante sur ses états financiers.

## INSTRUMENTS FINANCIERS

En décembre 2006, le Conseil des normes comptables du Canada a publié le chapitre 3862, « Instruments financiers – Informations à fournir », et le chapitre 3863, « Instruments financiers – Présentation », qui remplacent le chapitre 3861, « Instruments financiers – Informations à fournir et présentation ». Ces nouvelles normes de présentation mettent davantage l'accent sur les risques associés aux instruments financiers comptabilisés et non comptabilisés et sur la façon dont ces risques sont gérés. Elles reprennent telles quelles les exigences antérieures en matière de présentation et s'appliquent aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2007. À l'heure actuelle, la société évalue l'incidence de cette nouvelle norme de présentation.

# Rapport de gestion

## CONTRÔLES DE COMMUNICATION DE L'INFORMATION ET CONTRÔLES INTERNES À L'ÉGARD DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

Les contrôles et procédures de communication de l'information de la société sont conçus de manière à fournir l'assurance raisonnable que l'information importante relative à la société, y compris ses filiales consolidées, est communiquée en temps opportun à la direction afin que l'information que la société doit présenter en vertu de la législation en valeurs mobilières soit enregistrée, traitée, synthétisée et présentée dans les délais prévus par la législation en valeurs mobilières applicable. Le chef de la direction et le chef des finances de la société ont évalué l'efficacité des contrôles et procédures de communication de l'information de la société au 31 décembre 2007 et ont conclu que ces contrôles et procédures de communication de l'information étaient efficaces.

Il incombe à la direction de la société, sous l'autorité et la supervision du chef de la direction et du chef des finances, 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. Au cours du trimestre terminé le 31 décembre 2007, aucune modification du contrôle interne de la société à l'égard de l'information financière ayant eu une incidence importante ou raisonnablement susceptible d'avoir une incidence importante sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière n'a été apportée.

## 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>2007</b>	<b>1 316 135 \$</b>	<b>1 318 773 \$</b>	<b>1 301 099 \$</b>	<b>1 273 633 \$</b>	<b>5 209 640 \$</b>
	2006	1 286 297	1 356 465	1 320 633	1 361 361	5 324 756
Bénéfice net tiré des activités poursuivies	<b>2007</b>	<b>5 266</b>	<b>(6 458)</b>	<b>1 698</b>	<b>(23 738)</b>	<b>(23 232)</b>
	2006	11 327	14 735	(28 174)	(17 879)	(19 991)
Bénéfice net	<b>2007</b>	<b>10 463</b>	<b>(1 671)</b>	<b>220 424</b>	<b>(22 072)</b>	<b>207 144</b>
	2006	17 272	21 186	(22 309)	(11 624)	4 525
Bénéfice de base par action						
attribuable aux activités poursuivies <sup>i)</sup>	<b>2007</b>	<b>0,04 \$</b>	<b>(0,05)\$</b>	<b>0,01 \$</b>	<b>(0,19)\$</b>	<b>(0,18)\$</b>
	2006	0,09	0,12	(0,22)	(0,14)	(0,16)
Bénéfice par action ajusté attribuable aux activités poursuivies <sup>i) ii)</sup>	<b>2007</b>	<b>0,12</b>	<b>0,13</b>	<b>0,06</b>	<b>0,20</b>	<b>0,51</b>
	2006	0,09	0,12	0,05	0,13	0,38
Total	<b>2007</b>	<b>0,08</b>	<b>(0,01)</b>	<b>1,72</b>	<b>(0,16)</b>	<b>1,63</b>
	2006	0,14	0,17	(0,17)	(0,09)	0,04
Dilué, attribuable aux activités poursuivies	<b>2007</b>	<b>0,04</b>	<b>(0,05)</b>	<b>0,01</b>	<b>(0,18)</b>	<b>(0,18)</b>
	2006	0,09	0,11	(0,22)	(0,14)	(0,16)
Dilué	<b>2007</b>	<b>0,08</b>	<b>(0,01)</b>	<b>1,67</b>	<b>(0,15)</b>	<b>1,59</b>
	2006	0,13	0,16	(0,17)	(0,09)	0,03

i) Les chiffres ayant été arrondis, les totaux ne correspondent pas à la somme des éléments.

ii) Se reporter à la rubrique « Mesures non conformes aux PCGR », page 20.

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

# 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 buts 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. Par conséquent, les résultats réels pourraient différer considérablement de ceux qui sont explicites, implicites ou prévus dans les énoncés prospectifs. 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.

Les énoncés prospectifs sont fondés sur divers facteurs et hypothèses concernant notamment ce qui suit : la conjoncture économique au Canada et aux États-Unis, le taux d'appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain et au yen japonais, l'approvisionnement et la possibilité de vente du bétail, des matières premières, de l'énergie et des fournitures, les prix des produits, l'environnement concurrentiel et la conjoncture connexe des marchés, l'accroissement des efficacités d'exploitation, l'accès continu au capital, les coûts de conformité aux normes en matière d'environnement et de santé, l'issue défavorable des litiges en cours et l'absence de mesures prévues par les gouvernements au Canada et à l'étranger, et l'hypothèse générale selon laquelle aucun des risques décrits sous la rubrique « Facteurs de risque » ne se réalisera. Ces hypothèses sont fondées sur l'information dont dispose actuellement la société, y compris l'information obtenue auprès d'analystes du secteur.

Les résultats réels pourraient différer considérablement de ceux prévus dans les énoncés prospectifs. Même si la société ne connaît pas l'incidence éventuelle de ces différences, ses activités, ses résultats d'exploitation, sa situation financière et le cours de ses titres pourraient en souffrir considérablement. 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 :

- 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 la santé du bétail;
- le risque lié à la solvabilité des clients auxquels la société consent du crédit;
- 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;
- la nature cyclique du coût et de l'approvisionnement des porcs et la nature concurrentielle du marché du porc en général;
- les risques associés à la mise en œuvre et à l'exécution de la transformation du secteur des protéines animales;
- les risques associés aux changements relatifs aux systèmes et aux processus partagés de la société;
- les risques que pose le respect des nombreux règlements gouvernementaux;
- les effets des nombreux règlements environnementaux et les passifs environnementaux éventuels entraînés par ceux-ci;
- le risque lié à la consolidation du commerce de détail;
- le risque lié à l'endettement de la société;
- l'incidence d'une pandémie sur les activités de la société;
- les risques liés à l'observation dans le monde entier des diverses lois et pratiques en vigueur dans le cadre du droit du travail et les risques liés à d'éventuels arrêts de travail en raison du non-renouvellement de certaines conventions collectives.

La société avertit le lecteur que la liste des facteurs qui précède n'est pas exhaustive. Ces facteurs sont exposés de façon plus détaillée sous la rubrique « Facteurs de risque » à la page 33 du présent document. Il y aurait lieu de se reporter à cette rubrique pour plus de précisions.

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./s.e.n.c.r.l., comptables agréés, ont vérifié les états financiers consolidés de la société et produit leur rapport sur ces états. Leur opinion se fonde sur les vérifications qu'ils ont effectuées conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada, afin d'obtenir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers consolidés.

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

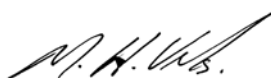
Le 20 février 2008

LE PRÉSIDENT ET  
CHEF DE LA DIRECTION,



M. H. McCain

LE PREMIER VICE-PRÉSIDENT  
ET CHEF DES FINANCES,



M. H. Vels

## Rapport des vérificateurs aux actionnaires

Nous avons vérifié les bilans consolidés de Les Aliments Maple Leaf Inc. aux 31 décembre 2007 et 2006 et les états consolidés des résultats, des bénéfices non répartis, du résultat étendu 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 2007 et 2006 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour les exercices terminés à ces dates selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

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

COMPTABLES AGRÉÉS, EXPERTS-COMPTABLES AUTORISÉS  
TORONTO, CANADA  
LE 20 FÉVRIER 2008



# Bilans consolidés

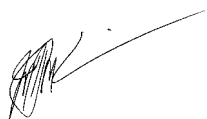
Aux 31 décembre  
(en milliers de dollars canadiens)

	2007	2006 (note 2 r))
<b>ACTIF</b>		
<b>Actif à court terme</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	28 222 \$	64 494 \$
Débiteurs (note 5)	202 285	201 743
Stocks (note 6)	351 064	376 216
Actif d'impôts futurs à court terme (note 21)	25 409	2 128
Charges payées d'avance et autres actifs	16 529	11 158
Actifs destinés à la vente (note 4)	10 092	311 172
	633 601	966 911
Placements dans des sociétés associées	1 207	15 499
Immobilisations corporelles (note 7)	1 126 727	1 080 293
Autres actifs à long terme (note 8)	303 360	279 001
Actif d'impôts futurs à long terme (note 21)	22 837	23 464
Écart d'acquisition	817 477	829 641
Autres actifs incorporels (note 9)	92 635	80 917
	2 997 844 \$	3 275 726 \$
<b>PASSIF ET CAPITAUX PROPRES</b>		
<b>Passif à court terme</b>		
Dette bancaire	9 845 \$	9 130 \$
Créditeurs et charges à payer	550 528	594 685
Impôts et autres taxes exigibles	12 881	18 056
Tranche échéant à moins de un an de la dette à long terme (note 10)	17 945	81 954
Passifs liés aux actifs destinés à la vente (note 4)	—	74 474
	591 199	778 299
Dette à long terme (note 10)	855 281	1 185 970
Passif d'impôts futurs à long terme (note 21)	61 935	29 867
Autres passifs à long terme (note 11)	248 448	196 911
Participation sans contrôle	79 554	90 237
Capitaux propres (note 14)	1 161 427	994 442
	2 997 844 \$	3 275 726 \$

Éventualités et engagements (note 25)

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 et le nombre d'actions)

	2007	2006 (note 2 r))
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>5 209 640 \$</b>	<b>5 324 756 \$</b>
Bénéfice tiré des activités poursuivies avant les frais de restructuration et les autres frais connexes	<b>199 056 \$</b>	172 802 \$
Frais de restructuration et autres frais connexes (note 13)	<b>(122 304)</b>	(63 230)
Bénéfice tiré des activités poursuivies	<b>76 752</b>	109 572
Autres produits (note 19)	<b>4 578</b>	2 647
Bénéfice tiré des activités poursuivies avant les intérêts débiteurs et les impôts sur le bénéfice	<b>81 330</b>	112 219
Intérêts débiteurs (note 20)	<b>94 122</b>	90 204
Bénéfice (perte) attribuable aux activités poursuivies avant les impôts sur le bénéfice	<b>(12 792)</b>	22 015
Impôts sur le bénéfice (note 21)	<b>801</b>	35 799
Perte attribuable aux activités poursuivies avant la participation sans contrôle	<b>(13 593)</b>	(13 784)
Participation sans contrôle	<b>9 639</b>	6 208
Perte attribuable aux activités poursuivies	<b>(23 232)</b>	(19 992)
Bénéfice net tiré des activités poursuivies, déduction faite des impôts sur le bénéfice (note 3)	<b>230 376</b>	24 517
<b>Bénéfice net</b>	<b>207 144 \$</b>	<b>4 525 \$</b>
Bénéfice (perte) de base par action (note 17) <sup>i)</sup>		
Attribuable aux activités poursuivies	<b>(0,18)\$</b>	(0,16)\$
Attribuable aux activités abandonnées	<b>1,81</b>	0,19
	<b>1,63 \$</b>	0,04 \$
Bénéfice (perte) dilué(e) par action (note 17)		
Attribuable aux activités poursuivies	<b>(0,18)\$</b>	(0,16)\$
Attribuable aux activités abandonnées	<b>1,77</b>	0,19
	<b>1,59 \$</b>	0,03 \$
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	<b>127,3</b>	127,5

i) Les chiffres étant arrondis, le total du bénéfice de base par action de 2006 ne correspond pas à la somme des éléments.

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers consolidés.

## États consolidés des bénéfices non répartis

Exercices terminés les 31 décembre (en milliers de dollars canadiens)	2007	2006
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	204 415 \$	231 807 \$
Bénéfice net de l'exercice	207 144	4 525
Dividendes déclarés de 0,16 \$ par action (0,16 \$ par action en 2006)	(20 775)	(20 387)
Prime sur le rachat de capital-actions (note 14)	—	(11 530)
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	390 784 \$	204 415 \$

Se reporter aux notes afférentes aux états financiers consolidés.

## États consolidés du résultat étendu

Exercices terminés les 31 décembre (en milliers de dollars canadiens)	2007	2006
Bénéfice net de l'exercice	207 144 \$	4 525 \$
Autres éléments du résultat étendu (note 15)		
Variation de l'écart de conversion cumulé	(16 036)	8 749
Variation de la perte sur instruments dérivés non réalisée sur les couvertures de flux de trésorerie	22 620	—
	6 584	8 749
Résultat étendu	213 728 \$	13 274 \$

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)

	2007	2006 (note 2 r))
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX</b>		
<b>Activités d'exploitation</b>		
Perte attribuable aux activités poursuivies	(23 232)\$	(19 992)\$
Ajouter (déduire) les éléments sans effet sur la trésorerie		
Amortissement	141 181	130 736
Rémunération à base d'actions (note 16)	15 340	10 384
Participation sans contrôle	9 639	6 208
Impôts futurs	(46 290)	75
Gain à la vente d'immobilisations corporelles	(2 341)	(2 051)
Perte (gain) à la vente de placements	(176)	202
Variation des autres débiteurs à long terme	(1 957)	4 546
Augmentation de l'actif net des régimes de retraite	(48 034)	(55 322)
Pertes de valeur et variations des frais de restructuration et autres frais connexes (note 13)	101 348	20 621
Autres	7 999	7 185
Variation des soldes hors caisse du fonds de roulement lié à l'exploitation	(30 643)	4 827
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation poursuivies	122 834	107 419
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation abandonnées	(17 086)	24 592
	105 748	132 011
<b>Activités de financement</b>		
Versement de dividendes	(20 775)	(20 387)
Versement de dividendes aux actionnaires sans contrôle	(801)	(1 602)
Augmentation de la dette à long terme	5 389	237 778
Diminution de la dette à long terme	(340 863)	(128 098)
Augmentation du capital-actions (note 14)	20 944	15 556
Rachat d'actions aux fins d'annulation (note 14)	—	(23 056)
Achat d'actions aux fins d'autodétention (note 14)	(30 054)	—
Autres	8 200	2 357
Flux de trésorerie liés aux activités de financement poursuivies	(357 960)	82 548
Flux de trésorerie liés aux activités de financement abandonnées	(389)	403
	(358 349)	82 951
<b>Activités d'investissement</b>		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(236 660)	(155 935)
Produit de la vente d'immobilisations corporelles	9 788	7 605
Acquisition d'entreprises, déduction faite de l'encaisse acquise (note 24)	(65 013)	(80 986)
Produit tiré de la vente de placements	3 713	—
Produit tiré de la vente d'activités (note 24)	5 470	—
Acquisition d'actions de Pain Canada (note 23)	(6 521)	—
Autres	1 521	1 956
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement poursuivies	(287 702)	(227 360)
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement abandonnées	503 316	(12 740)
	215 614	(240 100)
<b>Diminution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie</b>	(36 987)	(25 138)
Trésorerie et équivalents de trésorerie au début de l'exercice	55 364	80 502
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la fin de l'exercice	18 377 \$	55 364 \$
<b>Information supplémentaire sur les flux de trésorerie</b>		
Montant net payé en intérêts	102 455 \$	96 222 \$
Montant net payé en impôts	62 574	67 072

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, à moins d'indication contraire.)  
Exercices terminés les 31 décembre 2007 et 2006

## 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.

### A) PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la société et ceux de ses filiales, ainsi que sa quote-part de l'actif, du passif, des produits et des charges des coentreprises sur lesquelles la société exerce un contrôle conjoint. Les placements dans des sociétés associées sur lesquelles la société exerce une influence notable sont comptabilisés à la valeur de consolidation. La note d'orientation concernant la comptabilité 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 à la valeur d'acquisition 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 charges 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 sont reportés et 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 tirés de la vente de produits lorsque le droit de propriété est transféré aux clients. Les produits sont constatés au prix facturé pour chaque produit, déduction faite des retours estimatifs. Un montant estimatif des stimulants à la vente offerts aux clients est également constaté au moment de la vente et classé à titre de diminution des ventes constatées. Les stimulants à la vente comprennent divers rabais et programmes promotionnels offerts aux clients de la société. Les rabais sont accordés principalement en fonction de l'atteinte de certains volumes précis de ventes ou de certains taux de croissance précis des ventes.

### E) INSTRUMENTS FINANCIERS

Les actifs et les passifs financiers de la société sont classés dans l'une ou l'autre des catégories suivantes : détenus à des fins de transaction, actifs financiers disponibles à la vente, placements détenus jusqu'à leur échéance, prêts et créances et autres passifs financiers. La classification dépend de la raison pour laquelle l'instrument financier a été acquis ainsi que de ses caractéristiques. Tous les instruments 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 en résultat net de la période au cours de laquelle elles surviennent. Les prêts et créances et les autres passifs financiers sont 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.



## Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

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 la juste valeur ou couverture de l'exposition au risque de change d'un investissement net dans un établissement étranger autonome.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, dans le cas d'une couverture de flux de trésorerie, la variation de la juste valeur de l'instrument de couverture est constatée dans les autres éléments du résultat étendu, dans la mesure où l'instrument est efficace, jusqu'à ce que l'élément couvert ait une incidence sur l'état consolidé des résultats. La société utilise les couvertures de flux de trésorerie essentiellement dans le but de convertir les billets à payer libellés en dollars US portant intérêt à taux fixe en billets libellés en dollars CA portant intérêt à taux fixe. En outre, la société utilise les couvertures de flux de trésorerie afin d'atténuer le risque lié aux flux de trésorerie variables associés aux flux de trésorerie prévus libellés en devises et aux achats et ventes prévus de divers produits agricoles.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, dans le cas d'une couverture de la 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.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, 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 en résultat lorsque les écarts de change cumulés correspondants relatifs à l'établissement étranger autonome sont constatés dans les résultats. La société désigne certains billets à payer libellés en dollars US comme étant des couvertures d'investissements nets dans des établissements américains.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, 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 en résultat 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.

Pour toutes les périodes considérées, 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.

Avant le 1<sup>er</sup> janvier 2007, les instruments dérivés qui répondaient aux critères de la comptabilité de couverture étaient comptabilisés selon la comptabilité d'exercice. Les produits et les charges découlant des instruments dérivés désignés et admissibles à la comptabilité de couverture étaient constatés à l'état consolidé des résultats au cours de la même période où était constaté l'élément couvert connexe. Lorsqu'une relation de couverture prenait fin, l'instrument dérivé connexe était par la suite comptabilisé à la juste valeur et tout produit ou charge antérieurement reporté était reporté en avant afin qu'il soit comptabilisé à l'état consolidé des résultats au cours de la même période où était constaté l'élément couvert, généralement par amortissement sur la durée résiduelle de l'actif ou du passif couvert. L'inefficacité des couvertures était généralement constatée à l'état consolidé des résultats sur la durée de la relation de couverture.

### 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 (suite)

## H) DÉPRÉCIATION OU CESSIION D'ACTIFS À LONG TERME

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

## I) IMMOBILISATIONS CORPORELLES

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

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

## J) FRAIS DE FINANCEMENT

Les frais engagés pour obtenir du financement à long terme sont amortis sur la durée des emprunts connexes selon la méthode des intérêts effectifs 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 volaille et des parcours de distribution. Les actifs incorporels dont la durée de vie est déterminée sont amortis sur leur durée de vie utile estimative. L'écart d'acquisition n'est pas amorti et il est soumis annuellement à un test de dépréciation au cours du deuxième trimestre et, au besoin, lorsqu'un événement qui est survenu indique qu'il est plus probable qu'improbable que la valeur comptable d'une unité d'exploitation a 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. Au cours de l'exercice, la société a constaté une perte de valeur de l'écart d'acquisition (note 18). Les actifs incorporels dont la durée de vie est indéterminée, y compris les contingents de volaille et certaines marques, 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 a diminué. Les actifs incorporels dont la durée de vie est indéterminée ont été soumis à un test de dépréciation en 2007 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 (suite)

## M) RÉGIMES D'AVANTAGES SOCIAUX DES SALARIÉS

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

Les gains et les pertes actuariels excédant 10 % des provisions actuarielles de la valeur marchande 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 unités d'actions restreintes (les « unités ») 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

Le 1<sup>er</sup> janvier 2007, la société a adopté trois nouveaux chapitres portant sur les instruments financiers et publiés par l'ICCA. Il s'agit des chapitres suivants : le chapitre 1530 « Résultat étendu » (« chapitre 1530 »), le chapitre 3855 « Instruments financiers – Comptabilisation et évaluation » (« chapitre 3855 ») et le chapitre 3865 « Couvertures » (« chapitre 3865 »). Les chiffres correspondants des périodes antérieures n'ont pas été retraités, à l'exception de l'écart de conversion, lequel a été reclassé dans le cumul des autres éléments du résultat étendu.

Le tableau ci-après présente un sommaire des ajustements requis par suite de l'adoption des nouvelles normes le 1<sup>er</sup> janvier 2007 :

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

L'incidence globale de l'adoption des nouvelles normes sur le bénéfice net a été négligeable.

## Q) RÉCENTES PRISES DE POSITION EN COMPTABILITÉ

En 2008, l'ICCA a publié le chapitre 3064 du *Manuel*, « Écarts d'acquisition et autres actifs incorporels » (« chapitre 3064 »). Le chapitre 3064, qui remplace le chapitre 3062, « Écarts d'acquisition et autres actifs incorporels » (« chapitre 3062 »), et le chapitre 3450, « Frais de recherche et de développement », établit les normes relatives à la constatation, à la mesure et à la présentation des écarts d'acquisition et des actifs incorporels. Cette nouvelle norme s'applique aux états financiers consolidés annuels et trimestriels des périodes ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2009. À l'heure actuelle, la société évalue l'incidence de la nouvelle norme.

# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

En mai 2007, le Conseil des normes comptables du Canada a publié le chapitre 3031, « Stocks ». Cette norme apporte des modifications à l'évaluation des stocks et aux informations à fournir à leur sujet et converge vers les normes comptables internationales. Elle s'applique aux états financiers des périodes intermédiaires et annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2008. La société estime que l'adoption de cette norme n'aura pas d'incidence notable sur ses états financiers.

En décembre 2006, le Conseil des normes comptables a publié le chapitre 3862, « Instruments financiers – Informations à fournir », et le chapitre 3863, « Instruments financiers – Présentation », qui remplacent le chapitre 3861, « Instruments financiers – Informations à fournir et présentation ». Les nouvelles normes relatives aux informations à fournir mettent davantage l'accent sur les risques rattachés aux instruments financiers constatés et non constatés et sur la façon dont ces risques sont gérés. Les nouvelles normes de présentation reprennent telles quelles les mêmes exigences antérieures concernant la présentation et elles sont applicables aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2007. À l'heure actuelle, la société évalue l'incidence de cette nouvelle norme relative aux informations à fournir.

En octobre 2006, le Conseil des normes comptables du Canada a publié le chapitre 1535, « Information à fournir concernant le capital » qui exige que les entités fournissent des informations sur leur capital et sa gestion. Cette norme s'applique aux états financiers des périodes intermédiaires et annuelles ouvertes à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2007. La société estime que l'adoption de cette norme n'aura pas d'incidence notable sur ses états financiers.

## R) DONNÉES COMPARATIVES

Certaines données comparatives de 2006 ont été retraitées selon la présentation des états financiers adoptée en 2007.

## 3. ACTIVITÉS ABANDONNÉES

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

Les actifs et les passifs des activités de nutrition animale présentés aux bilans avant la date de la vente ont été classés comme étant destinés à la vente (note 4). Les résultats des activités abandonnées se présentent comme suit :

	2007	2006
Chiffre d'affaires	342 642 \$	570 460 \$
Bénéfice d'exploitation avant les frais de restructuration et les autres frais connexes	25 651 \$	51 096 \$
Frais de restructuration et autres frais connexes	(2 672)	(1 388)
Bénéfice d'exploitation	22 979	49 708
Autres produits	162	379
Bénéfice d'exploitation avant les intérêts débiteurs et les impôts sur le bénéfice	23 141	50 087
Intérêts débiteurs <sup>i)</sup>	5 147	8 900
Bénéfice avant les impôts sur le bénéfice	17 994	41 187
Impôts sur le bénéfice	7 000	16 670
Bénéfice net tiré des activités abandonnées avant le gain sur la vente	10 994	24 517
Gain sur la vente d'activités (déduction faite d'impôts sur le bénéfice de 65,1 millions de dollars)	219 382	—
Bénéfice net tiré des activités abandonnées	230 376 \$	24 517 \$

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

# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

## 4. ACTIFS ET PASSIFS DESTINÉS À LA VENTE

Les actifs et les passifs destinés à la vente se composent des actifs des activités de nutrition animale vendues le 20 juillet 2007 (note 3) et des actifs de certaines activités de production de porc de l'Ontario et de l'Alberta vendues en janvier 2008 (note 26). Les actifs et les passifs destinés à la vente se présentent comme suit :

	2007			2006		
Actifs destinés à la vente	Nutrition animale	Production de porc	Total 2007	Nutrition animale	Production de porc	Total 2006
Débiteurs	— \$	— \$	— \$	62 063 \$	— \$	62 063 \$
Stocks	—	4 074	4 074	39 604	12 026	51 630
Actif d'impôts futurs à court terme	—	—	—	193	—	193
Charges payées d'avance et autres actifs	—	—	—	828	—	828
Placements dans des sociétés associées	—	—	—	6 611	—	6 611
Immobilisations corporelles	—	6 018	6 018	88 398	18 707	107 105
Autres actifs à long terme	—	—	—	3 090	—	3 090
Écart d'acquisition	—	—	—	77 922	—	77 922
Autres actifs incorporels	—	—	—	1 730	—	1 730
	— \$	10 092 \$	10 092 \$	280 439 \$	30 733 \$	311 172 \$
<b>Passifs liés aux actifs destinés à la vente</b>						
Créditeurs et charges à payer	— \$	— \$	— \$	71 201 \$	— \$	71 201 \$
Impôts et autres taxes exigibles	—	—	—	2 009	—	2 009
Dette à long terme	—	—	—	974	—	974
Autres passifs à long terme	—	—	—	290	—	290
	— \$	— \$	— \$	74 474 \$	— \$	74 474 \$

## 5. DÉBITEURS

Aux termes de programmes de titrisation renouvelables, la société a vendu certaines de ses créances clients à des institutions financières. La société conserve une responsabilité de gestion et une obligation de garantie limitée à l'égard de débiteurs en souffrance. Au 31 décembre 2007, les créances clients gérées en vertu des programmes totalisaient 218,5 millions de dollars (241,5 millions de dollars en 2006).

## 6. STOCKS

	2007	2006
Matières réservées à la production	198 547 \$	194 517 \$
Produits finis	152 517	181 699
	351 064 \$	376 216 \$

## 7. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	2007	2006
Terrains	59 752 \$	63 905 \$
Bâtiments	625 351	559 070
Matériel et outillage	1 472 548	1 411 464
Travaux de construction en cours	165 434	122 429
	2 323 085	2 156 868
Moins l'amortissement cumulé	1 196 358	1 076 575
	1 126 727 \$	1 080 293 \$



# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

## 8. AUTRES ACTIFS À LONG TERME

	2007	2006
Actifs liés aux régimes de retraite (note 22)	292 798 \$	251 959 \$
Frais de financement	4 945	20 663
Billets et créances hypothécaires à recevoir	1 056	1 367
Autres	4 561	5 012
	<b>303 360 \$</b>	<b>279 001 \$</b>

## 9. AUTRES ACTIFS INCORPORELS

	2007	2006
Marques	53 645 \$	53 869 \$
Contingents de production de volaille	28 396	24 442
Relations clients	8 424	—
Autres	2 170	2 606
	<b>92 635 \$</b>	<b>80 917 \$</b>

## 10. DETTE À LONG TERME

	2007	2006
Billets à payer		
— échéant en 2007 (60,0 millions de dollars US) a)	— \$	69 918 \$
— échéant en 2009 (140,0 millions de dollars US) a)	138 378	163 142
— échéant en 2010 (75,0 millions de dollars US et 115,0 millions de dollars CA) b)	189 348	202 398
— échéant en 2011 (207,0 millions de dollars US) c)	205 199	241 217
— échéant en 2014 (98,0 millions de dollars US et 105,0 millions de dollars CA) c)	202 148	219 199
— échéant en 2016 (7,0 millions de dollars US et 20,0 millions de dollars CA) c)	26 939	28 157
— échéant en 2010 (6,5 millions de dollars CA) d)	7 195	9 458
— échéant en 2016 (47,4 millions de dollars CA) d)	53 258	58 028
Facilité à terme renouvelable e)	25 000	237 778
Autres f)	25 761	38 629
	<b>873 226</b>	<b>1 267 924</b>
Moins la tranche échéant à moins de un an	<b>17 945</b>	<b>81 954</b>
	<b>855 281 \$</b>	<b>1 185 970 \$</b>

a) En décembre 2002, la société a émis des billets à payer d'une valeur de 60,0 millions de dollars US portant intérêt à 5,6 % par année et échéant en 2007. Au moyen de swaps de devises conclus au cours des exercices antérieurs (note 12), la société a effectivement converti 60,0 millions de dollars US en 93,2 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 2,5 % par année. En décembre 2007, la société a remboursé intégralement les billets à payer et les swaps de devises. Avant le 1<sup>er</sup> janvier 2007, l'incidence financière sur les swaps de la fluctuation des taux de change était constatée dans les autres passifs à long terme. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, les swaps sont désormais constatés à la juste valeur. Au 31 décembre 2007, la juste valeur des swaps était de néant (valeur comptable du passif au titre des swaps de 23,3 millions de dollars en 2006).

En décembre 2002, la société a émis des billets à payer d'une valeur de 140,0 millions de dollars US, portant intérêt à 6,3 % par année et échéant en 2009. Au moyen de swaps de devises conclus au cours des exercices antérieurs (note 12), la société a effectivement converti 15,0 millions de dollars US en 23,3 millions de dollars de titres d'emprunt libellés en dollars CA à un taux d'intérêt variable égal au taux des acceptations bancaires de trois mois majoré de 2,6 % par année. En 2006, la société a conclu des swaps de devises au moyen desquels elle a effectivement converti 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. Avant le 1<sup>er</sup> janvier 2007, l'incidence financière sur les swaps de la fluctuation des taux de change était constatée dans les autres passifs à long terme. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, les swaps sont désormais constatés à la juste valeur. Au 31 décembre 2007, la juste valeur des swaps (passif) s'établissait à 11,1 millions de dollars (valeur comptable du passif au titre des swaps de 5,8 millions de dollars en 2006).

## Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

b) En avril 2000, la société a émis des billets à payer échéant en avril 2010. Les billets à payer émis comprennent une tranche libellée en dollars CA d'une valeur de 115,0 millions de dollars CA, portant intérêt à 7,7 % par année, ainsi qu'une tranche libellée en dollars US d'une valeur de 75,0 millions de dollars US, portant intérêt à 8,5 % par année. Au moyen de swaps de devises (note 12), la société a effectivement converti la tranche libellée en dollars US en titres d'emprunt libellés en dollars CA, donnant lieu à un montant total de 110,8 millions de dollars CA, à un taux d'intérêt fixe effectif de 7,7 % par année. Avant le 1<sup>er</sup> janvier 2007, l'incidence financière sur les swaps de la fluctuation des taux de change était constatée dans les autres passifs à long terme. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, les swaps sont désormais constatés à la juste valeur. Au 31 décembre 2007, la juste valeur des swaps (un passif) s'établissait à 37,0 millions de dollars (valeur comptable du passif au titre des swaps de 23,4 millions de dollars en 2006).

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 %
7,0 millions de dollars US	2016	5,8 %
105,0 millions de dollars CA	2014	6,1 %
20,0 millions de dollars CA	2016	6,2 %

Les intérêts sont payables semestriellement. Au moyen de swaps de devises (note 12), la société a effectivement converti 177,0 millions de dollars US de titres d'emprunt échéant en 2011 en des titres d'emprunt de 231,0 millions de dollars CA portant intérêt à un taux annuel fixe de 5,4 %; des titres d'emprunt de 98 millions de dollars US échéant en 2014 en des titres d'emprunt de 135,3 millions de dollars CA portant intérêt à un taux annuel fixe de 6,0 %; et des titres d'emprunt de 2,0 millions de dollars US échéant en 2016 en des titres d'emprunt de 2,7 millions de dollars CA portant intérêt à un taux annuel fixe de 6,1 %. Avant le 1<sup>er</sup> janvier 2007, l'incidence financière de la variation des taux de change sur les swaps était constatée dans les autres passifs à long terme. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, les swaps sont désormais constatés à la juste valeur. Au 31 décembre 2007, la juste valeur des passifs au titre des swaps s'établissait à 98,0 millions de dollars (valeur comptable des passifs au titre des swaps de 46,2 millions de dollars en 2006).

d) Parallèlement à l'acquisition de Schneider Corporation en avril 2004, la société a pris en charge les passifs en cours relativement aux débetures émises précédemment par Schneider Corporation. En avril 2004, les modalités des débetures prévoyaient des paiements en capital totalisant 13,1 millions de dollars et 60,0 millions de dollars et les débetures portent intérêt à des taux fixes annuels 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 2007, la valeur comptable restante des débetures échéant en 2010 s'élevait à 7,2 millions de dollars (9,5 millions de dollars en 2006), et celle des débetures de 2016 s'élevait à 53,2 millions de dollars (58,0 millions de dollars en 2006). Les paiements en capital à verser s'élevaient respectivement à 6,5 millions de dollars et à 47,4 millions de dollars (8,3 millions de dollars et 51,0 millions de dollars en 2006).

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 2007, un montant de 136,3 millions de dollars (345,0 millions de dollars en 2006) avait été prélevé sur la facilité renouvelable, dont une tranche de 111,3 millions de dollars (107,2 millions de dollars en 2006) avait été tirée sous forme de lettres de crédit et de financement commercial.

f) Les filiales de la société bénéficient de diverses facilités de crédit, y compris des contrats de location-acquisition, dont les taux d'intérêt varient de 0 % à 8,1 % par année. Ces facilités sont remboursables à diverses dates, de 2008 à 2012. Au 31 décembre 2007, une tranche de 25,8 millions de dollars (38,6 millions de dollars en 2006) était impayée.

Les diverses facilités de la société établies auprès de banques à charte canadiennes et d'autres prêteurs, facilités qui ne sont pas garanties, sont assujetties à certaines clauses restrictives de nature financière. Au 31 décembre 2007, la société respectait toutes les clauses restrictives de ses emprunts.

En 2007, la société estime que le taux d'emprunt effectif moyen pondéré a été d'environ 6,6 % (6,5 % en 2006) compte tenu de l'incidence des couvertures de taux d'intérêt.

# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

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

2008	17 945 \$
2009	148 897
2010	203 335
2011	237 037
2012	7 116
Par la suite	258 896
<b>Total de la dette à long terme</b>	<b>873 226 \$</b>

## 11. AUTRES PASSIFS À LONG TERME

	2007	2006
Instruments dérivés (notes 10 et 12)	143 604 \$	98 729 \$
Passifs liés aux régimes de retraite (note 22)	29 829	32 338
Avantages postérieurs au départ à la retraite (note 22)	61 387	61 783
Autres	13 628	4 061
	<b>248 448 \$</b>	<b>196 911 \$</b>

## 12. INSTRUMENTS FINANCIERS ET ACTIVITÉS DE GESTION DES RISQUES

Dans le cadre de ses activités, la société utilise divers instruments financiers, notamment certaines composantes du fonds de roulement comme la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les débiteurs et les créditeurs. De plus, la société utilise des titres d'emprunt à court terme et à long terme pour financer ses activités et des instruments financiers dérivés, notamment des swaps de taux d'intérêt et des swaps de devises, des contrats de change à terme, des contrats à terme normalisés sur marchandises et des options, pour gérer le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque sur marchandises auxquels elle est exposée.

### RISQUE DE CRÉDIT

Les actifs financiers de la société qui sont exposés au risque de crédit comprennent essentiellement la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les débiteurs et les instruments dérivés non négociés sur le marché dont la juste valeur est positive.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie se composent essentiellement de placements dans des dépôts auprès de banques à charte canadiennes qui ont une excellente cote de solvabilité. 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 au détail 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 est également exposée au risque de crédit qui découle du risque qu'une contrepartie ne s'acquitte pas de ses obligations à l'égard des contrats dérivés qui ne sont pas 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 et dont la société s'attend à ce qu'elles s'acquittent de leurs obligations aux termes des contrats.

### RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT

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 des swaps de taux d'intérêt au besoin afin d'établir la combinaison souhaitée de titres d'emprunt à taux variable et à taux fixe.

En 2007, la société a résilié des swaps de taux d'intérêt dont les montants nominaux totalisaient 260,0 millions de dollars par suite du remboursement d'emprunts à taux variable au moyen du produit en espèces reçu à la vente des activités de nutrition animale. Ces swaps étaient utilisés pour effectivement convertir certains des emprunts à taux variable de la société en emprunts à taux fixe et ils étaient désignés et comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie. La perte réalisée à la résiliation s'est établie à 2,8 millions de dollars (déduction faite d'impôts de 1,4 million de dollars) dont une tranche de 1,1 million de dollars a été passée en charges au cours de l'exercice et le solde a été reporté dans le cumul des autres éléments du résultat étendu aux fins d'amortissement sur la durée de la relation de couverture.

Le montant nominal des swaps de taux d'intérêt s'établissait à 260,0 millions de dollars au 31 décembre 2006. Les swaps avaient une juste valeur négative de 12,5 millions de dollars au 31 décembre 2006.

# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

## RISQUE DE CHANGE

La société utilise des contrats de change à terme, des swaps de devises et des titres d'emprunt libellés en devises afin de gérer son exposition au risque lié aux fluctuations des taux de change découlant des opérations et des soldes libellés en devises autres que le dollar canadien.

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 effectivement convertir 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. Les montants nominaux des swaps de devises désignés comme couvertures de flux de trésorerie totalisaient 477,0 millions de dollars US au 31 décembre 2007 (477,0 millions de dollars US en 2006) et les échéances sont à diverses dates, de décembre 2009 à décembre 2014. Ces swaps avaient une juste valeur négative de 137,2 millions de dollars au 31 décembre 2007 (juste valeur négative de 94,2 millions de dollars en 2006) dont une tranche de 2,1 millions de dollars a été comptabilisée dans les autres passifs à court terme et une tranche de 135,1 millions de dollars a été comptabilisée dans les autres passifs à long terme.

De plus, la société utilise des swaps de devises pour effectivement convertir des billets à payer libellés en dollars US portant intérêt à taux fixe en billets libellés en dollars CA portant intérêt à taux variable. Ces swaps sont comptabilisés comme couvertures de flux de trésorerie. Les montants nominaux des swaps de devises désignés comme couvertures de flux de trésorerie totalisaient 15,0 millions de dollars US au 31 décembre 2007 (75,0 millions de dollars US en 2006), la date d'échéance étant en décembre 2009. Ces swaps avaient une juste valeur négative de 8,8 millions de dollars au 31 décembre 2007 (juste valeur négative de 32,2 millions de dollars en 2006) dont une tranche de 0,3 million de dollars a été comptabilisée dans les autres passifs à court terme et une tranche de 8,5 millions de dollars a été comptabilisée dans les autres passifs à long terme.

Le tableau ci-dessous présente un sommaire des montants nominaux et des taux d'intérêt relatifs aux swaps de devises de la société :

(en milliers d'unités de devise) Échéance	Montant nominal	Taux à recevoir	Montant nominal	Taux à payer
	\$ US		\$ CA	
2009 (note 10 a))	15 000	6,3 %	23 273	AB <sup>i)</sup> + 2,6 %
2009 (note 10 a))	125 000	6,3 %	144 606	6,2 % <sup>ii)</sup>
2010 (note 10 b))	75 000	8,5 %	110 775	7,7 %
2011 (note 10 c))	177 000	5,2 %	231 025	5,4 %
2014 (note 10 c))	100 000	5,6 %	138 000	6,0 %

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

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

La société utilise des contrats de change à terme à l'occasion pour couvrir une partie de ses opérations prévues 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 2007, des ventes prévues libellées en devises se chiffrent à 58,0 millions de dollars avaient fait l'objet d'une couverture, le règlement des contrats de change à terme sous-jacents se situant à diverses dates, de février 2008 à mars 2009. Au 31 décembre 2007, la juste valeur globale de ces contrats à terme correspondait à un gain de 1,4 million de dollars comptabilisé dans les autres actifs à court terme.

La société désigne certains billets à payer libellés en dollars US comme couvertures d'un investissement net dans des établissements américains. Au 31 décembre 2007, le montant des billets à payer désignés comme couvertures de l'investissement net de la société dans des établissements américains s'établissait à 160,0 millions de dollars US (160,0 millions de dollars US en 2006). 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 de l'établissement américain, lesquels sont également comptabilisés dans le cumul des autres éléments du résultat étendu. Avant le 1<sup>er</sup> janvier 2007, les gains et les pertes de change sur les billets à payer désignés étaient comptabilisés à titre d'écart de conversion non réalisé sous les capitaux propres. En 2007, le gain sur la couverture de l'investissement net comptabilisé dans les autres éléments du résultat étendu de l'exercice s'est établi à 29,9 millions de dollars, avant les impôts (néant en 2006).

# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

## RISQUE SUR MARCHANDISES

La société est exposée au risque lié aux prix en ce qui a trait aux achats et aux ventes prévus de porcs vivants et aux achats prévus 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 en résultat afin de contrebalancer l'incidence des éléments couverts lorsque ceux-ci ont une incidence sur les résultats. Les gains non réalisés sur les positions sur marchandises désignées comme couvertures de flux de trésorerie totalisaient 5,6 millions de dollars au 31 décembre 2007 et ils étaient comptabilisés dans les autres actifs à court terme.

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. Cette stratégie vise à faire en sorte que le coût des marchandises assorties d'un prix à terme se rapproche le plus possible du prix des achats effectués sur le marché au comptant à la date de la livraison. Les contrats à terme normalisés sont désignés et comptabilisés comme couvertures de la juste valeur. Les gains non réalisés sur les positions sur marchandises désignées comme couvertures de la juste valeur totalisaient 0,4 million de dollars au 31 décembre 2007 et ils étaient comptabilisés dans les autres actifs à court terme.

La société a choisi de classer comme des contrats d'achat ou de vente d'éléments non financiers certains contrats conclus dans le but de se procurer des marchandises devant être utilisées pour la production.

Le montant de l'inefficacité des couvertures constaté en résultat pour l'exercice terminé le 31 décembre 2007 est négligeable.

## JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

La valeur comptable de la trésorerie et des équivalents de trésorerie, des débiteurs et des créditeurs se rapproche de leur juste valeur étant donné que ces instruments financiers viennent à échéance immédiatement ou à court terme. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, tous les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan consolidé à la juste valeur. Avant 2007, seuls les instruments dérivés qui n'étaient pas admissibles à la comptabilité de couverture étaient comptabilisés à la juste valeur.

Le tableau qui suit présente la valeur comptable et la juste valeur, au 31 décembre 2007, des instruments financiers de la société servant à couvrir le risque sur marchandises, le risque de taux d'intérêt et le risque de change :

	Actifs à court terme	Passifs à court terme	Autres passifs à court terme
Contrats à terme normalisés pour couvrir le risque sur marchandises	5 998 \$	— \$	— \$
Swaps de devises pour couvrir les billets à payer libellés en dollars US	—	2 446	143 604
Contrats de change à terme pour couvrir les opérations libellées en devises	1 388	—	—
Total	7 386 \$	2 446 \$	143 604 \$

Le tableau ci-dessous présente la valeur comptable et la juste valeur de la dette à long terme de la société :

	2007		2006	
	Valeur comptable	Juste valeur	Valeur comptable	Juste valeur
Dette à long terme (y compris la tranche échéant à moins de un an)	(873 226)\$	(892 229)\$	(1 267 924)\$	(1 284 252)\$

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 a été 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 a été établie en fonction des prix d'échange.



# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

## 13. FRAIS DE RESTRUCTURATION ET AUTRES FRAIS CONNEXES

En 2007, la société a constaté des frais de restructuration et autres frais connexes de 125,0 millions de dollars (103,9 millions de dollars après les impôts). Une tranche de 122,3 millions de dollars de ces frais se rapporte aux activités poursuivies et le solde est constaté dans les activités abandonnées (note 3). La majeure partie de ces frais a trait aux pertes de valeur relatives aux actifs de production de porc de la société. Une perte de valeur de l'écart d'acquisition de 20,7 millions de dollars a été constatée dans les activités de production de porc en raison de la vente des activités de nutrition animale au deuxième trimestre, des baisses de valeur de 63,1 millions de dollars ont été constatées dans les activités de production de porc au quatrième trimestre, dont une tranche de 27,0 millions de dollars a trait à une baisse de valeur des actifs de production de porc en Ontario et en Alberta qui ont été cédés dans le cadre de ventes d'actifs dont la clôture a eu lieu en janvier 2008 (note 26) et une tranche de 36,1 millions de dollars a trait à une baisse de valeur des actifs restants de production de porc conservés par la société. Le solde des frais de restructuration et autres frais connexes se rapporte à la restructuration du Groupe des produits de la viande, notamment la fermeture de deux usines de transformation primaires et la fermeture d'une installation de transformation de viande rouge.

En 2006, la société a constaté des frais de restructuration et autres frais connexes de 64,6 millions de dollars (50,4 millions de dollars après les impôts). La tranche de ces frais de restructuration et autres frais connexes qui a trait aux activités poursuivies s'établit à 63,2 millions de dollars et le solde est constaté dans les activités abandonnées (note 3). La majeure partie de ces frais de restructuration et autres frais connexes se rapporte à la fermeture d'une usine avicole en Nouvelle-Écosse, à la fermeture d'une usine de produits de boulangerie frais en Colombie-Britannique et à la dévaluation de certains placements dans le secteur du porc en Alberta.

Le tableau ci-après présente un sommaire des frais constatés et des paiements versés en espèces relativement aux initiatives de restructuration prises en 2007 et en 2006 ainsi que le passif correspondant aux 31 décembre 2007 et 2006, avant les impôts applicables :

	Indemnités de départ	Fermures d'installations	Pertes de valeur et amortissement accélééré	Maintien de l'effectif	Régimes de retraite	Total
Frais de restructuration et autres frais connexes						
Charges	16 034 \$	6 317 \$	39 217 \$	3 050 \$	— \$	64 618 \$
Paiements en espèces	(1 862)	(1 286)	—	(35)	—	(3 183)
Éléments hors caisse	—	—	(39 217)	—	—	(39 217)
<b>Solde au 31 décembre 2006</b>	<b>14 172 \$</b>	<b>5 031 \$</b>	<b>— \$</b>	<b>3 015 \$</b>	<b>— \$</b>	<b>22 218 \$</b>
Charges	8 667	5 569	97 443	9 497	3 800	124 976
Paiements en espèces	(13 128)	(7 977)	—	(6 983)	—	(28 088)
Éléments hors caisse	—	(589)	(97 443)	—	(3 800)	(101 832)
<b>Solde au 31 décembre 2007</b>	<b>9 711 \$</b>	<b>2 034 \$</b>	<b>— \$</b>	<b>5 529 \$</b>	<b>— \$</b>	<b>17 274 \$</b>

## 14. CAPITAUX PROPRES

Les capitaux propres sont constitués de ce qui suit :

	2007	2006
Capital-actions	797 658 \$	769 696 \$
Bénéfices non répartis	390 784	204 415
Surplus d'apport	38 462	30 140
Cumul des autres éléments du résultat étendu (note 15)	(35 423)	(9 809)
Actions nouvellement émises <sup>i)</sup>	(30 054)	—
	<b>1 161 427 \$</b>	<b>994 442 \$</b>

i) En 2007, la société a racheté 2 169 000 actions ordinaires par l'entremise d'une fiducie en contrepartie d'une somme en espèces de 30,0 millions de dollars aux fins du financement des attributions aux termes du régime d'unités d'actions restreintes (note 16).

Le capital-actions autorisé d'Aliments Maple Leaf consiste en un nombre illimité d'actions ordinaires et en un nombre illimité d'actions ordinaires sans droit de vote. Au 31 décembre 2007, il y avait 107 600 271 actions ordinaires avec droit de vote émises et en circulation (105 135 866 en 2006) et 22 000 000 d'actions ordinaires sans droit de vote émises et en circulation (22 000 000 en 2006). Les actions ordinaires sans droit de vote confèrent des droits identiques à ceux des actions ordinaires, hormis qu'elles ne comportent pas d'autres droits de vote que ceux qui sont stipulés dans la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Chaque action ordinaire sans droit de vote peut être convertie en tout temps, au gré du porteur, en une action ordinaire. Les porteurs d'actions ordinaires sans droit de vote font partie d'une catégorie de vote distincte pour ce qui est des modifications apportées aux statuts de la société, si ces modifications devaient toucher différemment les porteurs d'actions ordinaires sans droit de vote et les porteurs d'actions ordinaires.

# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

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 2005	127 704 812	765 666 \$
Émises contre espèces à l'exercice d'options (note 16)	1 340 654	15 556
Rachetées aux fins d'annulation <sup>i)</sup>	(1 909 600)	(11 526)
Solde au 31 décembre 2006	127 135 866	769 696 \$
Émises contre espèces à l'exercice d'options (note 16)	2 464 405	27 962
<b>Solde au 31 décembre 2007</b>	<b>129 600 271</b>	<b>797 658 \$</b>

i) En 2006, la société a racheté, aux fins d'annulation, 1 909 600 actions ordinaires aux termes d'une offre de rachat ordinaire à un prix moyen d'exercice de 12,07 \$. L'excédent du prix d'achat sur la valeur comptable des actions a été constaté dans les bénéfices non répartis.

## 15. CUMUL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT ÉTENDU

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

Exercices terminés les 31 décembre	2007	2006
Solde au début de l'exercice, montant net <sup>i)</sup>	(9 809) \$	(18 558) \$
Ajustement transitoire au 1 <sup>er</sup> janvier 2007 (note 2 p))	(32 198)	—
Solde ajusté au début de l'exercice	(42 007)	(18 558)
Variation de l'écart de conversion cumulé, montant net <sup>i)</sup>	(16 036)	8 749
Variation de la perte sur instruments dérivés non réalisée sur les couvertures de flux de trésorerie, montant net <sup>ii)</sup>	22 620	—
Autres éléments du résultat étendu de l'exercice	6 584	8 749
Solde à la fin de l'exercice	(35 423) \$	(9 809) \$

i) Le solde au début de l'exercice considéré est présenté déduction faite des impôts de 9,1 millions de dollars. Pour la période de douze mois terminée le 31 décembre 2007, la variation de l'écart de conversion cumulé est présentée déduction faite des impôts de 10,6 millions de dollars (9,1 millions de dollars en 2006).

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 11,5 millions de dollars pour la période de douze mois terminée le 31 décembre 2007 (néant en 2006).

La société estime qu'une tranche de 0,1 million de dollars du gain sur instruments dérivés non réalisé net inclus dans le cumul des autres éléments du résultat étendu sera reclassée dans le bénéfice net au cours des douze prochains mois. Le montant réel de ce reclassement pourrait varier 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 12,8 millions de dollars (déduction faite des impôts de 6,8 millions 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.

## 16. RÉMUNÉRATION À BASE D'ACTIONS

Conformément au régime incitatif d'achat d'actions d'Aliments Maple Leaf, au 31 décembre 2007, la société peut attribuer à ses employés et aux employés de ses filiales des options supplémentaires visant l'achat d'au plus 8 440 624 actions ordinaires; elle peut également attribuer des unités d'actions restreintes supplémentaires (« unités »), permettant à ses employés de recevoir jusqu'à 1 804 900 actions ordinaires. Les options et les unités sont attribuées à l'occasion par le conseil d'administration sur la recommandation du Comité des ressources humaines et de la rémunération. Le conseil d'administration établit les conditions d'acquisition des options, notamment le nombre d'années de service continu requis et d'autres critères rattachés à des mesures du rendement de la société.

# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

## OPTIONS SUR ACTIONS

Le tableau ci-après présente la situation des options sur actions en cours de la société aux 31 décembre 2007 et 2006 et les changements survenus au cours des exercices terminés à ces dates :

	2007		2006	
	Options en cours	Prix d'exercice moyen pondéré	Options en cours	Prix d'exercice moyen pondéré
En cours au début de l'exercice	9 619 529	12,45 \$	11 448 616	12,37 \$
Exercées	(2 069 305)	10,15	(1 340 654)	11,60
Attribuées	—	—	119 000	15,04
Échues et annulées	(1 271 974)	14,24	(607 433)	13,31
En cours à la fin de l'exercice	6 278 250	12,84 \$	9 619 529	12,45 \$
Options pouvant être exercées	5 172 400	12,30 \$	6 424 579	11,63 \$

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 2007 et fournit des détails sur les conditions relatives à l'acquisition en fonction du temps ou du rendement :

Options en cours				Options pouvant être exercées		Options – acquisition en fonction du temps		Options – acquisition en fonction du rendement	
Fourchette des prix d'exercice	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	Nombre d'options en cours	Prix d'exercice moyen pondéré
10,00 \$ à 10,97 \$	2 677 400	10,55 \$	1,8	2 655 000	10,55 \$	—	— \$	22 400	10,66 \$
11,64 \$ à 12,65 \$	450 600	12,36	1,3	448 300	12,36	—	—	2 300	11,97
13,21 \$ à 13,76 \$	1 041 100	13,24	3,7	753 700	13,23	—	—	287 400	13,24
14,56 \$ à 14,90 \$	895 650	14,74	1,6	886 800	14,74	—	—	8 850	14,82
14,90 \$ à 16,88 \$	1 213 500	16,36	4,7	428 600	16,37	16 300	16,37	768 600	16,34
10,00 \$ à 16,88 \$	6 278 250	12,84 \$	2,6	5 712 400	12,30 \$	16 300	16,37 \$	1 089 550	15,39 \$

En 2006, la société a attribué 119 000 options sur actions à un prix d'exercice moyen pondéré de 15,04 \$ l'action. La juste valeur du total des options attribuées a été déterminée au moyen du modèle d'évaluation des options de Black et Scholes selon les hypothèses moyennes pondérées suivantes :

	2006
Durée de vie prévue des options (en années)	4,4
Taux d'intérêt sans risque	4,0 %
Volatilité annuelle prévue	27,0 %
Rendement des actions	1,2 %

La juste valeur estimative des options attribuées en 2006 s'élève à 0,3 million de dollars. Cette valeur est amortie par imputation aux résultats au cours de la période d'acquisition des options en question. L'amortissement de la juste valeur des options sur actions en 2007 s'est établi à 2,2 millions de dollars (4,0 millions de dollars en 2006) et il est constaté dans le surplus d'apport.

# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

## UNITÉS D' ACTIONS RESTREINTES

La société peut attribuer des unités d'actions restreintes 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 d'unités d'actions restreintes (adopté en 2006) sont effectuées au moyen de l'acquisition d'actions sur le marché libre par une fiducie créée à cette fin.

Aux termes des deux régimes, les unités 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. Toutes les unités en cours sont acquises sur une période allant de trois à cinq ans à partir de la date d'attribution. Aux termes du régime de 2006, un nombre maximal de 1,5 action ordinaire comprise dans le capital-actions de la société peut être distribué pour chaque unité si le rendement de la société dépasse le rendement cible. Toutes les unités en cours sont acquises sur une période allant de 1,5 an à 3 ans à partir de la date d'attribution.

Le tableau suivant présente un sommaire de l'état du régime d'unités d'actions restreintes de la société aux 31 décembre 2007 et 2006 et les variations qui ont eu lieu au cours de ces exercices :

	2007		2006	
	Unités en cours	Prix moyen pondéré à l'attribution	Unités en cours	Prix moyen pondéré à l'attribution
En cours au début de l'exercice	3 458 435	13,28 \$	1 578 625	14,82 \$
Attribuées <sup>i)</sup>	1 586 525	14,88	2 017 060	12,10
Émises <sup>ii)</sup>	(395 100)	13,13	—	—
Échues et annulées <sup>iii)</sup>	(341 760)	14,11	(137 250)	14,13
En cours à la fin de l'exercice	4 308 100	13,81 \$	3 458 435	13,28 \$

i) En 2007, la société a attribué 1 586 525 unités (1 956 560 en 2006) aux termes du régime d'unités d'actions restreintes. En 2006, la société a attribué 60 500 unités aux termes du régime incitatif d'achat d'actions.

ii) En 2007, la société a émis 395 100 actions aux termes du régime incitatif d'achat d'actions.

iii) En 2007, les unités échues et annulées comprenaient 237 150 unités (128 250 en 2006) aux termes du régime incitatif d'achat d'actions et 104 610 unités (9 000 en 2006) aux termes du régime d'unités d'actions restreintes.

La juste valeur, à la date d'attribution, des unités attribuées en 2007 s'est établie à 18,8 millions de dollars (22,4 millions de dollars en 2006), compte tenu des extinctions liées au rendement, montant qui est amorti par imputation aux résultats, proportionnellement, sur le délai d'acquisition des unités connexes. L'amortissement de la juste valeur des unités en 2007 s'est établi à 13,2 millions de dollars (6,4 millions de dollars en 2006).

La juste valeur du total des unités d'actions restreintes attribuées au cours de l'exercice est déterminée en fonction des hypothèses moyennes pondérées suivantes :

	2007	2006
Durée de vie prévue des unités (en années)	2,5	2,8
Taux d'extinction	15,0 %	15,4 %
Taux d'actualisation	4,0 %	4,0 %
Rendement des actions	1,2 %	1,2 %

# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

## 17. BÉNÉFICE PAR ACTION

Le tableau suivant présente le calcul du bénéfice de base et du bénéfice dilué par action :

Exercices terminés les 31 décembre	2007			2006		
	Bénéfice net	Nombre moyen pondéré d'actions <sup>iii)</sup>	BPA	Bénéfice net	Nombre moyen pondéré d'actions <sup>iii)</sup>	BPA <sup>iv)</sup>
De base						
Activités poursuivies	(23 232)\$	127,3	(0,18)\$	(19 991)\$	127,5	(0,16)\$
Activités abandonnées	230 376	127,3	1,81	24 516	127,5	0,19
	207 144 \$	127,3	1,63 \$	4 525 \$	127,5	0,04 \$
Options sur actions <sup>i)</sup>	—	2,8	(0,04)	—	1,9	(0,01)
Dilué						
Activités poursuivies <sup>ii)</sup>	(23 232)\$	130,1	(0,18)\$	(19 991)\$	129,4	(0,16)\$
Activités abandonnées	230 376	130,1	1,77	24 516	129,4	0,19
	207 144 \$	130,1	1,59 \$	4 525 \$	129,4	0,03 \$

- (i) Compte non tenu de l'incidence d'environ 9,0 millions d'options et d'unités d'actions restreintes (9,5 millions en 2006) permettant de faire l'acquisition d'actions ordinaires qui ont un effet antidilutif.
- (ii) Compte tenu de la perte attribuable aux activités poursuivies pour les exercices terminés les 31 décembre 2007 et 2006, toutes les options sur actions potentiellement dilutives ont été considérées comme étant antidilutives.
- (iii) En millions.
- (iv) Les chiffres étant arrondis, le total du BPA de base ne correspond pas à la somme des deux éléments.

## 18. PERTE DE VALEUR DE L'ÉCART D'ACQUISITION

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

## 19. AUTRES PRODUITS

	2007	2006
Gain sur la vente d'immobilisations	2 341 \$	2 051 \$
Produit tiré de demandes d'indemnisation	1 854	—
Bénéfice (perte) attribuable aux activités immobilières	(148)	1 047
Dividendes reçus	—	332
Revenu de location	355	191
Gain (perte) à la vente de placements, montant net	176	(204)
Quote-part de la perte des sociétés associées	—	(770)
	4 578 \$	2 647 \$

## 20. INTÉRÊTS DÉBITEURS

	2007	2006
Intérêts débiteurs sur la dette à long terme	88 758 \$	89 110 \$
Autres intérêts débiteurs, montant net	5 364	1 094
	94 122 \$	90 204 \$

# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

## 21. IMPÔTS SUR LE BÉNÉFICE

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

	2007	2006
Charge d'impôts selon le taux combiné déterminé d'après les lois de 36,0 % (36,1 % en 2006)	(4 612)\$	7 963 \$
Augmentation (diminution) des impôts sur le bénéfice résultant de ce qui suit :		
Ajustement des passifs d'impôts futurs nets liés à la modification des lois fiscales et des taux d'imposition	(9 913)	(3 389)
Taux d'imposition différents d'autres juridictions	(7 285)	(6 769)
Crédit d'impôt pour bénéfices de fabrication et de transformation	208	(275)
Gains non imposables	1 893	5 505
Rémunération à base d'actions	2 559	3 173
Dividendes non imposables	(199)	—
Écarts externes liés à des placements	1 605	—
Perte de valeur de l'écart d'acquisition	7 134	—
Charges non déductibles	2 018	1 018
Passif d'impôts antérieur à l'acquisition	—	5 500
Provision pour moins-value liée aux pertes fiscales aux États-Unis	5 704	21 434
Autres	1 689	1 639
	<b>801 \$</b>	<b>35 799 \$</b>

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 :

	2007	2006
Actif d'impôts futurs		
Report prospectif des pertes autres qu'en capital	81 966 \$	130 200 \$
Charges à payer	44 418	43 116
Impôts sur le transfert d'actifs entre filiales	19 814	21 574
Provision pour moins-value	(27 138)	(21 434)
Placement dans une filiale	13 028	—
Autres	9 767	6 498
	<b>141 855 \$</b>	<b>179 954 \$</b>
Passif d'impôts futurs		
Immobilisations corporelles	35 849 \$	60 195 \$
Activités agricoles utilisant la comptabilité de caisse	12 959	21 622
Placements dans des sociétés associées	1 135	1 135
Actif net des régimes	70 232	71 335
Écart d'acquisition et autres actifs incorporels	16 583	15 691
Gain de change non réalisé sur la dette à long terme	12 407	7 876
Autres	6 379	6 375
	<b>155 544 \$</b>	<b>184 229 \$</b>
Classés dans les états financiers consolidés à titre de		
Actif d'impôts futurs à court terme	25 409 \$	2 128 \$
Actif d'impôts futurs à long terme	22 837	23 464
Passif d'impôts futurs à long terme	(61 935)	(29 867)
Passif d'impôts futurs net	<b>(13 689)\$</b>	<b>(4 275)\$</b>



## Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

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 qui sera utilisé. Par conséquent, au cours de l'exercice, la société a constaté une provision pour moins-value supplémentaire de 5,4 millions de dollars US (5,7 millions de dollars) relativement aux pertes fiscales subies aux États-Unis au cours de l'exercice considéré et une provision pour moins-value a été constatée à l'égard du total des pertes fiscales accumulées en ce qui a trait aux activités liées aux produits de boulangerie congelés aux États-Unis.

### 22. RÉGIMES DE RETRAITE ET AUTRES AVANTAGES POSTÉRIEURS AU DÉPART À LA RETRAITE

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

	Avantages postérieurs au départ à la retraite	Total – Régimes de retraite	Total 2007	Total 2006
<b>Obligation au titre des prestations constituées</b>				
Solde au début de l'exercice	68 923 \$	1 113 421 \$	<b>1 182 344 \$</b>	1 135 138 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice	1 041	22 020	<b>23 061</b>	26 804
Intérêts débiteurs	3 422	55 917	<b>59 339</b>	56 623
Prestations versées	(2 856)	(76 185)	<b>(79 041)</b>	(67 564)
(Gains actuariels) pertes actuarielles	7 003	(34 450)	<b>(27 447)</b>	25 922
Cotisations des salariés	—	4 734	<b>4 734</b>	5 421
Modifications apportées aux régimes	—	16 133	<b>16 133</b>	—
Prestations contractuelles de cessation d'emploi	—	1 900	<b>1 900</b>	—
Compressions	—	(400)	<b>(400)</b>	—
<b>Solde à la fin de l'exercice</b>	<b>77 533 \$</b>	<b>1 103 090 \$</b>	<b>1 180 623 \$</b>	<b>1 182 344 \$</b>
<b>Actifs des régimes</b>				
Juste valeur au début de l'exercice	— \$	1 446 074 \$	<b>1 446 074 \$</b>	1 321 304 \$
Rendement réel des actifs des régimes	—	(15 825)	<b>(15 825)</b>	162 814
Cotisations patronales	2 856	19 850	<b>22 706</b>	39 924
Cotisations des salariés	—	4 734	<b>4 734</b>	5 421
Prestations versées	(2 856)	(76 185)	<b>(79 041)</b>	(67 564)
Actif viré au régime à cotisations déterminées	—	(16 244)	<b>(16 244)</b>	(15 825)
<b>Juste valeur à la fin de l'exercice</b>	<b>— \$</b>	<b>1 362 404 \$</b>	<b>1 362 404 \$</b>	<b>1 446 074 \$</b>
Situation de capitalisation – surplus (déficit)	(77 533)\$	259 314 \$	<b>181 781 \$</b>	263 730 \$
Montant transitoire non amorti	—	(134 594)	<b>(134 594)</b>	(153 174)
Pertes actuarielles non amorties	13 289	123 249	<b>136 538</b>	42 007
Coûts des services passés non amortis	—	13 970	<b>13 970</b>	932
Autres	—	(239)	<b>(239)</b>	(198)
<b>Actif net (passif net) au titre des prestations constituées à la fin de l'exercice</b>	<b>(64 244)\$</b>	<b>261 700 \$</b>	<b>197 456 \$</b>	<b>153 297 \$</b>

# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

Les montants constatés dans les bilans consolidés sont les suivants :

	2007	2006
Autres actifs à long terme	292 798 \$	251 959 \$
Créditeurs et charges à payer	4 126	4 541
Autres passifs à long terme	91 216	94 121

Charge (revenu) au titre des prestations de retraite :

	2007	2006
Coût des services rendus au cours de l'exercice – régime à prestations déterminées	22 020 \$	25 849 \$
Coût des services rendus au cours de l'exercice – régime à cotisations déterminées	25 112	25 306
Intérêts débiteurs	55 917	53 333
Rendement réel des actifs des régimes	15 825	(162 814)
Écart entre le rendement réel et le rendement prévu	(122 544)	65 351
(Gains actuariels constatés) pertes actuarielles constatées	(34 450)	24 758
Écart entre les pertes actuarielles réelles et constatées (gains actuariels réels et constatés) de l'exercice	35 025	(23 447)
Amortissement du montant transitoire	(18 580)	(18 580)
Écart entre l'amortissement des coûts des services passés et les modifications réelles apportées aux régimes au cours de l'exercice	(15 438)	96
Modifications apportées aux régimes	16 133	—
Perte de compression	2 000	—
Prestations contractuelles de cessation d'emplois	1 900	—
Revenu net au titre des régimes d'avantages sociaux	(17 080) \$	(10 148) \$

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

	2007	2006
Taux d'actualisation utilisé pour calculer la charge nette au titre des régimes d'avantages sociaux	5,00 %	5,00 %
Taux d'actualisation utilisé pour calculer l'obligation au titre des prestations à la fin de l'exercice	5,25 %	5,00 %
Taux de rendement à long terme prévu des actifs des régimes	7,50 %	7,50 %
Taux de croissance de la rémunération	3,50 %	3,50 %

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

	2007	2006
Coût des services rendus au cours de l'exercice	1 041 \$	956 \$
Intérêts débiteurs	3 422	3 290
Pertes actuarielles constatées	7 003	1 164
Écart entre les gains réels et les gains actuariels prévus	(7 003)	(1 183)
	4 463 \$	4 227 \$

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

	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Incidence de l'obligation à la fin de l'exercice	3 364 \$	(3 786) \$
Total des coûts des services rendus au cours de l'exercice et des intérêts débiteurs de 2007	231	(254)

# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

Dates de mesure :

Charge de 2007	31 décembre 2006
Bilan	31 décembre 2007

Les actifs des régimes ont été investis dans les catégories suivantes d'actifs aux 31 décembre 2007 et 2006 :

Catégorie d'actif	2007	2006
Titres de capitaux propres	62 %	61 %
Titres d'emprunt	38 %	39 %
	100 %	100 %

## 23. INVESTISSEMENT DANS PAIN CANADA COMPAGNIE, LIMITÉE (« PAIN CANADA »)

En 2007, la société a fait l'acquisition de 122 900 actions de Pain Canada pour 6,5 millions de dollars, faisant ainsi passer sa participation à 88,0 %.

Le tableau qui suit présente la répartition du coût d'acquisition des actions :

	2007
Écart d'acquisition	3 437 \$
Autres actifs incorporels	239
Participation sans contrôle	2 845
Total du coût d'acquisition	6 521 \$

## 24. ACQUISITIONS ET DÉINVESTISSEMENTS

### 2007

- a) Le 17 août 2007, la société a acquis La Fornaia Ltd. (« La Fornaia »), important fabricant d'une grande variété de pains italiens de spécialité, en contrepartie de 18,9 millions de livres sterling (40,3 millions de dollars). La société a attribué une tranche de 3,7 millions de livres sterling (7,9 millions de dollars) du prix d'achat aux éléments identifiables de l'actif net de La Fornaia à la date d'acquisition et une tranche de 15,2 millions de livres sterling (32,4 millions de dollars) à l'écart d'acquisition. La société n'a pas encore terminé la répartition du prix d'achat de cette acquisition.
- b) Le 31 août 2007, la société a fait l'acquisition de la participation résiduelle dans sa filiale Cold Springs Farms Limited (« Cold Springs ») en contrepartie de 10,0 millions de dollars, dont une tranche de 5,0 millions de dollars a été versée en espèces et une tranche de 5,0 millions de dollars doit être versée au troisième trimestre de 2008. La société n'a pas encore terminé la répartition du prix d'achat de cette acquisition.
- c) Le 20 juillet 2007, la société a mené à terme la vente de ses activités de nutrition animale (note 3).
- d) Le 26 février 2007, la société a acquis la totalité des actions de Pâtisserie Chevalier Inc. (« Chevalier ») en contrepartie de 8,2 millions de dollars. Chevalier est un important fabricant de petits gâteaux individuels au Québec. La société a attribué une tranche de 6,4 millions de dollars du prix d'achat aux éléments identifiables de l'actif net de Chevalier à la date d'acquisition et une tranche de 1,8 million de dollars à l'écart d'acquisition. Au 31 décembre 2007, la société n'avait pas encore terminé la répartition du prix d'achat de cette acquisition.
- e) Au cours du premier trimestre, la société a mené à terme la vente de ses activités européennes de fruits de mer et de produits pour dépanneurs en Allemagne. La vente de ces activités n'aura pas d'incidence importante sur les résultats ni sur les flux de trésorerie des périodes à venir.
- f) Le 16 janvier 2007, la société a acquis 122 900 actions supplémentaires de Pain Canada en contrepartie de 6,5 millions de dollars, ce qui s'est traduit par une augmentation de la participation de la société, qui est passée de 87,5 % à 88,0 % (note 23).
- g) En 2007, la société a mené à terme plusieurs opérations comportant l'acquisition et la vente de participations dans certaines sociétés de placements dans le secteur du porc, dans le cadre de la restructuration de ses activités de production de porc. Ces opérations n'ont pas eu d'incidence importante sur la situation financière de la société.

# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

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

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

i) La colonne « Autres » comprend l'incidence de la répartition définitive du prix d'achat de Royal Touch, de FCC et d'Avance en 2007 ainsi que d'autres acquisitions de moindre envergure effectuées en 2007.

## 2006

h) Le 27 novembre 2006, la société a acquis The French Croissant Company Ltd. (« FCC ») et Avance U.K. Limited (« Avance »), deux boulangeries apparentées du Royaume-Uni, en contrepartie d'une somme totalisant 29,2 millions de livres sterling (64,0 millions de dollars). FCC commercialise des croissants et des produits de spécialité dans tout le Royaume-Uni et Avance est un fournisseur chef de file de produits de boulangerie frais, congelés et de spécialité à plus longue durée de conservation. La société a établi la répartition définitive du prix d'achat et elle a attribué une tranche de 7,5 millions de dollars aux éléments identifiables de l'actif net de FCC et d'Avance et une tranche de 56,5 millions de dollars à l'écart d'acquisition et aux actifs incorporels. Une tranche de 8,8 millions de dollars des actifs incorporels acquis se rapporte aux relations clients qui sont amorties de façon linéaire sur leur durée de vie utile, soit un maximum de 25 ans.

i) Le 2 octobre 2006, la société a acquis la participation résiduelle dans Royal Touch Foods Inc. (« Royal Touch »), fournisseur de sandwiches préemballés établi à Toronto, en Ontario. La société a payé 3,8 millions de dollars, déduction faite de l'encaisse acquise dont le montant estimatif est de 0,8 million de dollars, pour l'acquisition des actions de Royal Touch. Le placement dans Royal Touch était comptabilisé à la valeur de consolidation avant cette acquisition. En 2007, certains ajustements mineurs ont été apportés au prix d'achat et la répartition définitive du prix d'achat a été établie.

j) En août 2006, la société a acquis une participation supplémentaire de 17 % dans sa filiale Cold Springs Farms Limited (« Cold Springs ») en contrepartie d'une somme en espèces de 5,0 millions de dollars, faisant ainsi passer sa participation à 66 %.

k) Au cours du quatrième trimestre de 2006, la société a acquis la participation résiduelle dans plusieurs placements dans le secteur de la production de porc détenus à moins de 100 %, qui avaient été précédemment comptabilisés à la valeur de consolidation, pour un total de 2,9 millions de dollars.

l) Le 24 mars 2006, la société a acquis Harvestime Limited (« Harvestime »), boulangerie située à Walsall, en Angleterre, en contrepartie de 1,0 million de livres sterling (2,0 millions de dollars). Harvestime est un fabricant de pains partiellement cuits, de petits pains et de produits de boulangerie de spécialité. Au 31 décembre 2006, la société avait établi la répartition définitive du prix d'achat et un écart d'acquisition de 0,7 million de dollars résultant de l'opération avait été inclus dans le total de l'actif du Groupe des produits de boulangerie.

## Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

Le tableau ci-dessous présente des renseignements au sujet de l'actif net acquis et des ajustements aux prix d'achat effectués en 2006. Il y a lieu de prendre note que certains chiffres ont changé compte tenu de la meilleure estimation de la direction quant à la juste valeur :

	Royal Touch	FCC et Avance	Autres	Total 2006
Encaisse (dette bancaire)	812 \$	— \$	(945)\$	(133)\$
Fonds de roulement net (déficit)	822	(862)	4 071	4 031
Placements	(1 134)	—	(3 521)	(4 655)
Immobilisations corporelles	574	14 293	10 274	25 141
Écart d'acquisition	3 220	50 512	1 052	54 784
Autres actifs incorporels	—	—	2 162	2 162
Impôts futurs	(44)	—	(1 228)	(1 272)
Participation sans contrôle	—	—	5 000	5 000
Total du coût d'acquisition	4 250 \$	63 943 \$	16 865 \$	85 058 \$
Contrepartie				
Somme en espèces	4 250 \$	63 943 \$	12 660 \$	80 853 \$
Créditeurs, charges à payer et dette à long terme	—	—	4 205	4 205
	4 250 \$	63 943 \$	16 865 \$	85 058 \$

### 25. 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 certains actifs à la société, actifs qui ont une juste valeur estimative de 10,6 millions de dollars (12,4 millions de dollars en 2006). 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 :

2008	62 888 \$
2009	51 364
2010	37 615
2011	29 611
2012	22 493
Par la suite	76 700
	280 671 \$

# Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

## 26. ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA DATE DU BILAN

Le 29 janvier 2008, la société a acquis les actions d'Aliments Martel Inc., important fabricant et distributeur de sandwiches, de repas et de pâtisseries établi au Québec, pour un prix d'achat initial de 42,4 millions de dollars, plus une contrepartie éventuelle pouvant aller jusqu'à 23,0 millions de dollars, laquelle sera établie en fonction de la performance financière des trois prochains exercices.

Le 14 janvier 2008, la société a acquis l'actif de Central By-Products, entreprise d'équarrissage située près de London, en Ontario, en contrepartie de 18,0 millions de dollars.

Au quatrième trimestre de 2007, la société a conclu des opérations visant à vendre l'essentiel de ses activités ontariennes de production de porc et la totalité de ses placements en propriété exclusive dans le secteur de la production de porc en Alberta (note 4). La clôture de ces opérations a eu lieu en janvier 2008.

## 27. 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, de produits de porc, de volaille et de dinde à valeur ajoutée et la vente de produits de viande à l'échelle mondiale.
- b) Le Groupe agro-alimentaire comprend les activités de récupération de sous-produits d'origine animale et de production de porc de la société. Les résultats et la situation financière des activités de nutrition animale vendues en 2007 qui étaient anciennement présentés dans les résultats du Groupe agro-alimentaire sont présentés dans les activités abandonnées (note 3).
- c) Le Groupe des produits de boulangerie comprend la participation de 88,0 % de la société dans Pain Canada Compagnie, Limitée, fabricant de produits de boulangerie frais et de produits de boulangerie partiellement cuits congelés ainsi que de pâtes et de sauces fraîches.



## Notes afférentes aux états financiers consolidés (suite)

	2007	2006
Ventes aux clients		
Groupe des produits de la viande	3 458 055 \$	3 745 654 \$
Groupe agro-alimentaire	240 956	245 438
Groupe des produits de boulangerie	1 510 629	1 333 664
	<b>5 209 640 \$</b>	<b>5 324 756 \$</b>
Bénéfice d'exploitation, avant les frais de restructuration et les autres frais connexes		
Groupe des produits de la viande	90 193 \$	74 400 \$
Groupe agro-alimentaire	(7 841)	(2 475)
Groupe des produits de boulangerie	116 704	100 877
	<b>199 056 \$</b>	<b>172 802 \$</b>
Dépenses en immobilisations		
Groupe des produits de la viande	132 220 \$	91 271 \$
Groupe agro-alimentaire	15 068	15 210
Groupe des produits de boulangerie	89 372	49 454
	<b>236 660 \$</b>	<b>155 935 \$</b>
Amortissement		
Groupe des produits de la viande	68 806 \$	66 987 \$
Groupe agro-alimentaire	20 536	17 323
Groupe des produits de boulangerie	51 839	46 426
	<b>141 181 \$</b>	<b>130 736 \$</b>
Total de l'actif		
Groupe des produits de la viande	1 560 244 \$	1 551 502 \$
Groupe agro-alimentaire	302 999	702 534
Groupe des produits de boulangerie	823 137	810 940
Actifs non attribués	311 464	210 750
	<b>2 997 844 \$</b>	<b>3 275 726 \$</b>
Écart d'acquisition		
Groupe des produits de la viande	450 929 \$	457 039 \$
Groupe agro-alimentaire	2 058	19 885
Groupe des produits de boulangerie	364 490	352 717
	<b>817 477 \$</b>	<b>829 641 \$</b>

Le bénéfice d'exploitation du Groupe agro-alimentaire comprend la quote-part revenant à la société du bénéfice tiré des placements liés au porc comptabilisés à la valeur de consolidation au cours de l'exercice, quote-part qui s'établit à 0,5 million de dollars ((0,4) million de dollars en 2006).

Au cours de l'exercice, le total des ventes aux clients à l'extérieur du Canada s'est élevé à 1 478,3 millions de dollars (1 608,1 millions de dollars en 2006), dont une tranche de 764,7 millions de dollars (823,8 millions de dollars en 2006) représente des ventes à des clients aux États-Unis.

# Gouvernance d'entreprise et conseil d'administration

## GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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

Le conseil a adopté des lignes directrices pour s'assurer d'acquitter 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 dix administrateurs non-membres de la direction sont non reliés. Ces dix administrateurs sont également considérés comme non reliés au sens de la réglementation sur les valeurs mobilières pertinente.

La circulaire de sollicitation de procurations par la direction en vue de l'assemblée générale annuelle des actionnaires qui se tiendra le 24 avril 2008 comporte une analyse plus complète des questions de gouvernance d'entreprise.

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

### PURDY CRAWFORD, O.C.

*Conseiller juridique, Osler, Hoskin & Harcourt (cabinet d'avocats)*  
M. Crawford, 76 ans, est administrateur de plusieurs sociétés canadiennes. Jusqu'en février 2000, il était président externe du conseil d'administration d'Imasco Limitée et de Services Financiers CT Inc. M. Crawford est Compagnon de l'Ordre du Canada et membre du Temple de la renommée de l'entreprise canadienne.  
Administrateur depuis : 1995

### JEFFREY GANDZ

*Professeur, directeur général – conception de programmes, Richard Ivey School of Business, Université Western Ontario*  
M. Gandz, 63 ans, a agi comme consultant auprès d'un grand nombre de sociétés canadiennes et multinationales et de ministères canadiens et il est l'auteur de plusieurs livres, d'articles et de rapports officiels portant sur une variété de sujets, y compris le leadership et l'efficacité organisationnelle.  
Administrateur depuis : 1999

### JAMES F. HANKINSON

*Président et chef de la direction, Ontario Power Generation (société productrice d'électricité)*  
M. Hankinson, 64 ans, est administrateur de plusieurs sociétés canadiennes. En 2002, il a quitté le poste de président et chef de la direction de la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick. Il a été président et chef de l'exploitation de Canadien Pacifique Limitée jusqu'en 1995.  
Administrateur depuis : 1995

### ROBERT W. HILLER

*Administrateur de sociétés*  
M. Hiller, 71 ans, a agi à titre d'administrateur et de haut dirigeant d'un certain nombre d'importantes multinationales de l'alimentation aux États-Unis et au Canada. Jusqu'en 1991, il a occupé les fonctions de vice-président principal et de chef des finances de la société Les soupes Campbell Ltée.  
Administrateur depuis : 1995

### CHAVIVA M. HOSEK

*Présidente et chef de la direction, Institut canadien des recherches avancées (institut de recherche)*  
M<sup>me</sup> Hosek, 61 ans, a obtenu son doctorat de l'Université Harvard en 1973. De 1993 à 2000, M<sup>me</sup> Hosek 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> Hosek est administratrice de la Central European University et d'AllerGen NCE.  
Administratrice depuis : 2002

# Gouvernance d'entreprise et conseil d'administration

## DONALD E. LOADMAN

*Administrateur de sociétés et conseiller en affaires*

M. Loadman compte des états de service au Canada et aux États-Unis auprès de trois multinationales de l'alimentation et des produits emballés. Jusqu'en 1991, M. Loadman a été président du conseil de Pillsbury International. M. Loadman, 75 ans, habite en Californie. Jusqu'en 1996, il a été président du conseil de Les Aliments Ault limitée. Administrateur depuis : 1995

## G. WALLACE F. MCCAIN, O.C.

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

M. McCain, 77 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 Officier de l'Ordre du Canada. Administrateur depuis : 1995

## J. SCOTT MCCAIN

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

Avant de se joindre à la société Les Aliments Maple Leaf Inc., en avril 1995, M. McCain était vice-président, Production, de McCain Foods Limited au Canada, société à laquelle il s'était joint en 1978 et où il a, peu à peu, occupé des postes supérieurs dans la fabrication et l'exploitation. Il est administrateur de Pain Canada Compagnie, Limitée et de McCain Capital Corporation. M. McCain, 51 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, 49 ans, s'est joint à la société Les Aliments Maple Leaf Inc. en avril 1995 à titre de président et chef de l'exploitation. 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. Avant son départ de cette dernière société, en mars 1995, il occupait les fonctions de président et chef de la direction de McCain Foods USA Inc. En janvier 1999, M. McCain a été nommé chef de la direction d'Aliments Maple Leaf. 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 Food Institute et de Bombardier Inc. M. McCain siège aussi au conseil d'administration du Hospital for Sick Children. Administrateur depuis : 1995

## DIANE E. MCGARRY

*Administratrice de sociétés*

M<sup>me</sup> McGarry, 58 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. Administratrice depuis : 2005

## J. EDWARD NEWALL, O.C.

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

M. Newall, 72 ans, est également président du conseil émérite de NOVA Chemicals Corporation et de Canadien Pacifique Limitée. M. Newall a été président du conseil de NOVA Chemicals Corporation de 1999 à 2007, année où il a pris sa retraite. Il était administrateur d'Alcan Inc. jusqu'en décembre 2004 et de RBC Groupe Financier jusqu'en janvier 2005. M. Newall est Officier de l'Ordre du Canada. Administrateur depuis : 1997

## GORDON RITCHIE

*Directeur, Affaires publiques, Hill & Knowlton Canada (société de relations gouvernementales et publiques)*

M. Ritchie, 64 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

## ROBERT T. STEWART

*Administrateur de sociétés*

M. Stewart, 75 ans, a été administrateur d'un certain nombre de grandes sociétés nord-américaines œuvrant dans divers secteurs. Au terme d'une carrière de 40 ans auprès de la société Les Papiers Scott Ltée, il a quitté son poste de président du conseil et de chef de la direction en 1995, pour prendre sa retraite. Administrateur depuis : 1995

Note : l'âge des membres du conseil d'administration est valide au mois de mars 2008.

# Haute direction et dirigeants

## COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### COMITÉ DE VÉRIFICATION

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

### COMITÉ DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

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

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

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

### COMITÉ DES RESSOURCES HUMAINES ET DE LA RÉMUNÉRATION

G. Ritchie, président  
P. Crawford  
J. Gandz  
J.E. Newall  
R.T. Stewart

## CONSEIL DE LA SOCIÉTÉ

### G. WALLACE F. MCCAIN

Président du conseil

### MICHAEL H. MCCAIN

Président et chef de la direction

### J. SCOTT MCCAIN

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

### RICHARD A. LAN

Chef de l'exploitation, Le Groupe alimentaire

### MICHAEL H. VELLS

Premier vice-président et chef des finances

### DOUGLAS W. DODDS

Chef de la planification stratégique

### WAYNE JOHNSON

Premier vice-président et chef des Ressources humaines

### ROCCO CAPPUCCITTI

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

### LYNDA J. KUHN

Première vice-présidente, Communications et relations publiques

## CONSEIL EXÉCUTIF

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

### MARYANNE CHANTLER

Vice-présidente, Achats et chaîne d'approvisionnement

### KEVIN P. GOLDING

Président, Rothsay

### PETER G. MAYCOCK

Directeur général, Maple Leaf Bakery U.K.

### RORY. A. MCALPINE

Vice-président, Relations gouvernementales et industrielles

### C. BARRY MCLEAN

Président, Produits de boulangerie frais Pain Canada

### RÉAL MÉNARD

Président, Produits de boulangerie congelés Pain Canada

### BRUCE Y. MIYASHITA

Vice-président, Six Sigma

### PATRICK A. RESSA

Chef du service de l'information

### PETER C. SMITH

Vice-président, Ingénierie

### RICHARD YOUNG

Président, Les Aliments de consommation Maple Leaf

## AUTRES DIRIGEANTS DE LA SOCIÉTÉ

### J. NICHOLAS BOLAND

Vice-président, Projets financiers

### NATALIE M. MARCHE

Vice-présidente et trésorière

### DEBORAH K. SIMPSON

Vice-présidente, Finances

### DIANNE SINGER

Secrétaire adjointe de la société

# Renseignements au sujet de la société

## CAPITAL-ACTIONS

Le capital-actions autorisé de la société consiste en un nombre illimité d'actions ordinaires avec droit de vote et en un nombre illimité d'actions ordinaires sans droit de vote. Au 31 décembre 2007, il y avait 107 600 271 actions avec droit de vote et 22 000 000 d'actions sans droit de vote émises et en circulation, pour un total de 129 600 271 actions en circulation. La société comptait 821 actionnaires inscrits, dont 786 étaient inscrits au Canada et détenaient 98,6 % des actions avec droit de vote émises. Le Conseil du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario détient la totalité des actions sans droit de vote émises. Ces actions sans droit de vote peuvent être converties en tout temps en des actions avec droit de vote.

## PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Les principaux actionnaires de la société sont McCain Capital Corporation, qui détient 32 % de l'ensemble des actions émises et en circulation, soit 41 518 153 actions avec droit de vote, et le Conseil du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, qui détient 32,96 % de l'ensemble des actions émises et en circulation, soit 20 728 371 actions avec droit de vote et 22 000 000 d'actions sans droit de vote. Le reste des actions émises et en circulation est détenu par le grand public.

## SIÈGE SOCIAL

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

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

L'assemblée générale annuelle des actionnaires de la société Les Aliments Maple Leaf Inc. aura lieu le jeudi 24 avril 2008, à 11 h, au studio Glenn Gould, édifice de la Canadian Broadcasting Corporation, 250 Front Street West, Toronto, 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 2008 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) 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 BOURSIERS

Les actions ordinaires avec droit de vote de la société sont inscrites à la cote de la Bourse de Toronto et sont négociées sous le symbole boursier « MFI ».

## ANNUAL REPORT

If you wish to receive a copy of the Annual Report in English, please write to: The Corporate Secretary, Maple Leaf Foods Inc., 30 St. Clair Avenue West, Toronto, Ontario M4V 3A2.



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-1862  
© 1996 Forest Stewardship Council