



LES ALIMENTS MAPLE LEAF INC.

NOTICE ANNUELLE

Le 22 mars 2012

LES ALIMENTS MAPLE LEAF INC.

NOTICE ANNUELLE

Le 22 mars 2012

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
Note spéciale à l'égard de l'information prospective	1
Aperçu des activités.....	2
Évolution générale de la société	3
Description des activités.....	10
Groupe des produits de la viande	10
Marchés et concurrence – Groupe des produits de la viande.....	12
Groupe agro-alimentaire	12
Maple Leaf Agri-Farms	13
Équarrissage Rothsay.....	13
Marchés et concurrence – Groupe agro-alimentaire	14
Groupe des produits de boulangerie.....	15
Groupe des produits de boulangerie – généralités	15
Groupe des produits de boulangerie frais.....	15
Groupe des produits de boulangerie congelés.....	16
Marchés et concurrence – Groupe des produits de boulangerie.....	17
Activités à l'étranger	18
Immobilisations incorporelles – Marques de commerce et brevets	18
Environnement	19
Relations avec les membres du personnel	19
Facteurs de risque	19
Structure de la société.....	19
Description de la structure du capital	20
Dividendes.....	22
Marché pour les titres	23
Administrateurs et dirigeants	23
Comité d'audit.....	27
Poursuites et procédures réglementaires.....	29
Conflits d'intérêts	29
Membres de la direction et autres personnes intéressées dans des transactions importantes	29
Agent des transferts et agent comptable des registres	29
Intérêts des experts	29
Contrats importants	30
Autres renseignements.....	31
Annexe A – Charte du comité d'audit	A-1

LES ALIMENTS MAPLE LEAF INC.

NOTICE ANNUELLE

Sauf indication contraire, les renseignements contenus dans la présente notice annuelle sont en date du 31 décembre 2011 et tous les chiffres sont en dollars canadiens. Sauf si le contexte l'indique autrement, toute mention des « Aliments Maple Leaf » ou de la « société » renvoie aux Aliments Maple Leaf Inc. et à ses filiales consolidées.

NOTE SPÉCIALE À L'ÉGARD DE L'INFORMATION PROSPECTIVE

Le présent document et les communications publiques, orales ou écrites, de la société contiennent souvent de l'information prospective au sens des lois sur les valeurs mobilières applicables. Ces énoncés sont fondés sur des attentes, estimations, prévisions et projections courantes sur les secteurs dans lesquels la société exerce ses activités et sur des opinions et hypothèses formulées par la direction de la société. Ces énoncés comprennent, sans s'y limiter, des énoncés sur les objectifs de la société ainsi que des énoncés liés aux opinions, plans, objectifs, attentes, anticipations, estimations et intentions de la société.

L'information prospective spécifique figurant dans le présent document comprend, sans s'y limiter, les énoncés relatifs aux avantages attendus, à l'échéancier, aux mesures et aux coûts associés au plan de création de valeur de la société, y compris les attentes relatives au coût, à l'échéancier, à l'achèvement et aux frais de restructuration associés à la nouvelle boulangerie de produits frais de Hamilton, au moment de la fermeture d'usines de production de produits de boulangerie existantes et aux attentes relatives au coût, à l'échéancier, à l'achèvement et aux frais de restructuration liés à la construction d'une usine de transformation de la viande à grande échelle en Ontario; aux attentes en ce qui a trait à l'échéancier, au coût et aux avantages attendus de la plateforme logicielle de services partagés de la société; à la dépendance à l'égard du portefeuille d'actifs alimentaires et des réseaux de vente de la société; à la dépendance à l'égard de la reconnaissance de la marque par les clients et à la loyauté de ces derniers; aux attentes en ce qui a trait au versement des dividendes et à la détermination des dividendes; à l'incidence prévue des litiges en cours visant la société et aux attentes relatives aux dépenses liées à l'environnement. Des termes comme « prévoir », « anticiper », « avoir l'intention de », « tenter », « pouvoir », « planifier », « croire », « chercher », « estimer » et leurs dérivés et d'autres expressions semblables ainsi que l'emploi du futur signalent la présentation d'information prospective. Ces énoncés ne constituent pas des garanties au sujet du rendement futur et concernent des hypothèses et des risques et incertitudes difficiles à prévoir.

En outre, l'information prospective contenue dans le présent document est fondée sur certains facteurs et hypothèses concernant notamment ce qui suit : la conjoncture économique au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Japon; le taux de change entre le dollar canadien et le dollar américain, la livre sterling britannique et le yen japonais; l'approvisionnement et les prix des matières premières, de l'énergie et des fournitures; l'établissement du prix des produits; la disponibilité d'assurances; l'environnement concurrentiel et la conjoncture connexe des marchés; l'amélioration des efficacités opérationnelles par suite du plan de création de valeur ou d'autres mesures; l'accès soutenu au capital; les coûts de conformité avec les normes en matière d'environnement et de santé; l'hypothèse selon laquelle aucun litige en cours ne se soldera par un résultat défavorable; l'absence de mesures imprévues par les gouvernements au Canada et à l'étranger, et l'hypothèse générale selon laquelle aucun des risques décrits ci-après ou mentionnés ailleurs dans le présent document ne se réalisera. Toutes ces hypothèses sont fondées sur l'information dont dispose actuellement la société, y compris l'information obtenue auprès de tiers. Ces hypothèses pourraient se révéler erronées en tout ou en partie. De plus, les résultats réels pourraient différer considérablement de ceux qui sont explicites, implicites ou prévus dans l'information prospective, lesquels ne reflètent les attentes de la société qu'à la date à laquelle ils ont été formulés.

Les facteurs qui pourraient faire en sorte que les résultats réels diffèrent considérablement des résultats, explicites ou implicites, contenus dans l'information prospective comprennent les suivants :

- le risque lié à la mise en œuvre et à l'exécution du plan de création de valeur de la société;
- le risque lié aux changements apportés aux systèmes et aux processus partagés de la société;
- le risque lié à la contamination des aliments, à la responsabilité à l'égard des produits de consommation et aux rappels de produits;
- le risque lié à l'endettement de la société;
- le risque lié aux acquisitions et aux dépenses en immobilisations;

- l'incidence des fluctuations des cours du marché des titres à revenu fixe et des titres de capitaux propres de même que des variations des taux d'intérêt sur la charge de retraite et les besoins de fonds;
- la nature cyclique du coût et de l'approvisionnement des porcs et la nature concurrentielle du marché du porc en général;
- le risque lié à la santé du bétail;
- l'incidence d'une pandémie sur les activités de la société;
- le risque de change de la société;
- la capacité de la société à couvrir l'incidence de la fluctuation des prix des marchandises au moyen de contrats à terme boursiers sur marchandises et d'options;
- l'incidence des variations de la valeur de marché des actifs biologiques et des instruments de couverture;
- l'incidence des événements internationaux sur les prix et la libre circulation des marchandises;
- le risque lié à la conformité avec la réglementation gouvernementale détaillée;
- le risque lié aux litiges;
- l'incidence des changements dans les goûts des consommateurs et leurs habitudes d'achat;
- l'incidence de la réglementation détaillée sur l'environnement et les responsabilités éventuelles en matière d'environnement;
- le risque lié à la consolidation du commerce de détail;
- le risque lié à la concurrence;
- le risque lié à l'observation dans le monde entier des diverses lois et pratiques en vigueur dans le cadre du droit du travail, le risque lié à d'éventuels arrêts de travail en raison du non-renouvellement de certaines conventions collectives et le risque lié au recrutement et à la rétention de personnel qualifié;
- le risque lié aux distributeurs indépendants de la société;
- le risque lié à l'établissement du prix des produits de la société;
- le risque lié à la gestion de la chaîne d'approvisionnement de la société;
- le risque lié à l'incapacité de cerner et de gérer les risques stratégiques auxquels la société est exposée.

La société avertit le lecteur que la liste des facteurs qui précède n'est pas exhaustive. Ces facteurs sont exposés de façon plus détaillée sous la rubrique « Facteurs de risque » à la page 19 du présent document. Il y aurait lieu de se reporter à cette rubrique pour plus de précisions, de même qu'aux autres documents dont il est fait mention dans celle-ci. La société n'a pas l'intention de mettre à jour l'information prospective, orale ou écrite, et décline expressément toute obligation de cette nature, en raison de nouvelles informations, d'événements futurs ou autrement, sauf lorsque la loi l'exige.

D'autres renseignements concernant la société, y compris le rapport de gestion de la société, sont disponibles sur SEDAR, à l'adresse www.sedar.com ou au www.mapleleaf.ca.

APERÇU DES ACTIVITÉS

Les Aliments Maple Leaf, dont les ventes se sont élevées à environ 4,9 milliards de dollars pour l'exercice 2011, est l'une des plus grandes sociétés de transformation de produits alimentaires au Canada. Les activités de la société se divisent en trois secteurs opérationnels isolables : le Groupe des produits de la viande, le Groupe agro-alimentaire et le Groupe des produits de boulangerie. Le Groupe des produits de la viande et le Groupe agro-alimentaire forment ensemble le Groupe des protéines animales, lequel s'occupe de la production et de la commercialisation des produits à base de protéines animales.

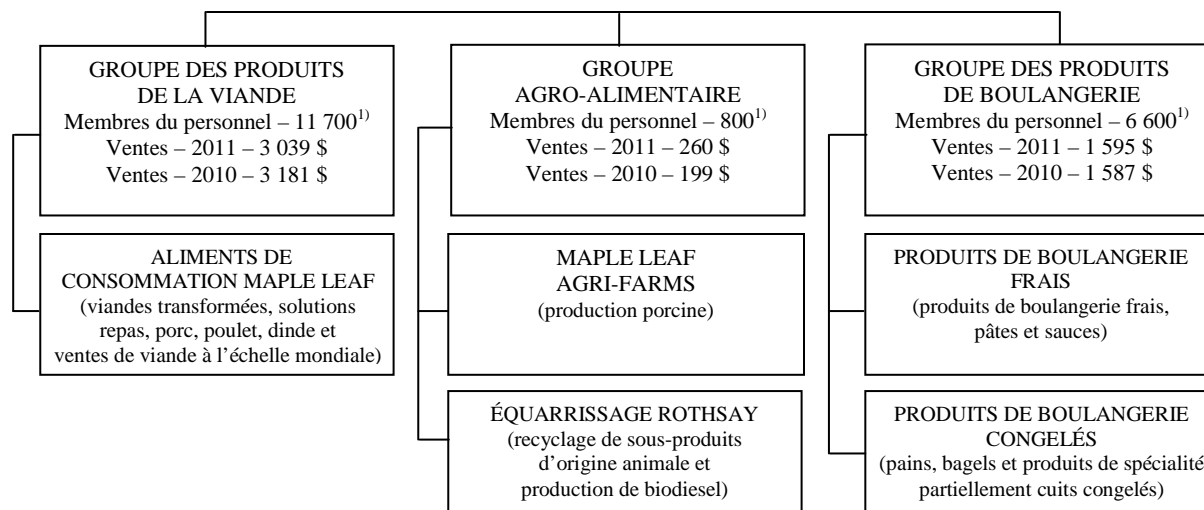
Le Groupe des produits de la viande, qui englobe l'unité opérationnelle Les Aliments de consommation Maple Leaf, offre des produits de viande transformée emballés à valeur ajoutée, des repas réfrigérés et des trousse-repas ainsi que des produits de porc, de volaille et de dinde frais, congelés et à valeur ajoutée. Les produits de viande sont vendus sous les marques de première qualité de la société ainsi que sous des marques privées et par l'intermédiaire de services alimentaires et de réseaux industriels.

Le Groupe agro-alimentaire se consacre à l'approvisionnement de la société en porcs destinés à l'abattage et il récupère une grande variété de sous-produits d'animaux et de volaille – os, parures, graisse, abats et plumes – pour en tirer une vaste gamme de produits protéinés, de suif du commerce, du saindoux comestible de même que du biodiesel. Le Groupe agro-alimentaire compte deux divisions opérationnelles : Maple Leaf Agri-Farms et Équarrissage Rothsay.

Le Groupe des produits de boulangerie est constitué de la participation de 90,0003 % des Aliments Maple Leaf (au 22 mars 2012) dans Boulangerie Canada Bread, Limitée (« Canada Bread »), chef de file dans la fabrication et la commercialisation de produits à base de farine à valeur ajoutée, y compris le pain frais au Canada, le pain partiellement cuit (« précuit ») congelé aux États-Unis et au Canada, les produits de boulangerie de spécialité, notamment les pâtes et les sauces fraîches, les pâtisseries sucrées et les petits gâteaux au Canada et les bagels, les croissants et autres produits de boulangerie spécialisés au Royaume-Uni. Le Groupe des produits de boulangerie compte deux divisions opérationnelles : le Groupe des produits de boulangerie frais et le Groupe des produits de boulangerie congelés.

Structure organisationnelle

L'organigramme ci-dessous résume la structure organisationnelle actuelle de la société par secteur opérationnel au 31 décembre 2011 (les ventes sont exprimées en millions) :



¹⁾ En outre, quelque 700 membres du personnel de la société travaillent au siège social et ne font pas partie d'un secteur opérationnel en particulier.

ÉVOLUTION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ

Historique triennal

Au cours de la période de trois ans close le 31 décembre 2011, la société a dû composer avec nombre d'enjeux, de changements et d'initiatives, notamment :

1. la restructuration des activités de production et de transformation primaire porcines de la société aux termes d'une stratégie triennale amorcée en 2006 et achevée en grande partie en 2009, visant à remettre l'accent sur les activités de la société liées aux produits de viande, aux repas et aux produits de boulangerie à valeur ajoutée de même qu'à simplifier l'entreprise;
2. l'instauration d'un plan exhaustif de création de valeur en 2010 conçu pour accroître la valeur pour les actionnaires grâce à un certain nombre de mesures à court et à plus long terme visant à tirer parti de l'importance de la société sur le marché intérieur canadien; ce plan prévoit notamment la simplification des formulations des produits et des activités de fabrication, la rationalisation des installations, le regroupement d'usines et des investissements en immobilisations stratégiques dans de nouvelles installations de fabrication et des technologies novatrices;
3. la mise en œuvre d'un système SAP intégré depuis 2008 et devant être achevée en 2013 dans le but de consolider les systèmes de technologie de l'information de la société en une seule plateforme;
4. un rappel de produits en août 2008, qui a touché les viandes en tranches produites à l'usine de Bartor Road de la société, à Toronto, et les progrès ultérieurs réalisés dans le rétablissement des volumes et des marges en 2009 et en 2010;
5. la mise sur pied de *ThinkFood!*^{MC}, un centre d'innovation alimentaire, en 2009;

6. l'incidence des fluctuations de prix des principaux intrants, notamment le blé, le maïs et le carburant, et celles des devises, de même que la capacité de la société à ajuster ses prix pour faire face à ces changements.

Stratégie de transformation des activités liées aux protéines (2006-2009)

En 2006, en réaction au rendement financier décevant des activités liées à la chaîne de valeur des protéines animales découlant de l'incidence de l'appréciation du dollar canadien par rapport au dollar américain et au yen japonais, la société a procédé à un examen stratégique exhaustif de ses entreprises et activités liées aux protéines animales en ayant comme objectif de maximiser la rentabilité de son secteur de la viande et de recouvrer la perte au chapitre de la concurrence imputable aux effets négatifs de la fluctuation des devises. En octobre 2006, la société a annoncé sa stratégie en vue de réorganiser ses activités liées aux protéines animales de manière à se concentrer sur la croissance de ses entreprises de viandes et de repas à valeur ajoutée, qui présentent des marges plus élevées et où la société prédomine quant à la marque et aux parts de marché (la « stratégie de transformation »). Cette mesure visait à atténuer les répercussions importantes qu'ont les taux de change et l'intensification de la concurrence mondiale sur les secteurs de l'élevage du porc et du porc frais, dans lesquels la société exerce relativement peu de contrôle et d'influence sur l'établissement des prix. Les principales composantes de la stratégie étaient les suivantes :

1. simplifier l'organisation en regroupant six unités opérationnelles en une seule;
2. recentrer l'organisation par la vente des unités opérationnelles non essentielles;
3. diminuer l'exposition au risque de change et au risque lié aux fluctuations du prix des marchandises en rationalisant la chaîne d'approvisionnement du porc pour la limiter aux quantités utilisées dans le cadre des activités liées aux viandes et aux repas à valeur ajoutée de la société;
4. accroître les marges et la croissance en utilisant la viande dans les gammes de produits à valeur ajoutée.

Plan de création de valeur

Une fois la majorité des mesures prévues dans la stratégie de transformation pratiquement réalisées, en 2009, le conseil d'administration de la société a approuvé, à l'automne 2010, un plan exhaustif de création de valeur visant à créer une valeur importante et durable pour les actionnaires tant à court terme qu'à plus long terme. Les détails de ce plan ont été annoncés le 5 octobre 2010. Ce plan prévoit des étapes précises et réalisables qui ont été déterminées par suite d'une évaluation complète des forces opérationnelles de la société de même que des points à améliorer au chapitre de la concurrence.

La société a établi qu'un écart de productivité existe entre Les Aliments Maple Leaf et les sociétés américaines de produits de consommation emballés plus importantes. En outre, cet écart tient essentiellement au nombre d'usines à plus petite échelle au sein du réseau des viandes préparées qui ne sont pas aussi efficaces que les usines à plus grande échelle et qui ne disposent pas des mêmes technologies de pointe. La direction a conclu que la société pourrait grandement tirer parti de son envergure sur le marché intérieur canadien en produisant son volume dans un nombre plus restreint d'installations à plus grande échelle, ce qui lui permettrait de dégager des marges cadrant avec celles des plus grandes entreprises de transformation américaines. Ces changements ont également pour objet de protéger la société contre l'érosion de son caractère concurrentiel à long terme à mesure que des concurrents des États-Unis tentent de pénétrer le marché canadien.

Les mesures à court terme prévoyaient des augmentations de prix et la normalisation des activités commerciales promotionnelles, la simplification de la formulation et de la fabrication des produits de boulangerie et de viande, la rationalisation des installations plus anciennes et l'implantation d'un système SAP intégré conçu pour servir de point d'appui à l'amélioration du rendement de l'entreprise et pour réduire davantage les frais d'administration et de transformation.

Le plan prévoit également une série de mesures à plus long terme, dont le regroupement d'usines et des investissements en immobilisations stratégiques dans de nouvelles installations de fabrication et dans des technologies novatrices. Ces investissements en immobilisations stratégiques comprennent notamment la construction de deux usines à grande échelle, soit une boulangerie à Hamilton, en Ontario, dont l'ouverture officielle a eu lieu le 28 septembre 2011, et une usine de viandes préparées de 402 000 pieds carrés d'une valeur de 395 millions de dollars à Hamilton, en Ontario, dont la construction devrait commencer en 2012.

Implantation de SAP (2009)

En 2008, la société a entrepris un projet visant à regrouper tous ses systèmes de technologie de l'information en une seule et même plateforme afin de normaliser ses processus, de réduire ses coûts et de profiter d'une plateforme de services partagés. La direction a choisi SAP pour sa nouvelle plateforme et l'implantation s'est amorcée en janvier 2009. Depuis, elle a procédé à une implantation rapide quoique soigneusement planifiée. Depuis la première installation en mars 2009 et en date de la fin de l'exercice 2011, la société avait procédé à 54 installations de SAP à l'échelle de la quasi-totalité de ses unités opérationnelles. Cette implantation fructueuse a été rendue possible grâce au remplacement des processus existants par des processus SAP normalisés, par une importante limitation des modifications apportées aux logiciels et par des contrôles rigoureux des données de base. Bien que la direction soit satisfaite des progrès réalisés à ce jour de même que du rendement des programmes qui ont été installés, le déploiement complet du système sera plus long que prévu initialement. La direction s'attend désormais à ce que l'installation de SAP soit essentiellement terminée en 2013. Cette nouvelle estimation se fonde toujours sur un rythme d'implantation audacieux, qui pourrait changer selon les dépenses et les risques réels propres à chaque installation.

Rappels de produits (2008-2009)

En 2008, la société a subi l'incidence négative du rappel de produits ayant touché les viandes en tranches produites à son usine de Bartor Road, à Toronto, en Ontario. En février et en août 2009, elle a procédé au rappel, à titre de mesure préventive, de produits visant des saucisses fumées produites à son usine de Hamilton, en Ontario. Ces deux derniers rappels n'ont pas eu d'incidence importante. En 2009, la société a aussi reporté certaines mesures stratégiques afin de se concentrer sur le rétablissement de ses activités liées aux produits de viandes préparées à la suite de ces rappels. Pour une description détaillée des rappels de produits du mois d'août 2008 et de 2009, il y a lieu de se reporter à la rubrique « Évolution générale de la société – Historique triennal – Groupe des produits de la viande » figurant ci-après.

ThinkFood!^{MC} (2009)

La société a fondé *ThinkFood!^{MC}*, un centre d'innovation alimentaire situé dans le parc commercial Meadowvale, à Mississauga, en Ontario, à proximité de l'édifice de bureaux existant de la société. La société a investi environ 12 millions de dollars dans *ThinkFood!^{MC}*, qui a ouvert ses portes au deuxième trimestre de 2009. *ThinkFood!^{MC}* réunit sous un même toit les spécialistes de l'innovation en matière de produits et de l'élaboration de stratégies culinaires de la société, et il est conçu de manière à favoriser la conception collaborative de produits dans toutes les entreprises de boulangerie et de protéines animales de la société à l'échelle internationale. Les ressources du centre comprennent des installations culinaires, une cuisine de service alimentaire désignée où les installations des clients des services alimentaires du secteur du détail peuvent être reproduites, des espaces réservés au développement sensoriel et à la conception de produits, des salles de formation et une bibliothèque sur les tendances culinaires mondiales. Le centre, qui est axé sur l'apprentissage pratique, permet au personnel de vente, de commercialisation et de conception de produits de concevoir et de partager de nouvelles idées de produits alimentaires et de recettes et d'évaluer des techniques de préparation et de présentation en collaboration avec des clients des services alimentaires et du secteur du détail. Il sert également au soutien de la recherche auprès des consommateurs et aux tests de produits. Près de 60 membres du personnel de la société travaillent au centre *ThinkFood!^{MC}*, dont des chefs cuisiniers, des scientifiques des produits alimentaires, des microbiologistes, des conseillers en économie domestique et des concepteurs de produits.

Fluctuations des prix et des taux de change

Dans l'ensemble, l'exercice 2009 avait été marqué par une réduction du coût des intrants et des coûts de transport et de distribution, ce qui avait permis à la société de dégager une structure de coût et des marges correspondant davantage aux attentes historiques en la matière. Or, en 2010 et en 2011, les prix de plusieurs marchandises ont augmenté, ce qui a exercé des pressions sur les marges des Aliments Maple Leaf et de l'ensemble de l'industrie alimentaire. Afin d'atténuer l'incidence de ces coûts accrus, la direction a augmenté les prix des produits de la société, même si à certains moments ces augmentations n'arrivaient pas à suivre les hausses des coûts des matières premières. De plus, la société a mis en place plusieurs mesures de compression des coûts et améliorations opérationnelles, et, dans certains cas, elle a acheté des marchandises à des prix fixes à terme afin d'atténuer les fluctuations des prix des marchandises. Malgré tout, les résultats de ces exercices ont subi les répercussions du délai

entre la date d'entrée en vigueur des hausses de prix et celle à laquelle les coûts des matières premières ont augmenté.

Après des années d'affermissement, la valeur du dollar canadien s'est affaiblie en 2009, pour ensuite remonter en 2010 et en 2011. En général, une remontée du dollar canadien entraîne une compression des marges pour les activités de transformation primaire du porc de la société et, dans une moindre mesure, pour les activités d'équarrissage, car la valeur des ventes tirées de l'exportation des produits s'en trouve réduite. La vente de l'usine de transformation primaire de Burlington, en Ontario, où près de deux millions de porcs étaient transformés annuellement, a permis de diminuer, mais non d'éliminer, l'exposition de la société aux exportations touchées par les cours du change.

À l'inverse, le raffermissement du dollar canadien diminue les coûts des matières premières et des ingrédients dans les activités de production de viandes préparées et de produits de boulangerie frais au Canada. Les activités liées aux produits sous emballage sous marques peuvent, avec le temps, réagir aux variations dans le coût des intrants par le truchement de l'établissement des prix, de la réduction des coûts ou de l'investissement dans des produits à valeur ajoutée. Toutefois, à plus long terme, le raffermissement du dollar canadien réduit aussi la compétitivité relative des activités liées aux produits sous emballage canadiens sur le marché intérieur, puisque les importations de marchandises en provenance des États-Unis deviennent plus concurrentielles. La société travaille actuellement à la mise en place d'une stratégie de réduction de coûts et d'accroissement de la productivité qui lui permettra de concurrencer davantage les grandes entreprises américaines de l'industrie de l'alimentation.

Le détail des acquisitions, des sorties, des dépenses en immobilisations et des conditions qui ont eu une incidence sur l'évolution générale de la société dans chacun de ses secteurs opérationnels au cours des trois derniers exercices est présenté ci-dessous.

Groupe des produits de la viande

Dans le cadre du plan de création de valeur décrit précédemment, la société s'active à mettre en place des mesures à court et à long termes visant à créer une valeur importante et durable pour les actionnaires. Les mesures à plus long terme incluent le regroupement d'usines et des investissements en immobilisations stratégiques dans de nouvelles installations de fabrication et dans des technologies novatrices, notamment la construction d'une usine de viandes préparées de 402 000 pieds carrés d'une valeur de 395 millions de dollars à Hamilton, en Ontario, qui devrait commencer en 2012. La société devrait fermer ses usines de North Battleford, en Saskatchewan, de Kitchener, de Hamilton et de Toronto, en Ontario, et de Moncton, au Nouveau-Brunswick, ainsi qu'une petite installation de Winnipeg, au Manitoba, d'ici la fin de 2014, à mesure que leur production sera transférée dans ces nouvelles, ou dans d'autres, installations à grande échelle. La société prévoit également rationaliser son réseau de distribution en transférant les activités de quatre centres de distribution vers deux centres de distribution : une nouvelle installation construite à cette fin à Guelph, en Ontario, pour l'Est du Canada et une installation existante à Saskatoon, en Saskatchewan, pour l'Ouest du pays. Ainsi, les centres de distribution de Moncton, au Nouveau-Brunswick, de Burlington et de Kitchener, en Ontario, et de Coquitlam, en Colombie-Britannique, devraient fermer d'ici 2014. Dans le cadre de son plan exhaustif de création de valeur, la société a l'intention d'investir près de 560 millions de dollars dans son réseau de fabrication et de distribution de viandes préparées, notamment pour construire une usine de viandes préparées à Hamilton, en Ontario.

En 2010 et 2011, la société a progressé dans la transformation de son réseau de fabrication de produits de viandes préparées aux termes du plan de création de valeur, s'étant départie de deux usines de petite envergure, soit une usine de transformation de la volaille à Berwick, en Nouvelle-Écosse, dont la fermeture avait été annoncée en novembre 2010, et une usine de viandes préparées à Surrey, en Colombie-Britannique, dont la fermeture avait été annoncée en février 2011. L'usine de Berwick a été vendue le 13 mai 2011, alors que l'usine de Surrey a été fermée en septembre 2011. Leur production a été transférée vers d'autres installations. Ces mesures ont permis à la société d'accroître ses efficiences opérationnelles et de diminuer ses coûts.

En 2011, la société a profité de réductions de coûts découlant de la normalisation des formulations, des tailles et des caractéristiques des produits et de l'élimination de gammes de produits sans valeur ajoutée dans les viandes préparées. Les mesures de réduction de la complexité ont immédiatement généré des rendements financiers grâce à la création de cycles de production plus longs et efficaces, tout en facilitant le transfert de la production dans des installations de plus grande envergure. La première phase des mesures de réduction de la complexité s'est

concentrée sur les catégories des saucisses fumées, des viandes froides et en tranches, des saucisses et du jambon à valeur ajoutée. La phase suivante devrait commencer en 2012.

L'un des objectifs de la stratégie de transformation relative à la production porcine consistait à rationaliser l'approvisionnement afin de le limiter aux quantités requises par la société pour l'utilisation dans ses activités liées aux produits de viande et aux repas à valeur ajoutée. En novembre 2010, la société a finalisé la vente de son usine de transformation du porc de Burlington, en Ontario, et elle a mis fin aux activités de transformation du porc à son usine multifonctionnelle de la Nouvelle-Écosse en mars 2010. Au total, la société a fait passer de sept à deux le nombre de ses usines de transformation du porc entre 2006 et la fin de 2010. En 2011, environ 82 000 porcs par semaine ont été transformés à l'usine de Brandon, au Manitoba.

En février 2012, la société a annoncé la fermeture, prévue pour mai 2012, de son usine de transformation de la volaille d'Ayr, en Ontario, dont la production sera transférée aux installations de Mississauga et de Brantford. Des investissements totalisant environ 6,5 millions de dollars y seront effectués pour assurer le transfert de la production.

Toujours en février 2012, la société a acquis les activités d'une exploitation avicole en Alberta qui incluait un quota de production de volaille. Le prix d'achat a totalisé 31,1 millions de dollars. La production de poulets de cette exploitation avicole est transformée à l'usine de transformation de la société à Edmonton.

Rappels de produits de 2009

En février 2009, la société a procédé au rappel volontaire d'environ 1 100 caisses de saucisses fumées produites à son usine de Hamilton, en Ontario, par mesure préventive, en raison d'une contamination possible à la *Listeria monocytogenes*. Les tests ultérieurement effectués par l'Agence canadienne d'inspection des aliments (l'« ACIA ») n'ont révélé aucune trace de *Listeria monocytogenes* dans le produit ayant fait l'objet du rappel.

En août 2009, la société a également procédé au rappel volontaire de neuf produits de saucisses fumées produites à son usine de Hamilton, en Ontario, par mesure de précaution, des tests aléatoires ayant révélé la présence d'infimes quantités de la bactérie *Listeria monocytogenes*.

Rappel de produits d'août 2008

En août 2008, la société a procédé au rappel volontaire de tous les produits fabriqués depuis le 1^{er} janvier 2008 à son usine de Bartor Road, à Toronto, en Ontario, en raison d'une crainte que ces produits aient pu être contaminés par la bactérie *Listeria monocytogenes*. Il a été déterminé que la souche de *Listeria* détectée dans les produits Maple Leaf était liée à 57 cas de maladie et à 23 décès pour lesquels la listériose a été un facteur. Bien que rien n'ait indiqué que d'autres produits que ceux fabriqués par les deux chaînes de production sur les huit que compte l'usine aient été contaminés à la *Listeria*, la société a rappelé tous les produits qui y ont été fabriqués pour s'assurer que toutes les mesures de prudence étaient prises afin de protéger les consommateurs. L'usine de Bartor Road a été fermée à des fins de désinfection, de tests environnementaux exhaustifs et de vérifications, de même que pour permettre à l'ACIA de procéder à des inspections poussées avant la remise en fonction. Le 17 septembre 2008, la production a repris à l'usine et, en novembre 2008, l'usine a obtenu l'autorisation de recommencer à expédier des produits destinés aux consommateurs.

En mars 2009, les tribunaux ont approuvé un accord de règlement entre la société et les demandeurs ayant intenté des recours collectifs relativement à ce rappel de produits. Ce règlement prévoyait que la société verserait, à titre de règlement total et définitif de l'ensemble des réclamations, 25 millions de dollars et un montant supplémentaire pouvant aller jusqu'à 2 millions de dollars, dans la mesure où les frais et débours venaient à dépasser 25 millions de dollars. L'avocat de la poursuite a désigné un administrateur indépendant chargé de veiller à l'administration de la somme devant être versée à titre de règlement, sous la supervision des tribunaux. Le montant du règlement a été intégralement financé par les fournisseurs de l'assurance responsabilité civile de la société. En octobre 2011, la société a été informée que le montant supplémentaire de 2 millions de dollars serait nécessaire. Le paiement a été effectué par l'assureur de la société. En février 2012, après que les tribunaux ont approuvé de manière définitive la distribution du règlement, l'administrateur indépendant a versé aux demandeurs les indemnités auxquels ils avaient droit dans le cadre du règlement.

Le rappel de produits de 2008 a eu des répercussions importantes sur les activités liées aux produits de viandes préparées au deuxième semestre de 2008, entraînant une diminution du volume des ventes ainsi que des

perturbations dans la chaîne d'approvisionnement. De plus, la société n'a pas pu accroître le prix des produits de façon à contrebalancer la hausse du coût des intrants. En 2009, des efforts et des ressources considérables ont été déployés pour mettre en œuvre des mesures commerciales et opérationnelles visant à soutenir la reprise des activités liées aux produits de viandes préparées. Le volume des ventes s'est accru au cours du premier semestre de 2009, atteignant presque le niveau enregistré avant le rappel, et il est demeuré légèrement en deçà de ce niveau au cours du deuxième semestre de 2009. Les activités promotionnelles, qui s'étaient intensifiées au début de 2009 afin de stimuler le volume des ventes, sont revenues à la normale au troisième trimestre de 2009, ce qui s'est traduit par une amélioration des marges au deuxième semestre de 2009.

Le 20 janvier 2009, le gouvernement fédéral a commandé une enquête indépendante pour faire la lumière sur la vague de cas de listériose survenus en août 2008, plus précisément pour définir les facteurs qui ont mené à cette vague et évaluer l'efficacité de la réponse des organismes fédéraux.

En 2009, la société a créé le Conseil consultatif sur la salubrité alimentaire, qui est un groupe d'experts indépendants grâce auquel elle jouira d'un accès accru aux connaissances et aux compétences mondiales au chapitre des pratiques en matière de salubrité des aliments, de la microbiologie, de la technologie et de la santé publique. Durant sa première année, le Conseil consultatif sur la salubrité alimentaire s'est concentré sur trois grands objectifs qu'il a su mener à bien : i) réaliser un examen critique de la stratégie de la société en matière de salubrité des aliments, qui comprenait la recommandation de tout ajout ou de tout changement susceptible d'améliorer les programmes de salubrité alimentaire de la société; ii) donner des aperçus des risques émergents en matière de salubrité alimentaire à l'échelle mondiale; et iii) fournir des conseils en ce qui a trait aux programmes de formation et de perfectionnement en matière de salubrité alimentaire que la société devrait offrir aux membres de son personnel.

De plus, en 2009, la société a adopté de nouveaux processus de contrôle et d'assainissement, là où ces mesures étaient nécessaires, et a entrepris d'utiliser des ingrédients antimicrobiens dans la majorité des produits de viande prêts à manger afin de réduire le risque de présence de pathogènes alimentaires. En 2010, la société a poursuivi la reformulation de ses produits de viande prêts à manger pour y inclure des inhibiteurs de croissance bactérienne, elle a amélioré ses programmes de désinfection d'usines, notamment en procédant à des vérifications de l'efficacité des désinfections et elle a instauré des programmes de formation visant à informer le personnel et à accroître le sentiment de responsabilité quant à l'excellence en matière de salubrité alimentaire à l'échelle de la société. À la fin de 2011, 55 de ses installations de fabrication de produits de viande et de boulangerie étaient certifiées conformes aux normes mondiales en matière de salubrité alimentaire du British Retail Council, les *Global Standards for Food Safety*.

En 2010 et en 2011, des hausses de prix ont été pratiquées à l'échelle des activités liées aux produits de viandes préparées afin de récupérer les augmentations de coûts et de protéger les marges. En 2011, les prix de plusieurs marchandises qui ont une incidence sur le coût de production de la société ont continué d'augmenter, ce qui a exercé des pressions sur les marges des Aliments Maple Leaf et l'ensemble de l'industrie alimentaire. Parmi les marchandises et les produits dont le prix a augmenté et que la société utilise, citons les porcs vivants, les poulets vivants, les produits de porc frais, le blé, le maïs et le pétrole brut. Afin d'atténuer l'incidence de ces coûts accrus, la direction a augmenté les prix de la majorité des produits de la société, même si à certains moments ces augmentations n'arrivaient pas à suivre les hausses des coûts des matières premières.

Au quatrième trimestre de 2011, période pendant laquelle les prix sont réduits de manière saisonnière, les coûts des intrants liés à la viande fraîche ont continué d'être exceptionnellement élevés, ce qui s'est reflété sur les marges. C'est pourquoi la direction a l'intention de hausser les prix de nouveau en 2012.

Groupe agro-alimentaire

Depuis 2008, la direction s'emploie à rationaliser ses activités et à réduire davantage les coûts au sein de son Groupe agro-alimentaire.

En 2009 et en 2010, la société a entrepris la réduction progressive d'une partie de ses activités de production porcine au Manitoba.

Par suite de ces changements, le nombre de porcs arrivés à maturité produits par la société s'est établi à environ 745 000 porcs en 2011, en comparaison de 815 000 porcs en 2010 et de 890 000 porcs en 2009. En 2011, la société était propriétaire de 16,2 % des porcs qu'elle transformait à ses usines, contre 13,6 % et 12,8 % respectivement en

2010 et en 2009. Le fait que la société a continué de transformer des porcs à son usine de Burlington jusqu'à la vente de celle-ci en novembre 2010 explique pourquoi les taux des années antérieures étaient inférieurs à ceux de 2011.

En juillet 2011, la société a vendu sa participation à 60 % dans PBO Industrial Disposal, petite entreprise d'élimination des déchets de Terre-Neuve.

Groupe des produits de boulangerie

En 2010, la société a augmenté sa participation dans Canada Bread en faisant l'acquisition d'un total de 56 700 actions à la Bourse de Toronto au prix moyen de 47,43 \$ chacune, pour une contrepartie totale de 2,7 millions de dollars. La participation de la société dans Canada Bread est par conséquent passée à 22 875 215 actions ordinaires (90,0003 %).

La construction de la boulangerie à grande échelle de Hamilton, en Ontario, a débuté en août 2010. L'usine a été inaugurée officiellement le 28 septembre 2011. L'investissement requis prévu au titre de la construction de la nouvelle usine s'est chiffré à environ 100 millions de dollars, montant auquel se sont ajoutés 25 millions de dollars supplémentaires pour les frais relatifs à la mise hors service des usines actuelles et le versement d'indemnités de départ aux membres du personnel. La fabrication de produits de boulangerie s'est amorcée comme prévu en juillet 2011, et l'usine était en service et fonctionnelle à son inauguration en septembre 2011, bien que certaines chaînes de production ne soient pas encore finalisées. La société a conclu le transfert de la production de deux de ses boulangeries existantes, qu'elle a ensuite fermées. Le transfert de la production de la première boulangerie a été finalisé à la fin de l'exercice 2011 et celui de la seconde, au premier trimestre de l'exercice 2012. La fermeture d'une troisième boulangerie est prévue pour les premiers mois de 2013.

En 2010, la société a optimisé ses activités de boulangerie au Royaume-Uni en transférant une chaîne de production de croissants à sa boulangerie de Maidstone, au Royaume-Uni. Cette mesure a eu pour effet de consolider la plus grande part de la production de croissants en un seul et même emplacement et de réduire les coûts de fabrication. Une petite installation de production de Cumbria, au Royaume-Uni, a été vendue en avril 2011.

Au début de 2010, la société a vendu l'entreprise de pâtisseries sucrées de sa filiale Aliments Martel Inc. (« Martel »). En décembre 2010, elle a vendu l'usine de repas préparés de Québec, au Québec, détenues par Martel. Le 18 février 2011, le reste des activités conjointes de l'entreprise de sandwichs et de distribution dans les dépanneurs de Martel et de Royal Touch Foods a été vendu pour 8,0 millions de dollars, sous réserve d'ajustements. La société a conservé une usine de fabrication qui avait été louée à l'acheteur; elle considère désormais la propriété comme étant à vendre.

L'usine de la société située à Roanoke, en Virginie, a été agrandie au cours du deuxième semestre de 2008. L'usine agrandie fonctionnait à pleine capacité à la fin de 2009.

En 2009, la société a lancé un nouveau processus d'évaluation des besoins de la clientèle afin d'adapter encore mieux ses activités aux stratégies et aux besoins de ses clients et de repérer les occasions de développement de nouveaux produits et services à valeur ajoutée, tout en lui permettant de mieux répartir ses ressources entre ses divers secteurs opérationnels.

En février 2011, Canada Bread a relancé sa marque New York Bakery au Royaume-Uni afin d'appuyer la croissance sur le marché de la catégorie des bagels, ce qui s'est traduit par un important accroissement des volumes et par l'amélioration des marges. Ces bienfaits ont été fortement contrebalancés par les lourdes charges de publicité et de promotion liées au relancement de ces produits.

En mars 2011, Canada Bread a fermé sa boulangerie de produits congelés de Laval, au Québec. La production a été transférée à d'autres boulangeries de produits congelés de Canada Bread. Pour leur part, les bureaux de vente régionaux de Laval demeureront ouverts.

Canada Bread a annoncé, en mars 2011 également, un investissement d'environ 11 millions de dollars dans sa boulangerie d'Edmonton, en Alberta, pour soutenir la production accrue de tortillas. En septembre 2011, la construction a été achevée et la ligne de production, mise en service.

Toujours en mars 2011, Canada Bread a annoncé son intention de fermer, au mois de novembre suivant, sa boulangerie de produits frais de Delta, en Colombie-Britannique, et d'en transférer la production à ses usines de fabrication de produits de boulangerie frais de Langley, en Colombie-Britannique, et d'Edmonton, en Alberta. La fermeture de l'usine de Delta a été achevée au quatrième trimestre de 2011.

En mai 2011, la société a fermé la boulangerie Park Royal de Londres, au Royaume-Uni, et a transféré la production des usines de Park Royal et de Cumbria aux boulangeries de Maidstone et de Walsall. Au quatrième trimestre de 2011, Canada Bread a annoncé la fermeture de la boulangerie de Walsall dans les premiers mois de 2012 dans le cadre de mesures d'optimisation de la fabrication de produits de boulangerie pour petits déjeuners et de produits de boulangerie spécialisés. Elle s'attend à engager des frais de restructuration et autres frais connexes d'environ 12,7 millions de dollars avant impôt, dont une tranche de 6,8 millions de dollars au titre de charges ayant un effet sur la trésorerie. En mars 2012, la boulangerie de Walsall a fermé ses portes de manière définitive, cessant toute production.

En septembre 2011, Canada Bread a acquis les activités de Humber Valley Bakery, une petite boulangerie de produits frais de Terre-Neuve-et-Labrador, pour 0,6 million de dollars, ce montant ayant été imputé aux immobilisations incorporelles et relations avec la clientèle. La production de cette boulangerie a été intégrée à celle des installations existantes de Canada Bread.

Malgré que la société ait pratiqué des hausses de prix à l'échelle de ses activités de boulangerie tout au long de 2011 et qu'elle ait eu recours à des contrats à terme pour se prémunir contre les effets de la hausse des coûts du blé, elle n'a pas été en mesure de contrer pleinement ces augmentations de prix au cours de l'exercice. La vigueur du dollar canadien en 2011 a atténué en partie l'incidence de la hausse des coûts du blé sur les activités de la société au Canada.

DESCRIPTION DES ACTIVITÉS

Généralités

Le portefeuille d'actifs alimentaires des Aliments Maple Leaf conjugué aux divers réseaux de vente de cette dernière fournit à la société une source de produits opérationnels diversifiée. Le Groupe des produits de la viande, le Groupe agro-alimentaire et le Groupe des produits de boulangerie sont complémentaires. Alors que les activités de transformation primaire du Groupe des produits de la viande sont passablement cycliques, celles de l'entreprise d'aliments de consommation du Groupe des produits de la viande et celles du Groupe des produits de boulangerie ne le sont pas. Par conséquent, les résultats des activités non cycliques contrebalancent les résultats des activités cycliques. En outre, les marchés et les clients du Groupe des produits de la viande et du Groupe des produits de boulangerie sont semblables, ce qui permet le partage de la gestion et des connaissances spécialisées. Le plan de création de valeur décrit à la rubrique « Évolution générale de la société – Historique triennal » ci-dessus vise à simplifier les activités de la société en réduisant la complexité et les coûts et en tirant parti des économies d'échelle et de la technologie.

La clientèle de la société est située dans plus de 25 pays. Bien que les ventes réalisées au Canada représentent la majeure partie des produits opérationnels de la société, une part importante des ventes de cette dernière sont réalisées sur des marchés internationaux, notamment ceux des États-Unis, du Royaume-Uni et du Japon. Les Aliments Maple Leaf compte parmi ses clients des détaillants, des fournisseurs de services alimentaires et des sociétés de transformation de produits alimentaires. Aucun de ces clients n'est responsable, à lui seul, de plus de 15 % des produits opérationnels consolidés des Aliments Maple Leaf pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. Les clients les plus importants des Aliments Maple Leaf achètent généralement un grand nombre de produits alimentaires différents auprès de la société.

GROUPE DES PRODUITS DE LA VIANDE

Généralités

Le Groupe des produits de la viande, exploité au sein de la division Les Aliments de consommation Maple Leaf, comprend les produits de viandes préparées à valeur ajoutée de marque de la société et de marque des clients; le porc, le poulet et la dinde frais, congelés et à valeur ajoutée de marque; d'autres produits d'épicerie et de viande ayant subi une transformation supplémentaire ainsi que la commercialisation et la distribution des aliments à

l'échelle mondiale. Les produits de viande sont vendus sous les marques de première qualité de la société, comme Maple Leaf^{MD} et Schneider^{MD}, ainsi que sous des marques privées et par l'intermédiaire de réseaux industriels et de services alimentaires. Les Aliments de consommation Maple Leaf mène également des activités d'exportation à l'échelle internationale au moyen d'un réseau de quatre bureaux situés au Canada, en Corée, au Japon et à Hong Kong, réseau qui s'attache à vendre le porc réfrigéré et congelé et les produits de viande et les repas à valeur ajoutée et à répondre aux besoins des clients stratégiques de la société à l'échelle internationale.

Les Aliments de consommation Maple Leaf a des usines de transformation et des centres de distribution partout au Canada et compte également des bureaux de vente partout au Canada et aux États-Unis. Comme il est mentionné ci-dessus, la société a conclu la vente de son usine de Burlington en 2010 et, en 2011, elle a vendu son usine de Berwick, en Nouvelle-Écosse. Par ailleurs, en septembre 2011, la société a fermé son usine de viandes préparées de Surrey, en Colombie-Britannique. La société exploite des usines de transformation de volaille en Ontario et en Alberta, lesquelles effectuent la transformation de poulet et de dinde.

Au cours du troisième trimestre de 2009, le Groupe des produits de la viande a présenté de nouveaux emballages refermables pour la charcuterie et le bacon. Il a également lancé la gamme *Maple Leaf Gourmet*^{MC}, distribuée en Ontario, qui comprend cinq plats de poulet et de porc frais prêts à cuire et à servir, et a lancé la gamme *Prime*^{MD} de Maple Leaf, qui comprend des produits de volaille déjà assaisonnés et prêts à cuire.

Au cours du deuxième trimestre de 2010, le Groupe des produits de la viande a lancé *Maple Leaf Natural Selections*^{MC}, une gamme de viandes en tranches ne contenant que des ingrédients naturels. En 2011, la société a étendu la plateforme *Natural Selections* à d'autres catégories de produits et, en avril 2011, elle a lancé la gamme de produits Schneider's Country Naturals^{MC} dans le cadre des efforts qu'elle ne cesse de déployer afin d'accroître ses ventes de produits à valeur ajoutée.

Principaux produits et marchés

Les produits des Aliments de consommation Maple Leaf comprennent le bacon, les jambons, les saucisses fumées, les bâtonnets à la viande, un large éventail de produits de charcuterie à l'européenne, des produits de poulet transformés, comme des poitrines et des ailes de poulet entièrement cuites, des produits de la dinde transformés tels que les rôtis de poitrine de dinde entièrement cuits, les saucisses de spécialité et les produits de charcuterie, une gamme complète de viandes cuites, de viandes en tranches, de saucissons cuits, de trousses-repas, de saindoux et de viandes en conserve. Les Aliments de consommation Maple Leaf produit et commercialise une vaste gamme de produits de viande et de repas à valeur ajoutée vendus sous diverses marques, notamment Maple Leaf, Schneider et autres, en plus d'approvisionner des marques privées. Les Aliments de consommation Maple Leaf commercialise ses produits auprès des grandes chaînes d'épicerie, des épicerie indépendantes et des groupes d'achat en gros et au détail. Les produits sont vendus principalement au Canada et aux États-Unis. En outre, les viandes transformées, les produits du porc et de la volaille, les frites congelées et les autres produits de pommes de terre sont vendus aux distributeurs du secteur des services alimentaires pour vente ultérieure aux restaurants, aux institutions et à d'autres établissements de services alimentaires. Les frites congelées, les croquettes de pommes de terre et les autres produits de pommes de terre sont également vendus à l'échelle internationale.

Les produits des Aliments de consommation Maple Leaf comprennent également les coupes primaires de porc frais et à valeur ajoutée et les produits de poulet et de dinde frais, entiers ou en coupes et des volailles entières et des morceaux de dinde congelés. Les poulets sont vendus sous les marques *Prime*^{MD} de Maple Leaf et *Naturellement Prime*^{MD} de Maple Leaf dans une gamme de produits de volaille frais de marque à valeur ajoutée. La dinde est vendue sous les marques *Prime*^{MD} de Maple Leaf et *Cold Springs Farm*^{MD}. Le poulet produit est surtout vendu frais, tandis que la dinde produite est vendue tant fraîche que congelée. Les principaux clients se recrutent parmi les chaînes d'épicerie au détail, le secteur des services alimentaires, les institutions et d'autres entreprises de transformation. Les ventes de produits de porc sont importantes à l'extérieur du Canada, surtout aux États-Unis et au Japon. En outre, la société effectue la transformation de la viande de dinde afin d'offrir des produits de dinde à valeur ajoutée cuits et non cuits. Les produits de dinde à valeur ajoutée ayant subi une transformation sont vendus à des revendeurs, à des distributeurs et à des entreprises de services alimentaires.

Matières premières

Les Aliments de consommation Maple Leaf s'approvisionne en porcs surtout en concluant des contrats directs avec les éleveurs. Ces contrats sont d'une durée de un à cinq ans et comportent des méthodes de fixation des prix

variables ou exigent une prime pour les animaux d'élevage comportant des caractéristiques particulières. Aux termes des contrats, les producteurs ont accès à des outils de gestion des risques. Les activités de transformation de la volaille au Canada sont menées dans un cadre réglementaire très sévère où l'approvisionnement en volaille sur pied est contrôlé par les offices de commercialisation et d'autres organismes gouvernementaux. C'est par l'intermédiaire d'offices de commercialisation qui régissent à la fois l'approvisionnement en matières premières de la société et le prix de celles-ci que la société achète la totalité de son approvisionnement en poulets et dindes vivants qu'elle destine à ses usines de transformation. Les matières premières dont se sert Les Aliments de consommation Maple Leaf (autres que la quantité importante de porc frais et de volaille fraîche qu'elle produit dans ses propres usines) sont achetées en tant que produits de base sur le marché libre, soit directement auprès de fournisseurs, soit par l'entremise de courtiers au Canada et aux États-Unis, à des prix qui varient selon la demande et l'offre disponible. Une plus grande quantité des matières premières des Aliments de consommation Maple Leaf provient de l'interne pour ce qui est du porc et de la volaille, mais une certaine quantité de matières premières devra continuer de provenir de l'extérieur de la société. Plusieurs produits finis sont achetés aux termes d'ententes de conditionnement à forfait avec des tiers fournisseurs. Les matières premières requises pour les activités du Groupe des produits de la viande peuvent être obtenues aisément.

Marchés et concurrence – Groupe des produits de la viande

Le Groupe des produits de la viande occupe actuellement la première ou la deuxième place sur le marché national dans chacun de ses secteurs des produits de base. Bien que le nombre de concurrents et le degré de concurrence varient selon les produits et les régions, l'industrie de la viande au Canada est très concurrentielle et doit se mesurer à des fabricants étrangers. Les principaux concurrents des entreprises du Groupe des produits de la viande sont notamment plusieurs multinationales de l'alimentation ainsi que des fabricants nationaux et régionaux. Les marchés du porc frais sont internationaux, et la société fait concurrence aux grandes entreprises de transformation du porc des États-Unis et de partout dans le monde. Les activités de commerce international font concurrence à d'autres organisations commerciales du secteur de l'alimentation situées dans le monde entier, ainsi qu'avec des organisations de vente internationales s'harmonisant aux entreprises de transformation alimentaire. La société est un important acheteur de porcs vivants au Canada et livre concurrence tant aux transformateurs canadiens qu'américains pour ses approvisionnements en porcs. En ce qui concerne les activités de production de produits de volaille et de porc frais, les résultats financiers de la société sont influencés par les prix du marché pour les poulets et les porcs vivants.

La société continue de déployer des efforts afin de minimiser l'influence des prix des produits de base sous-jacents en ajoutant de la valeur à ses produits et en accroissant ses efficacités opérationnelles pour rehausser sa position concurrentielle. La société essaie également d'atténuer l'incidence d'ensemble de ces influences grâce à son portefeuille équilibré d'entreprises de production et de transformation, alors que ses activités de production porcine bénéficient des prix élevés pour le porc et que les bénéfices sont généralement contracycliques aux activités de porc frais. La vente de l'usine de Burlington, qui s'est traduite par une réduction des activités de transformation primaire du porc a atténué davantage le caractère cyclique des activités.

La demande des consommateurs pour les produits de viande est saisonnière et elle augmente au cours des mois d'été en ce qui concerne les produits pour barbecue, et en hiver, pour les produits entièrement cuits prêts à servir. En ce qui a trait aux produits de dinde, les ventes sont soumises à des facteurs d'ordre saisonnier, les pointes de ventes de dinde ayant lieu pendant les périodes de festivités (de septembre à décembre, et de façon moins importante, en mars et en avril).

GROUPE AGRO-ALIMENTAIRE

Le Groupe agro-alimentaire s'occupe de la gestion de porcs vivants et de la production porcine. De plus, il produit sa propre nourriture pour le porc et il offre un service environnemental précieux en récupérant une grande variété de sous-produits d'animaux et de volaille – os, parures, graisse, abats et plumes – pour en tirer une vaste gamme de produits protéinés, du suif du commerce et du biodiesel. Le Groupe agro-alimentaire est composé de deux divisions opérationnelles : Maple Leaf Agri-Farms (anciennement Elite Swine) et Équarrissage Rothsay.

Maple Leaf Agri-Farms

Généralités

Maple Leaf Agri-Farms, division spécialisée dans l'élevage porcin, compte environ 200 emplacements de production au Manitoba et en Saskatchewan et avait environ 33 500 truies sous gestion à la fin de 2011 (1 000 truies de moins qu'en 2010 et qu'en 2009). La société est propriétaire de la totalité des installations d'élevage de truies qu'elle gère et possède un certain nombre de porcheries où les porcelets sevrés sont élevés dans le but de devenir des porcs d'engraissement. La société élève d'autres porcelets sevrés dans des porcheries louées par Maple Leaf Agri-Farms. La plupart des porcs d'engraissement sont convertis en porcs de marché dans des installations d'engraissement que des tiers possèdent et exploitent aux termes de contrats d'une durée maximale de cinq ans. La société possède également deux provenderies au Manitoba, lesquelles produisent annuellement près de 300 000 tonnes d'aliments pour animaux essentiellement destinés aux porcs de la société.

En 2011, la société a produit environ 745 000 porcs, contre 815 000 porcs en 2010 et 890 000 porcs en 2009. La diminution du nombre de porcs de marché cadre avec la restructuration de ses activités liées aux protéines animales en 2009. En 2011, la société était propriétaire de 16,2 % des porcs qu'elle transformait dans ses installations d'abattage.

Principaux produits et marchés

Les porcs de marché de Maple Leaf Agri-Farms sont vendus à l'usine de transformation du porc de la société à Brandon, au Manitoba.

Matières premières

Maple Leaf Agri-Farms achète des animaux reproducteurs, des aliments pour animaux d'élevage et des médicaments à des prix concurrentiels et qu'elle peut se procurer aisément. La société possède deux provenderies au Manitoba, lesquelles satisfont aux besoins internes en nourriture pour animaux des activités d'élevage de porcs de Maple Leaf Agri-Farms. Les provenderies achètent des céréales fourragères et des mélanges préparés, auxquels elle a facilement accès, afin de fabriquer des rations de produits finis d'aliments pour animaux.

Équarrissage Rothsay

Généralités

L'entreprise d'équarrissage des Aliments Maple Leaf, qui exerce ses activités sous la raison sociale de Rothsay, est l'une des plus grandes entreprises de récupération et de recyclage de sous-produits animaux au Canada. Au Canada, Rothsay détient six usines d'équarrissage qui transforment des produits non comestibles, dont une usine qui fabrique également des produits comestibles. Rothsay détient et exploite également une usine de biodiesel où la graisse animale et les huiles à friture usées sont transformées en un substitut de carburant diesel.

Depuis 2010, la totalité des camions du parc de Rothsay en Ontario et au Québec roule au biodiesel de Rothsay, portant ainsi à 128 le nombre total de véhicules de sa flotte respectueuse de l'environnement. Les parcs de camions de Moorefield, en Ontario, et de Montréal, au Québec, roulent à l'aide d'un mélange comprenant un minimum annuel de 5 % de biodiesel produit à l'usine de Montréal de Rothsay. En septembre 2010, Rothsay Biodiesel a conclu un partenariat stratégique avec un important distributeur de distillat au Canada visant la livraison d'un mélange de biodiesel aux véhicules de la société en Ontario.

Principaux produits et marchés

Les principaux produits de Rothsay sont le suif non comestible, les tourteaux de protéines, le saindoux comestible et le biodiesel. Ses principaux clients pour ces produits sont, notamment, des provenderies, des fabricants d'aliments pour animaux de compagnie, des sociétés oléochimiques, des distributeurs du secteur des services alimentaires (saindoux comestible), et des sociétés pétrolières (biodiesel). La majeure partie des ventes de produits de Rothsay est destinée au marché canadien et consommée d'un océan à l'autre, le suif et le biodiesel étant également vendus à l'étranger.

Rothsay est exploitée dans un secteur hautement réglementé et doit se conformer à un large éventail de règlements, y compris des normes environnementales et des règlements relativement à l'utilisation de matières premières dans les produits finis.

Les changements à ces règlements peuvent exiger des investissements importants pour s'y conformer. Des changements à la réglementation peuvent également avoir une incidence sur les décisions de la société à l'égard de marchés particuliers de produits finis.

Rothsay produit du biodiesel, un carburant de remplacement renouvelable fait de graisse animale et d'huiles à friture recyclées dans une usine de biodiesel appartenant à la société qui est située près de Montréal, à Ville Ste-Catherine, au Québec. Le biodiesel est vendu principalement à des entreprises de raffinage et à des distributeurs de carburant diesel au Canada ou pour exportation à l'étranger, et sert également aux besoins du parc interne de camions de Rothsay, comme il est mentionné plus haut.

Matières premières

Les principales sources de matières premières sont les usines de transformation primaire et de transformation ultérieure de la viande, les boucheries, les restaurants et les chaînes d'épicerie. La disponibilité des matières premières est déterminée d'après les niveaux de transformation du porc, du bœuf et de la volaille au Canada. Environ 15 % des matières premières de Rothsay proviennent des entreprises des Aliments de consommation Maple Leaf, principalement des abattoirs de porc et de volaille du Groupe des produits de la viande. Rothsay dispose d'un parc de véhicules spécialement équipés pour la collecte des matières premières destinées au processus d'équarrissage et pour la livraison des produits finis aux clients.

L'énergie constitue une composante importante des coûts de Rothsay. Les hausses des prix de l'énergie ne peuvent nécessairement être imputées aux clients qui achètent les produits finis puisque les prix des produits finis de la société sont établis de façon globale.

Marchés et concurrence – Groupe agro-alimentaire

Pour ce qui est de l'approvisionnement en matières premières, Rothsay fait face à la concurrence d'autres entreprises d'équarrissage et de conversion de biomasse et de sous-produits et, au chapitre de la vente de produits finis, elle livre concurrence aux fournisseurs canadiens et étrangers et aux fournisseurs de produits de remplacement, comme les protéines et les huiles végétales. Rothsay fait également face à la concurrence des autres producteurs de biodiesel au pays et à l'international pour ce qui est des clients.

Les porcs produits par Maple Leaf Agri-Farms sont vendus aux usines de la société à des fins de transformation. Maple Leaf Agri-Farms est exposée à la concurrence que lui livrent d'autres réseaux de production porcine en ce qui a trait à l'espace réservé aux porcheries et aux installations d'engraissement.

La demande de produits d'équarrissage n'est pas touchée par les facteurs saisonniers; cependant, les approvisionnements de matières premières de bœuf et de volaille disponibles augmentent durant les mois d'été en raison de la consommation accrue de bœuf et de volaille.

GROUPE DES PRODUITS DE BOULANGERIE

Le Groupe des produits de boulangerie est constitué de la participation de 90,0003 % (au 22 mars 2012) des Aliments Maple Leaf dans Canada Bread, chef de file dans la fabrication et la commercialisation de produits à base de farine à valeur ajoutée sur ses différents marchés, y compris le pain frais au Canada, le pain précuit congelé aux États-Unis et au Canada, les produits de boulangerie de spécialité, notamment les pâtes et les sauces fraîches au Canada, et les bagels et produits de boulangerie de spécialité au Royaume-Uni. Le Groupe des produits de boulangerie est complémentaire aux activités du Groupe des produits de la viande et du Groupe agro-alimentaire puisqu'il contribue à diversifier le portefeuille d'actifs des Aliments Maple Leaf. Le Groupe des produits de boulangerie compte deux divisions opérationnelles : le Groupe des produits de boulangerie frais et le Groupe des produits de boulangerie congelés.

Groupe des produits de boulangerie – généralités

Canada Bread a pour objectif d'augmenter la consommation de pains, petits pains et bagels à base de farine en créant plus de variétés et des produits de meilleure qualité tout en agrandissant ses réseaux de distribution pour rendre ces produits plus disponibles. La gamme de produits tend actuellement vers les pains à grains entiers de première qualité et les produits de boulangerie sains.

La clientèle de Canada Bread dans les secteurs du détail et des services alimentaires s'est consolidée, ce qui a donné lieu à des clients plus importants et plus avisés qui exigent des solutions nationales et rentables pouvant couvrir une zone de distribution nationale. Canada Bread a également effectué des acquisitions stratégiques visant à faire croître ses activités.

La préoccupation croissante des consommateurs pour la salubrité des aliments et une saine alimentation de même que l'évolution de la démographie constituent une tendance qui a eu une incidence sur toutes les entreprises du secteur alimentaire. De plus, les consommateurs semblent multiplier leurs choix d'aliments pour inclure davantage de diversité, au moyen, par exemple, de produits ethniques et de produits de boulangerie avec des garnitures et des saveurs particulières. Par conséquent, Canada Bread tente de s'assurer que sa gamme de produits et les normes de préparation de ses aliments répondent à ces tendances. Au cours des dernières années, les grains entiers sont devenus de plus en plus populaires étant donné que les consommateurs réalisent l'importance de consommer des produits bons pour la santé et d'inclure des grains entiers dans leur alimentation. Olivieri a lancé une nouvelle gamme de pâtes savoureuses gourmet aux États-Unis et au Canada et a élargi son éventail de sauces pour pâtes et pizzas. En 2009, Canada Bread a lancé la gamme de pains frais et de collations *Dempster's^{MD} Healthy Way^{MD} avec Recette ProCardio^{MC}* ainsi que la gamme de pains à cuire à la maison *Dempster's^{MD} OvenFresh^{MC}*, qui comprend des baguettes blanches et des baguettes multigrains ainsi que des petits pains blancs et des petits pains multigrains, tous présentés dans un emballage qui en conserve longtemps la fraîcheur. En outre, aux termes d'un contrat de licence, la société a lancé les petits gâteaux *Cadbury^{MD}*, élargissant ainsi sa gamme de produits de pâtisseries sucrées offerte. Canada Bread a continué de lancer une variété de nouveaux produits dans le but de répondre à la demande de produits sains et d'origines ethniques différentes, comme les pains faits de 16 grains entiers commercialisés sous les marques *Dempster's Smart^{MD}* et *POM^{MD}*, les pains de seigle *Dempster's* et une gamme de bagels et de petits pains minces de même que des pains pitas de marque *Dempster's*. Des petits gâteaux de marque *Cadbury^{MD} Mr. Big^{MD}* ont été lancés en 2010 et les gâteaux *Æufondant Cadbury^{MD}*, en 2011. Les produits *Cadbury^{MD}* sont fabriqués sous licence de concert avec Cadbury Adams Canada Inc.

Groupe des produits de boulangerie frais

Généralités

Le Groupe des produits de boulangerie frais fabrique des produits de boulangerie frais ainsi que des pâtes et des sauces fraîches de spécialité. Le Groupe des produits de boulangerie frais exploite des boulangeries et des usines produisant des pâtes et des sauces fraîches, des pâtisseries sucrées et des repas. La gestion du Groupe des produits de boulangerie frais est organisée en fonction de quatre régions : l'Ontario, le Québec, le Canada atlantique et l'Ouest canadien.

Principaux produits et marchés

Les principales marques de Canada Bread comprennent *Dempster's*^{MD}, pain frais le plus vendu au Canada, *POM*^{MD}, l'une des marques de pains et de petits pains frais les plus vendues au Québec, *Ben's*^{MD}, une des premières marques de produits de boulangerie au Canada atlantique, ainsi que *McGavins*^{MD} et *Olafson's*^{MD}, parmi les marques les plus vendues dans l'Ouest canadien. Le pain et les petits pains frais sont distribués et vendus essentiellement au Canada ainsi qu'au nord-est et au nord-ouest des États-Unis à des chaînes d'épicerie de détail, à des établissements de vente au détail et à l'industrie de la restauration. Bien que Canada Bread fabrique la majeure partie de ses produits de marque, une petite partie de ses produits est fabriquée par d'autres sociétés aux termes d'accords de conditionnement à forfait.

Le Groupe des produits de boulangerie frais détient un réseau de boulangeries au Canada et compte environ 950 distributeurs franchisés. Canada Bread produit et distribue une gamme complète de pains et de petits pains frais et de produits de boulangerie de spécialité de même que des petits gâteaux individuels et des pâtisseries sucrées. La société a lancé de nombreux nouveaux produits visant les consommateurs qui s'intéressent aux produits de spécialité et aux produits ethniques, notamment des pains faits de grains entiers, des pains plats (comme les tortillas), des pains pitas et du pain à l'ail, de même que de nombreux produits ayant une valeur nutritive accrue comme les produits contenant des grains entiers, les produits multigrains, les produits à haute teneur en fibres et les produits contenant des huiles oméga 3. Le Groupe des produits de boulangerie frais fabrique également des produits de boulangerie de marque maison et les distribue à des chaînes d'épicerie importantes ainsi qu'à des chaînes de restauration rapide. Puisque la plupart des produits frais ont une courte durée de conservation à l'étalage, la distribution efficace des produits constitue un élément important du service à la clientèle et de l'atténuation des coûts liés à la péremption des produits. Les usines de fabrication et les centres de distribution sont situés le plus près possible des marchés qu'ils desservent. Le système de distribution et d'acheminement de Canada Bread a été conçu en vue de garantir que les produits frais sont livrés en temps opportun et de façon économique. Les produits frais sont généralement livrés directement aux magasins de détail, par des membres du personnel de Canada Bread ou par des franchisés propriétaires de leur propre itinéraire de distribution et équipement.

Le Groupe des produits de boulangerie frais est également un fabricant de pâtes et sauces fraîches sous la marque *Olivieri*^{MD}. Canada Bread distribue ses produits à de grands clients de détail partout au Canada et aux États-Unis. Les pâtes et les sauces sont également fabriquées pour des marques maison.

Matières premières

Les entreprises de produits de boulangerie frais achètent divers ingrédients et matériaux d'emballage, les principaux ingrédients étant la farine, la levure, l'huile végétale et le sucre. Le prix de ces matières premières est déterminé essentiellement d'après leur valeur en Amérique du Nord (sauf le sucre, dont le prix est déterminé sur une échelle internationale), et ces matières sont disponibles en tout temps.

Le prix de la farine, la composante la plus importante du prix des matières premières, varie en fonction du prix et de la qualité du blé. La société est exposée aux risques liés à ces fluctuations de prix dans la mesure où elle ne parvient pas toujours à absorber les coûts plus élevés en augmentant le prix de vente ultime en temps opportun, bien que le coût des matières premières ne représente qu'une faible composante des coûts d'ensemble des produits.

Groupe des produits de boulangerie congelés

Généralités

Le Groupe des produits de boulangerie congelés se compose de Canada Bread Frozen Bakery Ltd. au Canada, de Maple Leaf Bakery Inc. aux États-Unis et de Maple Leaf Bakery UK Limited au Royaume-Uni. Canada Bread Frozen Bakery Ltd., Maple Leaf Bakery Inc. et Maple Leaf Bakery UK Limited sont toutes des filiales en propriété exclusive de Canada Bread. Ensemble, Canada Bread Frozen Bakery Ltd. et Maple Leaf Bakery Inc. sont un important fabricant nord-américain de produits de boulangerie pré-cuits congelés. Les produits de boulangerie pré-cuits sont cuits à environ 90 %, puis surgelés et expédiés aux clients de détail et aux services alimentaires pour une cuisson finale. La production des produits partiellement cuits permet de réduire la main-d'œuvre sur place, le gaspillage et les cycles, en plus d'améliorer la fraîcheur des produits pour les clients. Les produits comprennent des pains, des petits pains, des baguettes, des pains de seigle et des pains cuits sur la sole de spécialité, des pains artisanaux, des croissants, des pains au levain et un assortiment de scones, de fonds de pâtisserie, de chaussons et de

bouchées aux fruits, précuits et congelés. Le Groupe des produits de boulangerie congelés exploite quatre boulangeries au Canada, trois aux États-Unis et, en date de mars 2012, trois au Royaume-Uni.

Principaux produits et marchés

Le Groupe des produits de boulangerie congelés compte parmi ses clients d'importants commerces d'épicerie au détail, des services de restauration et des clubs-entrepôts partout au Canada et aux États-Unis. Il fabrique des produits de marque maison et une gamme choisie de produits de marque, comme les pains au levain *California Goldminer*^{MD} *Sourdough*, les pains artisanaux *Grace*^{MC}, les pains croûtés *Maison Cousin*^{MD} et les pâtes à tarte congelées *Tenderflake*^{MD}.

Maple Leaf Bakery UK Limited se spécialise dans la production de bagels et de produits de boulangerie spécialisés à valeur ajoutée, comme les croissants, les pains ciabiatta et d'autres produits de boulangerie pour petits déjeuners. Il s'agit du plus important producteur de croissants et de bagels au Royaume-Uni, le marché des bagels étant en expansion rapide tant au Royaume-Uni qu'en Europe. L'entreprise fabrique également des produits de pain de spécialité pour les marchés du Royaume-Uni et de l'Europe. Au cours des derniers exercices, Maple Leaf Bakery UK Limited a affiché une croissance notable grâce à un certain nombre d'acquisitions, notamment l'acquisition des activités de Harvestime (produits de boulangerie tranchés et de spécialité), de la société The French Croissant Company Limited (croissants), d'Avance (UK) Limited (produits de boulangerie de spécialité) et de La Fornaia Limited (produits de boulangerie de spécialité de style italien).

Le Groupe des produits de boulangerie congelés distribue ses produits par l'intermédiaire d'un réseau de courtiers tiers et de compagnies de transport. Une petite partie des produits est livrée directement aux magasins, mais la majeure partie est expédiée à l'entrepôt central du client ou aux installations du tiers chargé de la logistique d'approvisionnement du client.

Matières premières

Les entreprises de produits de boulangerie congelés achètent divers ingrédients et matériaux d'emballage, les principaux ingrédients étant la farine, la levure, l'huile végétale, le sucre et le beurre. Le prix de ces matières premières destinées à la production nord-américaine est déterminé essentiellement d'après leur valeur en Amérique du Nord (sauf le sucre, dont le prix est déterminé sur une échelle internationale), sans égard à l'établissement des prix dans l'ensemble de l'Europe, et ces matières sont disponibles en tout temps. L'approvisionnement des activités au Royaume-Uni se fait à l'échelle locale.

Le prix de la farine, la composante la plus importante du prix des matières premières, varie en fonction du prix et de la qualité du blé. La société est exposée aux risques reliés à ces fluctuations de prix dans la mesure où elle ne parvient pas toujours à absorber les coûts plus élevés en augmentant le prix de vente ultime en temps opportun, bien que le coût des matières premières ne représente qu'une faible composante des coûts d'ensemble des produits.

Marchés et concurrence – Groupe des produits de boulangerie

Les marchés pour les produits frais de boulangerie ont tendance à se démarquer par région en raison du coût et des délais pour le transport du pain frais. Les principaux concurrents de Canada Bread sont des boulangeries nationales, locales et régionales ainsi que des boulangeries des grandes chaînes d'épicerie. Canada Bread estime détenir un avantage concurrentiel en matière de produits de boulangerie frais puisqu'elle constitue l'une des deux seules entreprises ayant une production et un réseau de distribution qui s'étendent à l'échelle nationale. Ce réseau national lui permet de servir ses principaux clients au Canada de façon rentable et en temps opportun. Du côté des pâtes et des sauces, Canada Bread fait concurrence à des fabricants canadiens locaux et régionaux ainsi qu'à des fabricants américains. Le marché des pâtes et des sauces fraîches est moins régional puisque ces produits peuvent être expédiés sur de plus grandes distances à un coût avantageux. Il existe de nombreuses entreprises concurrentes de petite et de moyenne taille sur le marché des pâtes et des sauces fraîches.

Les produits de boulangerie congelés, moins périssables, peuvent être transportés de manière plus efficace sur de plus longues distances. Les activités du Groupe des produits de boulangerie congelés sont en concurrence avec celles des autres fabricants de produits de boulangerie ainsi qu'avec celles des chaînes d'épicerie de détail qui utilisent leurs propres produits de boulangerie congelés ou qui cuisinent des produits de boulangerie « maison » dans leurs propres magasins. La vente de certains produits frais comme les petits pains et les produits de cuisson

Tenderflake^{MD} est susceptible d'être touchée par les changements de saisons. La clientèle de Canada Bread dans les secteurs du détail et des services alimentaires s'est consolidée depuis un certain temps, ce qui a donné lieu à des clients plus importants et plus avisés qui exigent des solutions nationales et rentables pouvant couvrir une zone de distribution nationale. Canada Bread est en mesure de fabriquer et de distribuer ses produits à l'échelle nationale (au Canada, les produits frais et précuits; aux États-Unis, les produits précuits; au Royaume-Uni, les bagels, les croissants et les produits de spécialité) et elle cherche continuellement à accroître sa gamme de produits offerts aux consommateurs. En ce qui a trait à la commercialisation de ses principales gammes de produits, la société doit faire face à plusieurs concurrents de petite et de moyenne taille tant en Amérique du Nord qu'au Royaume-Uni.

ACTIVITÉS À L'ÉTRANGER

Environ 75 % des ventes de la société proviennent du Canada, environ 11 % des États-Unis et le solde, d'autres marchés internationaux, principalement le Royaume-Uni, le Japon, l'Europe, la Corée et le Mexique. Les Aliments de consommation Maple Leaf mène des activités d'exportation à l'échelle internationale au moyen d'un réseau de bureaux situés au Canada, en Corée, au Japon et à Hong Kong, réseau qui s'attache à vendre le porc réfrigéré et congelé de même que les produits de viande et les repas à valeur ajoutée et à répondre aux besoins des clients stratégiques de la société à l'échelle internationale. Les Aliments de consommation Maple Leaf commercialise plusieurs produits, y compris des produits de porc, des produits de viande et de volaille précuits et des produits de pommes de terre à l'extérieur du Canada. Les frites congelées et les autres produits de pommes de terre sont vendus à l'échelle internationale et d'importantes ventes de porc sont effectuées aux États-Unis, au Japon, en Corée et au Mexique. Le rendement de la société subit l'influence de la demande et des prix du marché à l'échelle internationale, des fluctuations des taux de change ainsi que des obstacles au commerce.

Le Groupe des produits de boulangerie de la société est l'un des plus grands fabricants de produits de boulangerie précuits en Amérique du Nord et au Royaume-Uni. Il exploite trois usines de fabrication de produits de boulangerie précuits congelés aux États-Unis, soit une en Virginie et deux en Californie, et il dessert le marché américain à partir de quatre usines situées au Canada. De plus, le groupe exploite, en date de mars 2012, trois boulangeries au Royaume-Uni, ce qui en fait le plus important producteur de bagels et de produits de boulangerie de spécialité du Royaume-Uni. Les ventes de la société aux États-Unis et au Royaume-Uni ont généré 23,5 % (24,4 % en 2010 et 25,0 % en 2009) du total des produits du Groupe des produits de boulangerie pour l'exercice clos le 31 décembre 2011.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES – MARQUES DE COMMERCE ET BREVETS

En tant que société d'alimentation, Les Aliments Maple Leaf compte fortement sur le renom de ses marques et sur la fidélisation de ses clients, et elle accorde une grande importance à ses diverses marques de commerce établies. La société croit que ses marques sont reconnues par les consommateurs pour leur qualité et leur fiabilité.

Les principales marques de commerce de la société, présentées par secteur opérationnel, figurent ci-dessous.

<u>Secteur opérationnel</u>	<u>Principales marques de commerce</u>
Groupe des produits de la viande	<i>Maple Leaf</i> ^{MD} , <i>Schneiders</i> ^{MD} , <i>Maple Leaf Prime</i> ^{MC} , <i>Naturellement Prime</i> ^{MD} de <i>Maple Leaf</i> , <i>LunchMate</i> ^{MD} , <i>Top Dogs</i> ^{MD} , <i>Shopsy's</i> ^{MD} , <i>Mitchell's Gourmet Foods</i> ^{MD} , <i>Hygrade</i> ^{MD} , <i>Maple Leaf Natural Selections</i> ^{MC} , <i>Larsen</i> ^{MD} , <i>Maple Leaf Simply Savour</i> ^{MC} , <i>Schneiders Country Naturals</i> ^{MC} , <i>Cappola</i> ^{MC} , <i>Holiday</i> ^{MD} , <i>Ready Crisp</i> ^{MD} , <i>Klik</i> ^{MD} , <i>Kam</i> ^{MD}
Groupe des produits de boulangerie	<i>Dempster's</i> ^{MD} , <i>POM</i> ^{MD} , <i>Ben's</i> ^{MD} , <i>Bon Matin</i> ^{MD} , <i>Healthy Way</i> ^{MD} , <i>Olafson's</i> ^{MD} , <i>McGavins</i> ^{MD} , <i>Olivieri</i> ^{MD} , <i>Villaggio</i> ^{MD} , <i>Tenderflake</i> ^{MD} , <i>Home Bakery</i> ^{MD} , <i>ProCardio</i> ^{MD} , <i>Smart</i> ^{MC} , <i>WholeGrains</i> ^{MC} , <i>Venice Bakery</i> ^{MD} , <i>Oven Fresh</i> ^{MC} , <i>BodyWise</i> ^{MD} , <i>Chevalier</i> ^{MC} , <i>Chevalier Obsession</i> ^{MD} , <i>Petite Douceur</i> ^{MD}

Les brevets et les autres formes de propriété intellectuelle comme les dessins industriels et les droits d'auteur revêtent une importance moindre pour la société.

ENVIRONNEMENT

Chacune des entreprises des Aliments Maple Leaf est exploitée en fonction d'une politique environnementale, « Notre engagement face à l'environnement », qui 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 est évalué régulièrement par ce comité et comprend le suivi de la conformité avec les exigences réglementaires ainsi que le recours aux services de spécialistes internes et de spécialistes externes indépendants en matière d'environnement. La société continue d'investir dans l'infrastructure environnementale liée à l'eau, aux déchets et aux émissions atmosphériques afin de s'assurer de toujours respecter les normes environnementales ou de les dépasser. Elle veille également à la mise en place de procédés qui visent à réduire l'incidence de ses activités sur l'environnement. Les dépenses que la société doit engager pour respecter les exigences environnementales actuelles ne devraient pas avoir d'effet marqué sur sa situation financière ni sur son bénéfice. Il n'y a aucune garantie cependant que certains événements pouvant entraîner des dépenses importantes liées à l'environnement et avoir une incidence négative importante sur la situation financière ou les résultats des activités de la société ne se produiront pas. Ces événements pourraient comprendre, notamment, le respect de normes environnementales supplémentaires, ou la survenance d'un événement indésirable à l'un des établissements de la société.

RELATIONS AVEC LES MEMBRES DU PERSONNEL

Au 31 décembre 2011, la société employait environ 19 800 personnes, dont environ 14 000 étaient couvertes par quelque 93 conventions collectives. Ces conventions collectives sont habituellement négociées pour des durées variées, et, chaque année, plusieurs d'entre elles expirent et doivent être renégociées; la plupart sont renouvelées sans problème majeur. Par contre, si une convention collective couvrant un nombre important de membres du personnel ou touchant certains membres clés du personnel arrivait à échéance et menait à un arrêt de travail, rien ne peut garantir que cet arrêt de travail n'aurait pas d'incidence importante sur la situation financière et les résultats des activités de la société.

Vingt-trois (23) conventions collectives sont actuellement expirées ou doivent expirer en 2012. Des négociations sont en cours relativement à six (6) de ces conventions collectives. Les principales conventions collectives qui seront négociées en 2012 visent notamment les usines d'Aliments de consommation Maple Leaf situées à Moncton (Nouveau-Brunswick), à Toronto (Ontario) et à Brampton (Ontario), trois usines de fabrication de produits de boulangerie frais situées à Montréal (Québec), une usine de fabrication de produits de boulangerie frais située à Halifax (Nouvelle-Écosse) et l'usine de produits de boulangerie congelés d'Oxnard (Californie).

FACTEURS DE RISQUE

La société mène ses activités dans les secteurs de la transformation des aliments et de l'agriculture et est, par conséquent, exposée aux risques et incertitudes inhérents à ces domaines, ce qui pourrait avoir des conséquences néfastes sur les résultats de ses activités et sur sa situation financière.

Ces risques et incertitudes sont décrits à la rubrique « Facteurs de risque » dans le rapport de gestion de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2011, intégré par renvoi aux présentes. Le rapport de gestion a été déposé par la société auprès des autorités en valeurs mobilières du Canada et sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

STRUCTURE DE LA SOCIÉTÉ

Dénomination, adresse et constitution

Les Aliments Maple Leaf Inc./Maple Leaf Foods Inc. est constituée sous le régime de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. La société a été constituée le 13 août 1927, bien que certaines de ses activités aient débuté avant 1900. Le siège social et bureau principal de la société est situé au 30, avenue St. Clair Ouest, bureau 1500, Toronto (Ontario) Canada M4V 3A2.

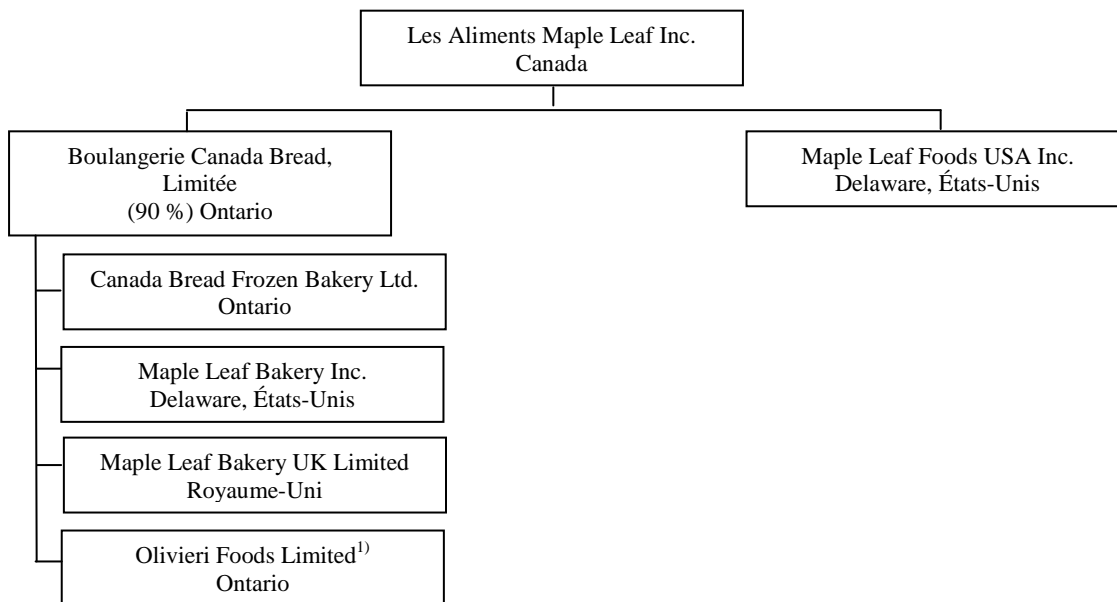
Relations intersociétés

Au 31 décembre 2011, la seule filiale active de la société dont l'actif total constituait plus de 10 % de l'actif consolidé de la société ou dont le total consolidé des ventes et des produits opérationnels correspondait à plus de

10 % du total consolidé des ventes et des produits opérationnels de la société était Canada Bread, société constituée sous le régime de la *Loi sur les sociétés par actions* (Ontario). Au 22 mars 2012, Les Aliments Maple Leaf était propriétaire, directement ou indirectement, d'une participation avec droit de vote de 90,0003 % dans Canada Bread et ses filiales.

Au 31 décembre 2011, la société détenait les filiales et sociétés du même groupe actives significatives suivantes :

Note : les sociétés sont toutes détenues à 100 %, directement ou indirectement, à moins d'indication contraire. Les territoires mentionnés ci-dessous correspondent aux autorités législatives compétentes.



¹⁾ Martel et Royal Touch Foods Inc. ont fusionné avec Olivieri Foods Limited avec prise d'effet le 1^{er} janvier 2012, date à laquelle elles ont cessé d'exister en tant qu'entités juridiques distinctes.

DESCRIPTION DE LA STRUCTURE DU CAPITAL

Le capital-actions autorisé de la société se compose actuellement d'un nombre illimité d'actions ordinaires, d'un nombre illimité d'actions ordinaires sans droit de vote et d'un nombre illimité d'actions privilégiées pouvant être émises en séries. Au 22 mars 2012, le capital-actions émis de la société se composait de 140 044 089 actions ordinaires. Il n'y a pas d'actions ordinaires sans droit de vote ni d'actions privilégiées émises et en circulation.

Les porteurs d'actions ordinaires ont le droit d'exprimer une voix à toutes les assemblées des actionnaires. En outre, les porteurs d'actions ordinaires ont le droit de recevoir tout dividende pouvant être déclaré par le conseil d'administration de la société et, en cas de liquidation ou de dissolution de celle-ci, ont droit à une part proportionnelle des éléments d'actif de la société après le remboursement de toutes ses dettes et obligations. Aucun droit préférentiel de souscription, droit de conversion ni droit de rachat n'est rattaché aux actions ordinaires.

Le 28 juillet 2011, le conseil d'administration a approuvé et adopté un régime de droits des actionnaires, qui a par la suite été modifié et reformulé le 5 décembre 2011 (tel que modifié et reformulé, le « régime de droits »). Le régime de droits vise à offrir au conseil d'administration de la société et à ses actionnaires suffisamment de temps pour examiner attentivement toute transaction prévoyant l'acquisition ou l'acquisition proposée d'au moins 20 pour cent des actions ordinaires en circulation de la société. En outre, il accorde au conseil d'administration de la société un délai pour étudier toutes les options entourant une telle transaction et pour assurer le traitement équitable des actionnaires advenant une telle transaction. Le régime de droits n'a pas été adopté en réaction à une transaction réelle ou envisagée. Un droit a été émis pour chaque action ordinaire des Aliments Maple Leaf émise et en circulation à la fermeture des bureaux le 27 juillet 2011. Si une telle acquisition ou acquisition proposée d'au moins 20 pour cent des actions ordinaires en circulation de la société se concrétisait ou était annoncée, chaque droit, dans certaines conditions et au moment de son exercice, donnerait à son titulaire, sauf si celui-ci est la personne procédant à l'acquisition ou toute personne qui lui est liée, le droit d'acheter des actions ordinaires des Aliments Maple Leaf à

un escompte de 50 % par rapport au cours du marché à ce moment. Le régime de droits a été approuvé par les actionnaires de la société lors d'une assemblée extraordinaire qui a eu lieu le 14 décembre 2011, et il a été avalisé par la Bourse de Toronto le 21 décembre 2011. Le texte du régime de droits peut être consulté à l'adresse www.sedar.com.

Les actions ordinaires sans droit de vote (les « titres sans droit de vote ») confèrent des droits identiques à ceux des actions ordinaires, mis à part tel qu'il est énoncé ci-après. Sauf tel qu'il est requis par les lois, les porteurs des titres sans droit de vote n'ont pas le droit de voter en tant que catégorie à une assemblée des actionnaires de la société. En outre, les porteurs des titres sans droit de vote n'ont pas le droit de voter séparément en tant que catégorie, ni d'exprimer leur dissension à l'égard d'une proposition de modification des statuts visant à : a) accroître ou à diminuer le nombre maximal de titres sans droit de vote autorisé par suite d'une subdivision ou d'un regroupement, respectivement; b) accroître le nombre maximal d'actions autorisées d'une catégorie ou d'une série d'une catégorie assortie de droits ou de privilèges équivalents ou supérieurs à ceux des titres sans droit de vote; c) échanger, reclasser ou annuler les titres sans droit de vote; ou d) créer une nouvelle catégorie ou série d'une catégorie d'actions équivalente ou supérieure à celle des titres sans droit de vote, à moins que les porteurs de titres sans droit de vote ne soient touchés par cette modification d'une façon différente de celle des porteurs d'actions ordinaires. Les porteurs de titres sans droit de vote peuvent convertir ceux-ci à tout moment en des actions ordinaires entièrement libérées à raison de une action ordinaire contre un titre sans droit de vote. En outre, si à un moment donné, un porteur de titres sans droit de vote transfère une partie ou la totalité des titres sans droit de vote qu'il détient à une autre personne, les actions transférées seront automatiquement converties en des actions ordinaires entièrement libérées de la société à raison de une action ordinaire contre un titre sans droit de vote. La conversion aura lieu simultanément à la réalisation d'un tel transfert, sans autre intervention de la société ou de qui que ce soit d'autre, de sorte que le cessionnaire sera le porteur d'un nombre d'actions ordinaires équivalant à celui des titres sans droit de vote transférés par le cédant. **Les porteurs des titres sans droit de vote n'ont pas le droit de participer à une offre publique d'achat visant les actions ordinaires de la société.** Ces porteurs ont cependant le droit de convertir leurs titres sans droit de vote en actions ordinaires et de participer à une offre publique d'achat de cette façon. Ces titres sans droit de vote peuvent être considérés comme étant des « titres subalternes » aux termes du *Règlement 51-102 sur les obligations d'information*, étant donné que les actions ordinaires de la société, qui sont négociées en bourse, comportent un droit de vote plus important par titre que les actions ordinaires sans droit de vote (décrites ci-dessus).

Les actions privilégiées peuvent être émises en une seule série ou en plusieurs séries. À la date des présentes, aucune série d'actions privilégiées n'avait été créée et aucune action privilégiée n'avait été émise. Toutes les séries d'actions privilégiées sont de rang égal et confèrent les mêmes droits en ce qui a trait au rachat des actions, au paiement des dividendes, au remboursement du capital et au partage des actifs en cas de liquidation ou de dissolution, volontaire ou non, de la société. Chaque série d'actions privilégiées sera de rang supérieur aux actions ordinaires, aux actions ordinaires sans droit de vote et à toute autre catégorie d'actions de la société qui sera de rang inférieur aux actions privilégiées en ce qui a trait au rachat des actions, au paiement des dividendes, au remboursement du capital et au partage des actifs en cas de liquidation ou de dissolution de la société. Les actions privilégiées de toute série pourront également être assorties d'autres privilèges par rapport aux actions ordinaires, aux actions ordinaires sans droit de vote et à toute autre catégorie d'actions de la société de rang inférieur aux actions privilégiées, selon ce que le conseil d'administration de la société établira, sous réserve du respect des modalités générales de la catégorie d'actions en question. Les porteurs de chaque catégorie d'actions privilégiées auront le droit de recevoir tous les dividendes cumulatifs déclarés, le cas échéant, par le conseil d'administration de la société, selon le taux annuel par action établi par le conseil d'administration de la société, agissant de bonne foi, pourvu que ce taux annuel par action n'excède pas de plus de 2 % le rendement à l'échéance d'une obligation non garantie assortie d'une notation de crédit similaire émise par un émetteur comparable à la date d'établissement des droits, des privilèges, des restrictions et des conditions rattachés aux actions de cette série d'actions privilégiées ou à toute autre date la plus rapprochée possible de cette date, sous réserve que cette obligation ait une durée équivalente ou très similaire à la durée à courir jusqu'à la date où la série d'actions privilégiées peut faire l'objet d'un rachat, en totalité ou en partie, pour la première fois. Un émetteur comparable s'entend d'un émetteur que le conseil d'administration de la société aura jugé comparable à la société du fait qu'il évolue dans le même secteur d'activité que la société et dont les titres de créance à long terme non garantis en cours sont assortis d'une notation de crédit similaire (c'est-à-dire une notation de crédit qui est identique ou qui se rapproche le plus possible de la notation de crédit attribuée aux titres de créance à long terme en cours de la société). Aucune série d'actions privilégiées ne pourra être convertie en une autre catégorie d'actions de la société. Chaque série d'actions privilégiées sera rachetable au gré de la société, selon les modalités établies par le conseil d'administration. Les porteurs d'actions privilégiées ne seront pas en droit de recevoir un avis de convocation à une assemblée des actionnaires de la société, ni n'auront le droit d'y assister ou d'y voter, sauf si la loi le permet et sauf en cas de défaut de la société, si le conseil

d'administration de la société n'a pas déclaré le plein dividende sur la série d'actions privilégiées visée au cours d'une période, auquel cas ces porteurs auront le droit de recevoir un avis de convocation à l'assemblée des actionnaires, d'y assister et d'y voter (à raison de une voix par action détenue) et ces droits de vote deviendront caducs au moment du versement par la société du dividende auquel les porteurs ont droit. À l'émission d'une action d'une série d'actions privilégiées, le nombre total d'actions de cette série d'actions privilégiées à émettre est limité de sorte que la valeur globale de l'ensemble des actions privilégiées émises et en circulation, y compris la valeur des actions privilégiées de cette série à émettre (calculée selon le prix d'émission par action de chaque action privilégiée) ne doit pas excéder 25 % de la valeur boursière des actions ordinaires (la valeur globale des actions ordinaires et des actions ordinaires sans droit de vote de la société émises et en circulation, établie selon le cours moyen pondéré en fonction du volume des actions ordinaires négociées à la Bourse de Toronto au cours des cinq (5) jours de bourse précédant immédiatement 17 h à la date à laquelle le conseil établit le prix d'émission par action de la série d'actions privilégiées à émettre). **Les porteurs d'actions privilégiées n'ont pas le droit de participer à une offre publique d'achat visant les actions ordinaires de la société.**

La société dispose d'une facilité d'emprunt renouvelable non garantie engagée d'un montant de 800,0 millions de dollars venant à échéance le 16 mai 2015. Les prélèvements sur cette facilité peuvent être faits en dollars canadiens ou en dollars américains, et ils portent intérêt au taux des acceptations bancaires, en ce qui a trait aux emprunts en dollars canadiens, ou au TIOL, en ce qui a trait aux emprunts en dollars américains. Au 31 décembre 2011, l'encours de 420,5 millions de dollars de la facilité d'emprunt renouvelable avait été obtenu sous forme de prêts au taux préférentiel, de prêts pour découvert, de lettres de crédit et de financement commercial.

En plus des montants prélevés sur sa facilité d'emprunt renouvelable, les titres de créance suivants de la société étaient en cours au 31 décembre 2011 : 98 millions de dollars américains de billets à 5,6 % échéant en 2014, 105 millions de dollars canadiens de billets à 6,1 % échéant en 2014, 75 millions de dollars canadiens de billets à 6,1 % échéant en 2015, 15 millions de dollars canadiens de billets à 5,8 % échéant en 2015, 7 millions de dollars canadiens de billets à 4,9 % échéant en 2015, 20 millions de dollars canadiens de billets à 6,2 % échéant en 2016, 7 millions de dollars américains de billets à 5,8 % échéant en 2016, 32,0 millions de dollars canadiens de débentures à 7,5 % échéant en 2016, 30 millions de dollars canadiens de billets à 5,9 % échéant en 2020, 102,5 millions de dollars canadiens de billet à 5,9 % échéant en 2021 et 213 millions de dollars américains de billets à 5,2 % échéant en 2021. Tous ces billets ont été émis dans le cadre de placements privés et ne sont pas convertibles, mais peuvent être remboursés par anticipation, en totalité ou en partie.

La société et ses filiales disposent d'autres facilités d'emprunt consenties par des banques et d'autres prêteurs, facilités qui sont toutes non convertibles. Les facilités portent intérêt à des taux variant de 0 % à 7,5 % et elles viennent à échéance à diverses dates entre 2012 et 2016. Au 31 décembre 2011, le montant total prélevé sur ces facilités s'établissait à 41,6 millions de dollars.

DIVIDENDES

La déclaration et le paiement de dividendes sont effectués à la discrétion du conseil d'administration. Le conseil prévoit maintenir une politique de versement de dividendes stable et, le cas échéant, modifier le dividende en fonction de la constance de la hausse du bénéfice et de la valeur de l'action de la société. Au cours des exercices clos les 31 décembre 2009, 2010 et 2011, la société a déclaré des dividendes annuels de 0,16 \$ par action ordinaire (avec et sans droit de vote) payables chaque trimestre. À l'heure actuelle, aucun changement n'est prévu en ce qui a trait à la politique de versement de dividendes, sous réserve toutefois de la conjoncture sur le marché. La société s'attend actuellement à ce que les dividendes qu'elle versera en 2012 soient considérés comme des dividendes admissibles aux termes du crédit d'impôt pour dividendes amélioré.

Certaines des clauses restrictives des prêteurs de la société limitent le montant total des dividendes qui peut être versé. Ces clauses imposent notamment des limites quant au montant des dividendes, des distributions du capital et des rachats que la société peut effectuer à partir d'un montant autorisé. Au fil du temps, le montant autorisé s'accroît par suite de l'augmentation du bénéfice et il diminue par suite de tout paiement restreint, ce qui inclut les dividendes. À l'heure actuelle, cette clause ne constitue pas un obstacle quant au montant de dividendes versé, mais il pourrait vraisemblablement en devenir un selon la conjoncture sur le marché. En outre, la société doit respecter une clause portant sur l'actif net, laquelle a pour but de faire en sorte que les dividendes versés par la société ne fassent pas diminuer les capitaux propres en deçà d'un montant minimum donné. À l'heure actuelle, cette clause n'a aucune incidence sur le montant des dividendes versés, mais elle constitue une limite technique quant au montant maximum que la société peut distribuer aux actionnaires.

MARCHÉ POUR LES TITRES

Les actions ordinaires de la société sont inscrites à la cote de la Bourse de Toronto sous le symbole « MFI ». Le tableau suivant indique la fourchette des prix et le volume des opérations relativement aux actions ordinaires pour chaque mois du dernier exercice :

Mois	Haut	Bas	Volume
Décembre	11,27 \$	10,18 \$	1 426 783
Novembre	11,52 \$	10,49 \$	1 557 778
Octobre	11,42 \$	10,22 \$	2 174 796
Septembre	11,79 \$	10,74 \$	2 997 165
Août	12,00 \$	10,54 \$	4 433 866
Juillet	11,98 \$	10,87 \$	1 972 384
Juin	12,09 \$	11,10 \$	1 789 380
Mai	12,24 \$	11,61 \$	2 825 758
Avril	12,49 \$	11,35 \$	2 580 996
Mars	12,45 \$	11,58 \$	2 648 574
Février	11,95 \$	11,30 \$	2 415 891
Janvier	11,92 \$	11,25 \$	2 701 425

ADMINISTRATEURS ET DIRIGEANTS

Le tableau suivant présente le nom des administrateurs, leur municipalité de résidence, l'année où ils sont entrés en fonction et leur occupation principale. Les administrateurs sont élus afin d'exercer leurs fonctions jusqu'à l'assemblée annuelle suivante des actionnaires ou, jusqu'à ce qu'un successeur soit élu ou nommé. L'information a été établie en date du 31 décembre 2011 et était à jour en date du 22 mars 2012.

Nom et municipalité de résidence	Administrateur depuis	Occupation principale
W. Geoffrey Beattie ^{2) 4)} Toronto (Ontario) Canada	2008	Président et chef de la direction, The Woodbridge Company Limited (société de placement privée)
Gregory A. Boland ^{2) 4)} Toronto (Ontario) Canada	2011	Président et chef de la direction, West Face Capital Inc. (société de placement)
John L. Bragg ^{1) 3)} Collingwood, comté de Cumberland (Nouvelle-Écosse) Canada	2008	Président du conseil, président et cochef de la direction, Oxford Frozen Foods Limited (fabricant de produits alimentaires)
Purdy Crawford ^{2) 4)} Toronto (Ontario) Canada	1995	Avocat-conseils, Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l. Toronto (Ontario) Canada (cabinet d'avocats)
Jeffrey Gandz ^{3) 4)} London (Ontario) Canada	1999	Professeur, directeur général – conception de programmes, Richard Ivey School of Business, Université Western Ontario (école de commerce)
James F. Hankinson ^{1) 2)} Toronto (Ontario) Canada	1995	Administrateur de sociétés
Chaviva M. Hošek ^{2) 3)} Toronto (Ontario) Canada	2002	Présidente et chef de la direction, Institut canadien de recherches avancées (institut de recherche sans but lucratif)

Nom et municipalité de résidence	Administrateur depuis	Occupation principale
Claude R. Lamoureux ^{1) 4)} Toronto (Ontario) Canada	2008	Administrateur de sociétés
J. Scott McCain Toronto (Ontario) Canada	1995	Président et chef de l'exploitation, Groupe agro-alimentaire de la société
Michael H. McCain Toronto (Ontario) Canada	1995	Président et chef de la direction de la société
Diane E. McGarry ^{1) 3)} Fripp Island (Caroline du Sud) États-Unis	2005	Administratrice de sociétés
James P. Olson ^{1) 3)} Winston-Salem (Caroline du Nord) États-Unis	2011	Administrateur de sociétés
Gordon Ritchie ^{3) 4)} Ottawa (Ontario) Canada	1995	Conseiller principal, Hill & Knowlton (société de relations gouvernementales et publiques)

Notes :

- 1) Membre du Comité d'audit. M^{me} McGarry est présidente de ce comité.
- 2) Membre du Comité de gouvernance d'entreprise. M. Hankinson est président de ce comité.
- 3) Membre du Comité de l'environnement, de la santé et de la sécurité. M. Gandz est président de ce comité.
- 4) Membre du Comité des ressources humaines et de la rémunération. M. Ritchie est président de ce comité.

Au cours des cinq dernières années, tous les administrateurs susmentionnés ont exercé leur occupation principale, à l'exception de :

- M. J.F. Hankinson, qui était président et chef de la direction d'Ontario Power Generation (société de production d'électricité) (jusqu'en 2009);
- M. G.A. Boland était gestionnaire de portefeuille pour Enterprise Capital Management de Toronto (jusqu'en 2007).

Le nom, la municipalité de résidence et les occupations principales des hauts dirigeants de la société et des hauts dirigeants des principales filiales, selon les renseignements établis au 31 décembre 2011 et à jour en date du 22 mars 2012, sont les suivants :

Nom et municipalité de résidence	Occupation principale au sein de la société
Purdy Crawford Toronto (Ontario) Canada	Président du conseil d'administration
Michael H. McCain Toronto (Ontario) Canada	Président et chef de la direction
Richard A. Lan Chatham (New Jersey) États-Unis	Chef de l'exploitation, Groupe alimentaire, et président et chef de la direction, Boulangerie Canada Bread, Limitée
J. Scott McCain Toronto (Ontario) Canada	Président et chef de l'exploitation, Groupe agro-alimentaire
Michael H. Vels Palgrave (Ontario) Canada	Premier vice-président et chef des finances
J. Nicholas Boland Toronto (Ontario) Canada	Vice-président, Relations avec les investisseurs
Catherine Brennan Toronto (Ontario) Canada	Vice-présidente et trésorière

Nom et municipalité de résidence	Occupation principale au sein de la société
Kenneth G. Campbell Guelph (Ontario) Canada	Premier vice-président, Fabrication
Rocco Cappuccitti Richmond Hill (Ontario) Canada	Premier vice-président, Transactions et administration, et secrétaire de la société
Leslie P. Dakens Toronto (Ontario) Canada	Premier vice-président et chef des ressources humaines
Douglas W. Dodds Guelph (Ontario) Canada	Chef de la planification stratégique
Kevin P. Golding Guelph (Ontario) Canada	Président, Rothsay, et président, Maple Leaf Agri-Farms
Stephen D. Graham Toronto (Ontario) Canada	Chef de la commercialisation
Glen L. Gratton Grande Pointe (Manitoba) Canada	Vice-président, Maple Leaf Agri-Farms
Randall D. Huffman Toronto (Ontario) Canada	Chef de la salubrité des aliments
E. Jeffrey Hutchinson Ashaway (Rhode Island) États-Unis	Chef de l'information
Bill Kaldis North York (Ontario) Canada	Premier vice-président, Logistique
Lynda J. Kuhn Acton (Ontario) Canada	Première vice-présidente, Communications
Gary Maksymetz Carlisle (Ontario) Canada	Président, Les Aliments de consommation Maple Leaf
Rory A. McAlpine Oakville (Ontario) Canada	Vice-président, Relations gouvernementales et industrielles
C. Barry McLean Toronto (Ontario) Canada	Président, Produits de boulangerie frais, Canada Bread
Réal G. Ménard Laval (Québec) Canada	Président, Produits de boulangerie congelés, Canada Bread
Peter Baker Londres, Angleterre	Directeur principal, Maple Leaf Bakery UK
Maryanne D. Chantler Mississauga (Ontario) Canada	Première vice-présidente, Six Sigma
Deborah K. Simpson Toronto (Ontario) Canada	Première vice-présidente, Finances
Peter C. Smith Vancouver (Colombie-Britannique) Canada	Vice-président, Ingénierie
Simon Wookey Oakville (Ontario) Canada	Président, Maple Leaf Fresh Prepared Foods
Richard Young Mississauga (Ontario) Canada	Premier vice-président, Transformation, Les Aliments de consommation Maple Leaf

Au cours des cinq dernières années, les membres de la haute direction de la société qui n'occupent pas leur poste depuis plus de cinq ans ont exercé les principales occupations suivantes : **M. P. Baker** a été chef de la direction de PB Services, société de services-conseils (de 2007 à 2008), et chef de la direction de La Fornaia Bakery (jusqu'en 2007); **M. J.N. Boland** a été vice-président, Finances (jusqu'en 2007), et vice-président, Projets financiers (de 2007 à 2011); **M^{me} C. Brennan** a été première vice-présidente, Trésorerie et fiscalité, au sein de Corporation Cott (jusqu'en 2009); **M. K.G. Campbell** a été chef de la chaîne d'approvisionnement de Molson Coors Canada (de 2003 à 2009), et conseiller en affaires indépendant (de 2009 à 2011); **Mme M.D. Chantler** a été vice-présidente, Achats et chaîne d'approvisionnement (de 2005 à 2009), et première vice-présidente et directrice générale pour l'Ontario, Produits de boulangerie frais, au sein de Canada Bread (de 2009 à 2011); **M. L.P. Dakens** était propriétaire de Pineridge Consulting Inc. (de 2008 à 2011), et a été vice-président, Personnel, de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada (jusqu'en 2008); **M. S.D. Graham** a été président du conseil et chef de la direction de The Graham Group (de 2008 à 2009), et premier vice-président, Commercialisation et convergence, au sein de Rogers Communications (de 2006 à 2008); **M. R. Huffman** a été vice-président, Affaires scientifiques, de l'American Meat Institute Foundation (jusqu'en 2008) et président de cette même fondation (de 2007 à 2008); **M. E. J. Hutchinson** a été chef de l'information, Danone/Dannon (de 2006 à 2009); **M. B. Kaldis** a été premier vice-président, Chaîne d'approvisionnement, au sein de KIK Custom Products (de 2006 à 2008) et vice-président, Logistique de la société (de 2009 à 2011); **M^{me} L.J. Kuhn** a été première vice-présidente, Communications et relations publiques, Les Aliments Maple Leaf (de 2008 à 2010), et vice-présidente, Relations avec les investisseurs et relations publiques, Les Aliments Maple Leaf (jusqu'en 2008); **M. G. Maksymetz** a été premier vice-président des Aliments de consommation Maple Leaf (de 2004 à 2010); **M. R. Ménard** a été premier vice-président, Produits de boulangerie frais, Canada Bread (jusqu'en 2007); **M^{me} D.K. Simpson** a été vice-présidente, Finances, de la société (de 2007 à 2011); **M. S. Wookey** a été directeur général et vice-président au sein de Food to Go (de 2008 à 2009), et directeur général de Greencore North America (de 2006 à 2008); **M. R. Young** a été président des Aliments de consommation Maple Leaf (jusqu'en 2010).

Propriété des actions avec droit de vote – Administrateurs et membres de la haute direction

Au 22 mars 2012, les administrateurs et les membres de la haute direction de la société, en tant que groupe, détenaient en propriété véritable, directement ou indirectement, un total de 2 777 872 actions ordinaires ou exerçaient un contrôle ou une emprise sur un tel nombre, directement ou indirectement, ce qui représentait environ 2 % des actions ordinaires émises et en circulation de la société. Ce total ne comprend pas les 45 773 783 actions ordinaires (32,69 % du total des actions ordinaires) de la société détenues par McCain Capital Inc., dont M. M.H. McCain est le propriétaire réel et sur laquelle il exerce un contrôle. Ce total ne comprend pas non plus les 15 894 413 actions ordinaires (11,35 % du total des actions ordinaires) de la société détenues par West Face Capital Inc., dont M. Boland, administrateur, est président et chef de la direction.

Interdictions d'opérations sur valeurs, faillites, amendes ou sanctions

Dans les dix ans précédant la date de la présente notice annuelle :

M. Purdy Crawford était président du conseil d'AT&T Canada lorsque la société a volontairement demandé la protection de ses créanciers en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (Canada) en septembre 2002. Grâce à une série de négociations avec les détenteurs d'obligations et d'autres créanciers, la société a pu se libérer de la protection de ses créanciers en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (Canada), et elle a été restructurée en avril 2003, sous la dénomination d'Allstream Inc. M. Crawford n'est plus administrateur d'Allstream Inc.

COMITÉ D'AUDIT

Composition du Comité d'audit

Le Comité d'audit des Aliments Maple Leaf regroupe les administrateurs suivants, chacun étant membre du comité depuis l'année indiquée :

D.E. McGarry (présidente depuis 2007)	2006
J.L. Bragg	2009
J.F. Hankinson	2003
C.R. Lamoureux	2009
J.P. Olson	2011

Chacun des membres du Comité d'audit est indépendant, au sens des lois sur les valeurs mobilières applicables, et aucun ne touche, directement ou indirectement, de rémunération de la société sauf la rémunération touchée à titre de membre du conseil d'administration et de ses comités. Tous les membres du Comité d'audit ont des compétences financières selon la définition donnée à cette expression dans le *Règlement 52-110 sur le comité d'audit*. Lorsqu'il se penche sur les critères servant à déterminer les compétences financières, le conseil d'administration tient compte de la capacité de lire et de comprendre un bilan, un état des résultats et un état des flux de trésorerie d'une société dont les activités s'apparentent à celles de la société.

La charte du Comité d'audit figure à l'Annexe A.

Formation et expérience pertinentes des membres du Comité d'audit

J.L. Bragg

M. Bragg détient un baccalauréat en commerce et un baccalauréat en éducation de l'Université Mount Allison et a fondé Oxford Frozen Foods en 1968 et Bragg Communications en 1970. M. Bragg est président, président du conseil et cochef de la direction d'Oxford Frozen Foods. Il a siégé au conseil d'administration de nombreuses sociétés ouvertes et, en plus de siéger au conseil d'administration de la société, il agit en qualité d'administrateur de La Banque Toronto-Dominion et de Moosehead Breweries Limited. M. Bragg est membre du comité d'audit de La Banque Toronto-Dominion et a été membre du comité d'audit de Canada Bread.

J.F. Hankinson

M. Hankinson possède une maîtrise en administration des affaires de l'Université McMaster et il est comptable agréé. Il a été président et chef de la direction d'Ontario Power Generation Inc. de mai 2005 jusqu'à sa retraite, en juin 2009. M. Hankinson possède une vaste expérience des sociétés œuvrant dans les secteurs de l'énergie, du transport, des ressources et de la fabrication. Il a été président et chef de la direction de la Société d'énergie du Nouveau-Brunswick de 1996 à 2002. En 1973, il s'est joint au Canadien Pacifique Limitée, où il a été président et chef de l'exploitation de 1990 à 1995. M. Hankinson a déjà été le président du Comité d'audit des Aliments Maple Leaf, il siège au conseil de CAE Inc., au sein duquel il est également président du comité d'audit et membre du comité des ressources humaines. Il siège en outre au conseil et au comité d'audit de Corporation Shoppers Drug Mart.

C.R. Lamoureux

M. Lamoureux est actuaire et Fellow de l'Institut canadien des actuaires. Il a été chef de la direction du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, fonds de retraite du secteur public, jusqu'à sa retraite en 2007. M. Lamoureux s'est joint au Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario après avoir travaillé aux bureaux de New York et d'Ottawa de Metropolitan Life. Il siège au conseil d'administration et au comité d'audit de Xstrata plc de même qu'aux conseils d'Atrium Innovations Inc. et d'Industrielle Alliance, Assurance et services financiers inc. Par le passé, M. Lamoureux a été membre du groupe consultatif du Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance.

D.E. McGarry

M^{me} McGarry détient un baccalauréat en sciences (administration des affaires) de la University of Redlands, en Californie. Elle compte plus de 30 ans de service auprès de Xerox Corporation, notamment au Canada, pendant cinq ans, à titre de présidente du conseil, présidente et chef de la direction, soit de 1993 à 1998. Avant de prendre sa retraite en 2005, M^{me} McGarry occupait le poste de chef de la commercialisation de Xerox Corporation. M^{me} McGarry a été administratrice et membre du comité d'audit de Omnova Solutions Inc. (société cotée à la NYSE) jusqu'à son départ à la retraite en 2007 et elle a été administratrice de Corporation Financière Canada-Vie.

J.P. Olson

M. Olson possède 35 années d'expérience dans l'industrie de l'alimentation et des boissons, dont 17 années à titre de haut dirigeant pour de nombreux importants fabricants de produits alimentaires et de boissons à l'échelle mondiale. Il est premier vice-président, Exploitation retraité de PepsiCo International, fabricant mondial de produits alimentaires et de boissons. De 2002 à 2006, il a occupé ce poste pour la division Europe, Moyen-Orient et Afrique de PepsiCo, fonction dans le cadre de laquelle il était responsable de l'ensemble des activités de fabrication, de distribution et d'achat, de même que des travaux techniques, de cette division. De 1999 à 2002, M. Olson a été vice-président, Exploitation d'Ernest & Julio Gallo Winery, le plus important producteur de vins au monde, pour lequel il s'occupait de l'ensemble des activités liées aux vignobles, à l'approvisionnement, à la production, à l'embouteillage et à la distribution. M. Olson a également été vice-président de l'exploitation pour Frito-Lay Canada de 1990 à 1992.

Honoraires payés aux auditeurs – KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010, les honoraires payés par la société pour les services assurés par KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. sont ventilés dans le tableau ci-dessous. Chaque année, le Comité d'audit revoit un sommaire des services assurés par les auditeurs à la société et à ses filiales. En 2004, le Comité d'audit a établi une politique exigeant l'approbation préalable de tous les services non liés à l'audit qui doivent être exécutés par les auditeurs externes. Tout mandat accordé par la société à KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. pour des services non liés à l'audit doit être approuvé au préalable par le Comité d'audit. Entre les réunions du Comité d'audit, le président du Comité d'audit se voit déléguer l'autorité d'approuver les mandats. Ces approbations sont présentées au Comité d'audit dans son ensemble à sa réunion suivante. La politique interdit également la prestation, par KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., de divers services qui, de l'avis du Comité d'audit, pourraient avoir une incidence sur l'indépendance de KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Au cours des deux derniers exercices, KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. n'a fourni aucun des services suivants à la société : i) services de tenue de livres et autres services liés aux registres comptables ou aux états financiers; ii) services de conception et de mise en œuvre de systèmes d'information financière; iii) services d'évaluation, opinions sur l'équité du prix offert et rapports sur les apports en nature; iv) services actuariels; v) services d'impartition de l'audit interne; vi) fonctions de gestion; vii) ressources humaines; viii) services de courtage, de conseils en placement ou de services bancaires d'investissement; et ix) services juridiques et services d'experts-conseils non liés à l'audit.

Description	2011	2010
Honoraires d'audit ¹⁾	2 479 968 \$	2 182 952 \$
Honoraires pour services liés à l'audit ²⁾	569 117	432 960
Honoraires pour services fiscaux ³⁾	550 318	703 445
Autres frais ⁴⁾	–	558 965
Total des honoraires	3 599 403 \$	3 878 322 \$

Notes :

- 1) Audit des états financiers annuels et examen des états financiers trimestriels des Aliments Maple Leaf (y compris l'audit des filiales et l'examen des états financiers intermédiaires).
- 2) Services connexes à l'audit, regroupant principalement les procédés d'audit à des fins de conformité et à des fins commerciales, notamment les services d'assistance à la préparation du prospectus simplifié de 2010, l'audit des états financiers des régimes de retraite des employés qui ne sont pas compris dans les honoraires d'audit, le rapport sur les procédés spécifiés mis en œuvre à l'égard de programmes réglementaires, gouvernementaux et contractuels, les services de consultation comptable, les lettres d'accord présumé et d'autres services.
- 3) Pour les services liés aux prix de transfert, à la planification et à l'observation fiscales au Canada et à l'échelle internationale et aux impôts indirects.

- 4) Pour les produits et services autres que ceux compris dans 1) à 3). Les honoraires de 2010 avaient trait à l'assistance fournie à la société dans le cadre de la vente d'une unité opérationnelle.

POURSUITES ET PROCÉDURES RÉGLEMENTAIRES

La société est partie défenderesse dans certaines poursuites qui surviennent dans le cours normal des affaires. De l'avis de la direction, l'aboutissement de ces poursuites n'aura pas d'incidence importante sur son bénéfice ou sa situation financière. La société ne fait l'objet d'aucune procédure judiciaire ou réglementaire d'importance, à l'exception de ce qui figure ci-après.

Par suite du rappel de produits d'août 2008, plusieurs poursuites en recours collectif ont été déposées contre la société au nom de personnes qui ont consommé ou acheté des produits ayant fait l'objet du rappel en raison de l'éventuelle contamination à la bactérie *Listeria monocytogenes*. Le 18 décembre 2008, la société a conclu une entente de règlement avec les demandeurs de ces poursuites en recours collectif. Les tribunaux de l'Ontario, de la Saskatchewan et du Québec ont approuvé le règlement en mars et en avril 2009. Le montant du règlement est de 25 millions de dollars et pourrait être majoré d'un montant maximal de 2 millions de dollars si les réclamations et les coûts s'élèvent à plus de 25 millions de dollars. Un administrateur des poursuites indépendant nommé par le conseiller juridique des demandeurs a administré, sous la supervision du tribunal, la compensation versée à même le montant du règlement. La société et le conseiller juridique des demandeurs estiment que le règlement du recours collectif est juste et raisonnable et qu'il est dans l'intérêt supérieur des demandeurs. Le montant du règlement est entièrement financé par les fournisseurs de l'assurance responsabilité civile de la société. En octobre 2011, la société a été informée que le montant supplémentaire de 2 millions de dollars était requis, ce qui a porté à 27,0 millions de dollars le montant du règlement. En février 2012, après que les tribunaux ont donné leur approbation, les indemnités payables à même le fonds du règlement ont été versées aux individus et aux entités qui avaient déposé des demandes de réclamation valides contre la société. Au final, les individus ont été indemnisés à hauteur de 94 % du montant de leur réclamation et les autorités provinciales en santé, à hauteur de 85 %.

CONFLITS D'INTÉRÊTS

À la connaissance de la société, aucun administrateur ou membre de la haute direction des Aliments Maple Leaf Inc. n'a de conflit d'intérêts existant ou potentiel avec la société ou ses filiales.

MEMBRES DE LA DIRECTION ET AUTRES PERSONNES INTÉRESSÉES DANS DES TRANSACTIONS IMPORTANTES

À la connaissance de la société, à l'exception de l'Entente avec West Face et de l'Accord sur la gouvernance décrits ci-après dans la rubrique « Contrats importants », aucun administrateur, aucun membre de la haute direction de la société, aucune personne physique ou morale qui est un propriétaire direct ou indirect de, ou qui exerce un contrôle ou une emprise sur, plus de 10 pour cent des titres de la société, toutes catégories confondues, ni aucune personne liée à de telles personnes physiques ou morales ou qui est membre de leur groupe n'a eu d'intérêt important, direct ou indirect, relativement à une transaction conclue au cours des trois derniers exercices financiers clos ou au cours de l'exercice financier en cours qui a eu une incidence importante ou dont il est raisonnable de croire qu'elle aura une incidence importante sur la société ou l'une ou l'autre de ses filiales.

AGENT DES TRANSFERTS ET AGENT COMPTABLE DES REGISTRES

L'agent des transferts de la société est Services aux investisseurs Computershare Inc. et les lieux de transfert des actions ordinaires de la société se situent à Vancouver, en Colombie-Britannique, à Calgary, en Alberta, à Toronto, en Ontario, et à Montréal, au Québec.

INTÉRÊTS DES EXPERTS

Les auditeurs indépendants de la société, KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., ont produit un rapport des auditeurs pour la société concernant les bilans consolidés de la société aux 31 décembre 2011 et 2010 au 1^{er} janvier 2010, ainsi que les comptes consolidés de résultat et les états du résultat global et de la variation des capitaux propres pour les exercices clos les 31 décembre 2011 et 2010. KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. est un auditeur indépendant au sens de l'expression donnée dans les règles d'éthique professionnelle de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario.

CONTRATS IMPORTANTS

Les seuls contrats importants conclus par la société au cours du dernier exercice ou conclus par celle-ci avant le dernier exercice, mais depuis le 1^{er} janvier 2002, et qui demeurent en vigueur, à l'exception des contrats qu'elle conclut dans le cours normal de ses activités, sont les suivants :

- a) Une convention visant des droits d'inscription conclue entre la société et le Conseil du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario datée du 23 novembre 2010 relative au placement secondaire des actions de la société détenues par le Conseil du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (tel que modifiée par une lettre d'accord datée du 29 novembre 2010);
- b) Une convention de prise ferme conclue entre la société, le Conseil du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, BMO Nesbitt Burns Inc. et Valeurs Mobilières TD Inc. datée du 29 novembre 2010 relative au placement secondaire des actions de la société détenues par le Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario;
- c) Une entente de règlement intervenue entre la société et West Face Capital Inc. ainsi que diverses entités du même groupe que West Face Capital Inc. (collectivement, « West Face ») datée du 2 février 2011 (l'« Entente avec West Face »), qui stipule, entre autres dispositions, que :
 - i) M. Gregory A. Boland, chef de la direction de West Face, est nommé au conseil d'administration, au Comité des ressources humaines et de la rémunération et au Comité de gouvernance d'entreprise avec prise d'effet le 23 février 2011, soit la date de la première réunion du conseil d'administration suivant la signature de l'entente avec West Face;
 - ii) West Face a accepté de retirer sa demande quant à la tenue d'une assemblée des actionnaires et de cesser ses activités de sollicitation;
 - iii) la société a convenu de nommer les membres du conseil d'administration en poste à cette date de même que M. Boland et un nouvel administrateur indépendant en vue d'être élus à l'assemblée annuelle des actionnaires de 2011;
 - iv) si M. Boland (ou, dans certains cas, une autre personne nommée par West Face Capital) n'est pas nommé au poste d'administrateur en 2012, tant que West Face continuera de détenir au moins 7,5 % des actions en circulation de la société, elle ne sera plus assujettie à des restrictions relatives à ses activités de sollicitation;
 - v) le conseil d'administration réduira de 14 à 10 ou 12 le nombre d'administrateurs qui seront candidats en vue de l'élection à l'assemblée annuelle des actionnaires de 2012; dans le deuxième cas, quatre des administrateurs sortants ne seront pas nommés de nouveau et le conseil d'administration nommera deux nouveaux administrateurs indépendants.
- d) Un accord sur la gouvernance daté du 28 juillet 2011 engageant McCain Capital Corporation (« MCC »), qui détenait alors approximativement 31,3 % des actions émises et en circulation de la société, ainsi que M. Michael H. McCain, président et chef de la direction de la société, (l'« Accord sur la gouvernance »), lequel accord découle d'une réorganisation proposée de la participation de MCC dans la société conclue le 2 décembre 2011. L'Accord sur la gouvernance stipule notamment que :
 - i) MCC et, après l'achèvement de la réorganisation, M. McCain auront le droit de nommer un nombre d'administrateurs de la société proportionnel à leur participation dans la société. Ainsi, selon la taille actuelle du conseil d'administration, lequel est composé de 13 administrateurs, M. McCain a le droit de nommer quatre administrateurs;
 - ii) tous les autres administrateurs siégeant au conseil, mis à part l'administrateur lié à West Face, seront, sauf dans certaines circonstances, des administrateurs indépendants de la direction, de M. McCain, de MCC et de West Face;
 - iii) la société n'entreprendra aucune action visant à différer ou à empêcher la réorganisation de la participation de MCC dans la société ou le transfert de la totalité de sa participation dans la société à M. McCain;
 - iv) MCC et, après l'achèvement de la réorganisation, M. McCain conviennent de voter en faveur du régime de droits des actionnaires adopté le 28 juillet 2011 par le conseil d'administration.
- e) Une convention visant un régime de droits des actionnaires conclue entre la société et Services aux investisseurs Computershare Inc., à titre d'agent responsable des droits, et datée du 28 juillet 2011, laquelle convention a été modifiée et reformulée en date du 5 décembre 2011.

Ces documents peuvent être consultés sur SEDAR à l'adresse www.sedar.com.

AUTRES RENSEIGNEMENTS

D'autres renseignements, dont la rémunération et l'endettement des administrateurs et des dirigeants ainsi que les principaux porteurs d'actions ordinaires et de titres autorisés aux fins d'émission aux termes des régimes de rémunération à base d'actions ainsi que les intérêts des initiés dans les transactions importantes, le cas échéant, sont contenus dans l'avis de convocation à l'assemblée annuelle des actionnaires et dans la circulaire de sollicitation de procurations par la direction publiés relativement à l'assemblée annuelle des actionnaires devant avoir lieu le 2 mai 2012. D'autres renseignements financiers figurent aussi dans le rapport de gestion et les états financiers consolidés de la société pour l'exercice clos le 31 décembre 2011. Des exemplaires des documents susmentionnés peuvent être obtenus gratuitement, en faisant parvenir une demande au secrétaire de la société, Les Aliments Maple Leaf Inc., 30, avenue St. Clair Ouest, bureau 1500, Toronto (Ontario) M4V 3A2.

Les renseignements susmentionnés et des renseignements supplémentaires relativement à Les Aliments Maple Leaf sont disponibles sur le site Web de SEDAR, à l'adresse www.sedar.com.

ANNEXE A

CHARTRE DU COMITÉ D'AUDIT

(LE « COMITÉ ») DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DES ALIMENTS MAPLE LEAF INC. (LA « SOCIÉTÉ »)

Nature et objectif du Comité

Le Comité est un comité permanent nommé par le conseil d'administration (le « Conseil ») et établi pour permettre à la société de satisfaire à ses obligations à titre de société ouverte en ce qui a trait aux comités d'audit et pour aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance, eu égard i) aux conventions et pratiques comptables, ii) à l'intégrité des états financiers de la société, iii) au respect des exigences prescrites par les lois et les règlements, iv) aux qualifications, à l'indépendance et à l'efficacité des auditeurs externes, et v) à l'efficacité de la fonction Audit interne.

Le président du Comité et les membres du Comité sont des membres du Conseil nommés au Comité pour assurer une surveillance des activités de la société se rapportant à la présentation de l'information financière, au risque et au contrôle. Il est expressément entendu qu'ils ne sont pas responsables du fonctionnement ou de l'exécution de ces activités au quotidien.

La direction est responsable de la préparation, de la présentation et de l'intégrité des états financiers, ainsi que du maintien de principes appropriés en matière de comptabilité et de présentation de l'information financière, de systèmes d'évaluation des risques et de contrôles et procédures internes destinés à fournir une assurance raisonnable que les actifs sont protégés et que les transactions sont autorisées, comptabilisées et présentées de façon appropriée, de même qu'à assurer l'efficacité et l'efficience des activités, la fiabilité de l'information financière et la conformité avec les normes comptables et les lois et les règlements applicables.

L'auditeur interne est responsable du contrôle de la pertinence et de l'efficacité du système de contrôles internes, et de la présentation d'un rapport à ce sujet.

Les auditeurs externes sont responsables de la planification et de l'exécution de l'audit des états financiers consolidés annuels, conformément aux normes d'audit généralement reconnues, afin de fournir une assurance raisonnable que, entre autres, les états financiers sont conformes aux principes comptables généralement reconnus. En tant que représentants des actionnaires de la société, les auditeurs externes sont tenus de rendre des comptes au Comité et au Conseil, le Comité devant leur donner des instructions en ce sens. Les auditeurs externes relèvent directement du Comité.

Sauf dans les cas mentionnés ci-après, le Comité n'a aucun pouvoir décisionnel, mais il transmet ses constatations et ses recommandations au Conseil, pour que celui-ci les examine et s'appuie sur elles pour prendre ses décisions.

Procédures, pouvoirs et obligations

En plus des procédures et des pouvoirs énoncés dans la politique modifiée ayant trait à la composition, à la nomination et aux pratiques de chacun des comités du conseil d'administration des Aliments Maple Leaf Inc. (« Composition, Appointment & Practices of Each Committee of the Board of Directors of Maple Leaf Foods Inc. ») ou dans toute résolution adoptée par le Conseil relativement au Comité, ce dernier doit satisfaire aux exigences suivantes, en termes de procédures, de pouvoirs et d'obligations :

1. *Composition* – Le Comité doit être composé d'au moins trois membres. Chacun des membres du Comité doit être un administrateur « non relié » et « indépendant », au sens des exigences ou lignes directrices relatives au comité d'audit, en vertu des lois sur les valeurs mobilières applicables et des règles de toute bourse à la cote de laquelle les titres de la société sont inscrits.

Sous réserve des dispenses prévues dans les lois sur les valeurs mobilières applicables, tous les membres du Comité doivent « posséder des compétences financières », au sens des exigences ou lignes directrices relatives au comité d'audit, en vertu des lois sur les valeurs mobilières applicables et des règles de toute bourse à la cote de laquelle les titres de la société sont inscrits. Si cette expression n'y est pas définie, le Conseil en interprétera le sens selon son jugement professionnel.

2. *Réunions à huis clos* – Au moins une fois l'an, le Comité doit tenir des réunions à huis clos avec le chef de la fonction Audit interne et avec les auditeurs externes, afin d'aborder toute question qui, selon le Comité ou l'un de ces groupes, devrait faire l'objet de discussions privées. Les personnes concernées devraient avoir un accès illimité au Comité afin de pouvoir lui présenter toute question nécessitant son attention.
3. *Aide professionnelle* – S'il juge que cela est souhaitable, le Comité peut exiger des auditeurs externes et des auditeurs internes qu'ils effectuent des examens ou des audits supplémentaires. De plus, s'il juge que cela est nécessaire pour lui permettre de s'acquitter de ses obligations, le Comité peut, à la charge de la société, retenir les services de spécialistes en droit, en comptabilité, en finance ou dans d'autres domaines et fixer leur rémunération; le cas échéant, il devra en informer le président du Comité de la gouvernance d'entreprise.
4. *Appui* – À moins d'un doute ou d'une certitude qui l'empêcherait de le faire, ce qui doit rapidement être rapporté au Conseil, chaque membre du Comité doit pouvoir compter sur i) l'intégrité des personnes ou organisations, à l'intérieur ou à l'extérieur de la société, qui lui fournissent des informations, ii) l'exactitude des informations financières ou autres que ces personnes ou organisations fournissent au Comité, iii) les déclarations de la direction et des auditeurs externes concernant les services non liés à l'audit que les auditeurs externes ont fournis à la société et à ses filiales.
5. *Rapports au Conseil* – Le Comité, par l'intermédiaire de son président, fait rapport au Conseil eu égard aux réunions du Comité ayant porté sur des questions qu'il étudie, sur ses activités et sur sa conformité avec la présente charte.

Fonctions du Comité

1. *Contrôles internes* – Le Comité procède à des examens et à des discussions avec la direction, les auditeurs externes et les auditeurs internes, tel qu'il le juge nécessaire, et il exerce une surveillance en ce qui a trait aux éléments suivants :
 - a) la pertinence et l'efficacité du système de contrôles comptables et financiers internes ainsi que les recommandations de la direction, des auditeurs externes et des auditeurs internes quant à l'amélioration des pratiques comptables et des contrôles internes;
 - b) toute lacune importante de l'environnement de contrôle interne, y compris en ce qui concerne les contrôles régissant le système informatique et la sécurité;
 - c) la conformité de la direction avec les procédés, les procédures et les contrôles internes de la société.
2. *Examens des organismes de réglementation* – Le Comité passe en revue les constatations découlant de tout examen effectué par un organisme de réglementation concernant les questions financières liées à la société, et il fait des recommandations au Conseil à cet égard.
3. *Nomination des auditeurs externes* – En ce qui concerne la nomination et la surveillance des auditeurs externes :
 - a) aux fins de la nomination des auditeurs externes ou de la reconduction de leur mandat par les actionnaires, le Comité recommande au Conseil, dans la circulaire de sollicitation de procurations, les auditeurs externes à nommer en vue d'établir ou de délivrer un rapport des auditeurs ou de rendre d'autres services d'audit, d'examen ou d'attestation à la société;
 - b) le Comité fait une recommandation au Conseil, aux fins de l'approbation de la rémunération des auditeurs externes;
 - c) le Comité examine, évalue et approuve les conditions de la mission, l'exécution, l'étendue de l'audit et la stratégie des auditeurs externes en ce qui a trait à l'audit annuel.
4. *Indépendance des auditeurs externes* – Le Comité s'assure de l'indépendance des auditeurs externes et fait des recommandations au Conseil à propos des mesures que le Comité juge nécessaires en vue de protéger et de renforcer l'indépendance des auditeurs externes. Le Comité :
 - a) doit engager activement un dialogue avec les auditeurs externes, à propos des relations ou des services susceptibles d'avoir une incidence sur l'objectivité et l'indépendance des auditeurs externes;

- b) doit exiger des auditeurs externes qu'ils lui soumettent périodiquement, au moins une fois l'an, une déclaration écrite officielle dans laquelle ils décrivent toutes les relations qui existent entre la société, y compris ses filiales, et les auditeurs externes, y compris les membres de leur groupe;
 - c) doit examiner et approuver des politiques d'embauche claires pour la société à l'égard des salariés et anciens salariés des auditeurs externes actuels ou des anciens auditeurs externes;
 - d) peut approuver les politiques et procédures visant l'approbation préalable, par un membre du Comité, de tout service non lié à l'audit que les auditeurs externes fourniraient et dont la prestation ne leur est d'aucune façon interdite. Ces politiques et procédures doivent inclure une description suffisamment détaillée des services dont la prestation est envisagée, et l'approbation préalable des services non liés à l'audit par un membre du Comité auquel a été délégué le pouvoir d'accorder cette approbation doit être présentée au Comité à sa première réunion plénière régulière. Par mesure de précaution, tous les services non liés à l'audit que les auditeurs externes ou l'un quelconque des membres de leur groupe fourniraient à la société ou à l'une quelconque des sociétés de son groupe et qui ne sont pas visés par les politiques et procédures d'approbation préalable approuvées par le Comité doivent recevoir l'approbation préalable de ce dernier;
 - e) doit examiner et approuver les informations fournies, dans la notice annuelle et dans la circulaire de sollicitation de procurations par la direction, au sujet des honoraires versés aux auditeurs externes au cours de l'exercice, au titre de chaque catégorie de services.
5. *Auditeurs internes* – Le Comité examine la structure organisationnelle de la fonction Audit interne, ainsi que l'indépendance et les qualifications de ses membres. Il examine aussi les ressources dont cette fonction dispose, ainsi que les plans d'audit interne et leur mise en œuvre.
6. *Fonction Audit interne* – Le Comité surveille et contrôle la fonction Audit interne, notamment :
- a) en tenant des réunions périodiques avec les auditeurs internes, afin de discuter de la progression de leurs activités, des constatations significatives découlant des audits internes effectués, ainsi que de toute difficulté ou tout conflit survenu avec la direction et de la pertinence des mesures prises par la direction pour corriger les déficiences liées à l'audit;
 - b) en passant en revue les sommaires des rapports à l'intention de la direction préparés par les auditeurs internes, tout en faisant en sorte de disposer de rapports complets et de communiquer avec les auditeurs internes au sujet de leurs rapports et de leurs recommandations au besoin afin d'examiner la mise en application des recommandations antérieures, les mesures que la direction a prises en réaction à ces rapports, et toute autre question que les auditeurs internes portent à l'attention du Comité.
7. *Audits externes* – Le Comité surveille et contrôle les audits externes, notamment :
- a) en examinant, avec les auditeurs externes, les auditeurs internes et la direction, les questions suivantes : la fonction Audit en général, les objectifs, la dotation en personnel, les emplacements, la coordination, la fiabilité de la direction et de la fonction Audit interne, ainsi que la stratégie générale d'audit, l'étendue des audits des états financiers dont l'exécution est envisagée, les plans d'audit généraux, les responsabilités de la direction, des auditeurs internes et des auditeurs externes, les procédés d'audit devant être mis en œuvre, le calendrier d'application et les budgets estimatifs des audits;
 - b) en discutant avec les auditeurs externes des difficultés ou des conflits survenus avec la direction ou avec les auditeurs internes au cours de l'audit, ainsi que de la pertinence des mesures prises par la direction pour corriger les déficiences liées à l'audit et pour résoudre les conflits non réglés;
 - c) en prenant toute autre mesure raisonnable qu'il juge nécessaire pour lui permettre d'acquérir la certitude que l'audit a été exécuté conformément aux exigences applicables prescrites par la loi et aux normes d'audit des organismes de réglementation ou des organismes professionnels pertinents;
 - d) en examinant et en résolvant les désaccords entre la direction et les auditeurs externes, relativement à la présentation de l'information financière ou à l'application de quelque principe ou pratique comptable.
8. *Principes et conventions comptables* – Dans la mesure qu'il juge nécessaire, le Comité surveille et examine les principes et les conventions comptables de la société, et en discute avec la direction, les auditeurs externes et les auditeurs internes, y compris en ce qui concerne ce qui suit :
- a) *sélection* – le caractère approprié et l'acceptabilité des principes et pratiques comptables que la société suit en matière de présentation de l'information financière, des modifications apportées aux principes ou pratiques comptables de la société, ainsi que de l'application, par la direction, de principes comptables et de pratiques d'information spécifiques, eu égard à des transactions ou événements récents;

- b) *questions significatives concernant la présentation de l'information financière* – toutes les questions significatives concernant la présentation de l'information financière et tous les jugements portés quant à la préparation des états financiers, de même que les « secondes opinions » que des auditeurs indépendants donnent, à la demande de la direction, à propos du traitement comptable d'un élément particulier;
 - c) *désaccords* – les désaccords entre la direction et les auditeurs externes ou les auditeurs internes, relativement à l'application de quelque principe ou pratique comptable;
 - d) *changement important ou envisagé* – tout changement important qui a été apporté aux principes ou pratiques comptables de la société ou qu'il est envisagé d'y apporter;
 - e) *modifications apportées aux exigences réglementaires et comptables* – l'incidence des modifications apportées aux exigences réglementaires et comptables;
 - f) *questions de droit, réclamations et éventualités* – toute question de droit, réclamation ou éventualité susceptible d'avoir une incidence significative sur les états financiers, sur les politiques de la société en matière de conformité, sur les rapports, prises de renseignements ou autres documents de correspondance présentant un caractère important et reçus d'autorités de réglementation ou d'organismes gouvernementaux, ainsi que la façon dont cette question de droit, réclamation ou éventualité a été présentée dans les états financiers;
 - g) *information pro forma ou ajustée* – l'utilisation de toute information « pro forma » ou « ajustée » non conforme aux principes comptables généralement reconnus;
 - h) *dépréciation des écarts d'acquisition* – la détermination, par la direction, de toute dépréciation des écarts d'acquisition, comme le prescrivent les normes comptables applicables.
9. *Résultats financiers intermédiaires* – Avant la publication, ou le dépôt auprès des organismes de réglementation pertinents, de tout sommaire des résultats financiers intermédiaires, y compris les communiqués de presse, le Comité examine, avec les auditeurs externes et la direction, les états financiers intermédiaires consolidés, le rapport de gestion connexe et le communiqué de presse qui s'y rattache, puis il en approuve la publication.
 10. *États financiers annuels consolidés audités* – Le Comité examine, avec les auditeurs externes et la direction, les états financiers annuels consolidés audités, le rapport de gestion connexe et le communiqué de presse qui s'y rattache, puis il fait rapport au conseil plénier sur les résultats de cet examen avant l'approbation de ces documents et leur diffusion, par le Conseil, à l'intention des actionnaires.
 11. *Prospectus et circulaires d'information* – Le Comité examine, avec les auditeurs externes et la direction, l'information financière contenue dans tout prospectus ou toute circulaire d'information de la société, et il fait des recommandations au Conseil, en vue de l'approbation de cette information. Le Comité doit également, de façon périodique, évaluer la pertinence des procédures mises en place aux fins de l'examen du système de communication de l'information financière extraite ou dérivée des états financiers et du rapport de gestion.
 12. *Communication entre la direction, les auditeurs internes et les auditeurs externes* – Le Comité constitue une voie de communication ouverte entre la direction, les auditeurs internes, les auditeurs externes et le Conseil.
 13. *Enquêtes indépendantes* – Le Comité mène des enquêtes indépendantes au sujet de toute question qui entre dans son champ de responsabilités.

14. *Régimes de retraite* – Eu égard aux régimes de retraite, le Comité :
- a) *objectifs et politiques en matière de placement et composition des actifs placés* – reçoit les recommandations du Comité consultatif sur le placement des fonds de retraite (qui est un comité de la direction), concernant les objectifs et politiques en matière de placement ainsi que la composition des actifs placés, puis fait des recommandations au Conseil à cet égard;
 - b) *embauche de gestionnaires de placement* – reçoit la recommandation du Comité consultatif sur le placement des fonds de retraite et approuve l'embauche et le licenciement des gestionnaires de placement;
 - c) *rendement du régime de retraite* – reçoit les rapports du Comité consultatif sur le placement des fonds de retraite, en ce qui a trait au rendement des régimes de retraite, et il fait rapport au Conseil;
 - d) *énoncé des politiques et des procédures de placement (« EPPP »)* – reçoit la recommandation du Comité consultatif sur le placement des fonds de retraite et approuve le dépôt de l'EPPP;
 - e) *Comité consultatif sur le placement des fonds de retraite* – surveille les activités du Comité consultatif sur le placement des fonds de retraite.
15. *Autres rapports des auditeurs externes* – Le Comité examine tous les rapports que les auditeurs externes sont tenus de fournir au Comité ou au Conseil, conformément aux règles, politiques et pratiques des organismes de réglementation ou des organismes professionnels pertinents, ainsi que tous les autres rapports que le Comité peut exiger, et il discute de ces rapports.
16. *Plaintes portant sur des questions liées à la comptabilité, aux contrôles ou à l'audit* – Le Comité établit des procédures concernant la réception, la conservation et le traitement des plaintes reçues par la société au sujet de la comptabilité, des contrôles comptables internes et de l'audit, ainsi que des procédures concernant la présentation confidentielle, sous le couvert de l'anonymat, par les salariés de préoccupations touchant des points discutables en matière de comptabilité ou d'audit. En outre, le Comité surveille la mise en œuvre de ces procédures, et il examine périodiquement, avec la direction et les auditeurs internes, ces procédures ainsi que les plaintes significatives qui ont été reçues.
17. *Exposition aux risques financiers* – Le Comité rencontre périodiquement la direction afin d'examiner les principaux risques financiers auxquels la société est exposée ainsi que les mesures que la direction a prises en vue de surveiller et de contrôler ces risques, notamment le recours à des instruments financiers dérivés et à des activités de couverture, et d'en discuter.
18. *Comités d'audit de filiales importantes* – Le Comité reçoit et examine les procès-verbaux des réunions des comités d'audit des filiales importantes de la société.
19. *Autres questions déléguées* – Le Comité examine et/ou approuve toute autre question expressément déléguée au Comité par le Conseil, et il entreprend, au nom du Conseil, toute autre activité jugée nécessaire ou souhaitable afin d'aider le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance, eu égard aux questions d'ordre financier.

La Charte

20. *Examen de la charte* – Le Comité doit examiner et réévaluer la pertinence de la présente Charte au moins une fois l'an ou plus souvent s'il le juge approprié, puis recommander au Comité de gouvernance d'entreprise les modifications qui pourraient y être apportées.
21. *Performance du Comité* – Chaque année, le Comité doit évaluer sa performance par rapport à la présente Charte. Le résultat de cette évaluation doit être soumis au Comité de gouvernance d'entreprise.
22. *Diffusion de la Charte* – Le Comité doit s'assurer que la présente Charte est affichée sur le site Internet de la société et qu'elle figure dans sa notice annuelle, conformément aux lois sur les valeurs mobilières et aux exigences réglementaires qui s'appliquent.