

DYNAMISME

DISCIPLINE

**SENS DE LA
DIRECTION**



faits saillants de l'exploitation

- Fortes ventes de produits innovateurs vendus sous marque, dont les saucisses fumées *Top Dogs*, le bacon précuit *Ready Crisp* et la volaille de marque *Maple Leaf Prime*
- Acquisition de The Landmark Group au Manitoba pour appuyer notre modèle unique de « coordination verticale » de la chaîne de valeur du porc
- Démarrage sans heurts de l'usine de transformation du porc frais de Brandon (Manitoba)
- Excellents résultats financiers pour le Groupe des produits de la viande et le Groupe agro-alimentaire avec une hausse de 65 % du bénéfice d'exploitation combiné
- Solide progression opérationnelle pour le plan de redressement du Groupe des produits de boulangerie; hausse de 18 % des ventes de produits précuits aux É.-U.
- Vente des Services de franchisage et de Canbrands International pour un produit brut d'environ 60 millions de dollars

le groupe des produits de la viande

(en millions de dollars canadiens)	1999	1998	Variation
Ventes aux clients	2 134,2 \$	1 965,5 \$	8,6 %
Bénéfice d'exploitation, avant les éléments inhabituels	66,5	29,7	123,9 %
Total de l'actif	516,1	459,1	12,4 %

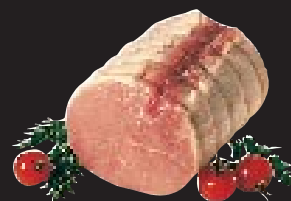


Denrées alimentaires Maple Leaf

Le plus important fournisseur canadien de produits de viandes préparées à valeur ajoutée, vendus sous marque.

Porc Maple Leaf

La principale entreprise canadienne de transformation du porc et de produits du porc frais, congelés et à valeur ajoutée.



Les Volailles Maple Leaf

L'entreprise de transformation de la volaille la plus importante au Canada. Elle prépare des produits de la dinde et du poulet frais et congelés, à valeur ajoutée, vendus sous marque.

Les Aliments Maple Leaf International

L'entreprise de commercialisation, de distribution et de commerce international de denrées alimentaires la plus importante du Canada.



APERÇU DES ACTIVITÉS

le groupe des produits de boulangerie

(en millions de dollars canadiens)	1999	1998	Variation
Ventes aux clients	675,9 \$	663,3 \$	1,9 %
Bénéfice d'exploitation, avant les éléments inhabituels	9,7	20,5	(52,7)%
Total de l'actif	482,3	512,9	(6,0)%



Pain Canada

Pain Canada Compagnie, Limitée, entreprise dans laquelle la société détient une participation de 68 %, est la seule boulangerie d'envergure nationale au Canada. Elle fabrique des produits de spécialité frais et congelés, y compris des pâtes alimentaires fraîches et des sauces.

Maple Leaf Bakery (États-Unis)

Fabrique des pains sur la sole et des pains croustés précuits congelés, de même que des bagels et des produits de boulangerie de spécialité.



le groupe agro-alimentaire

(en millions de dollars canadiens)	1999	1998	Variation
Ventes aux clients	741,0 \$	652,7 \$	13,5 %
Bénéfice d'exploitation, avant les éléments inhabituels	70,3	53,2	32,1 %
Total de l'actif	441,7	265,9	66,1 %

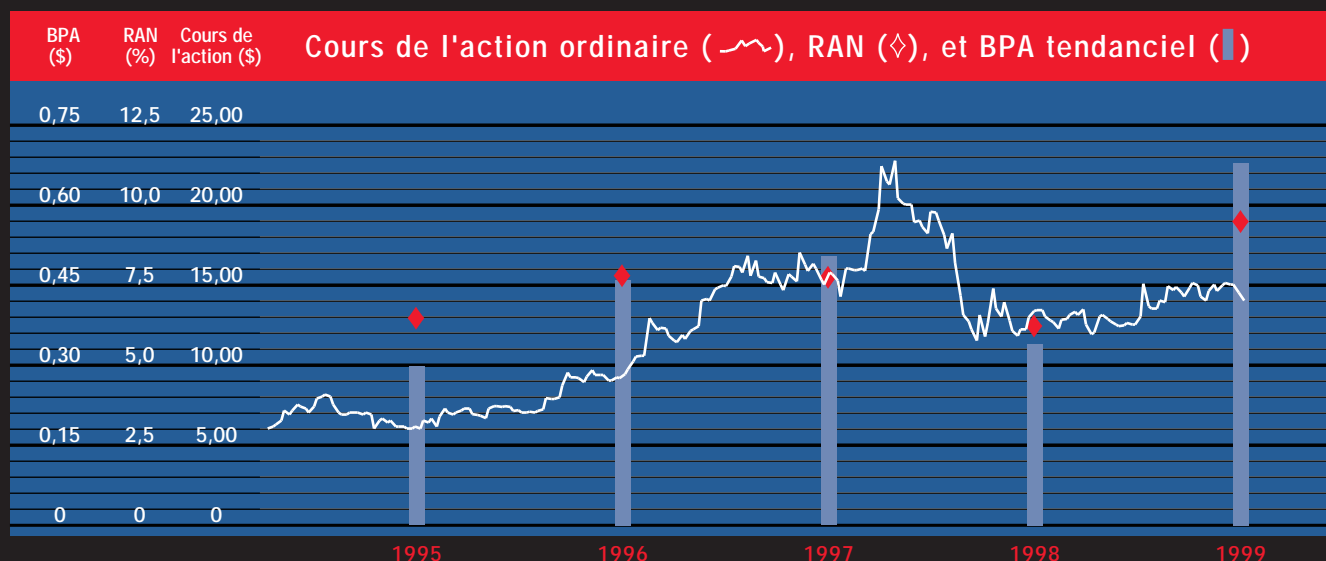


Aliments pour animaux Shur-Gain/Landmark

Reconnue comme l'un des principaux fournisseurs nord-américains d'aliments pour le bétail et les animaux de compagnie, en raison de ses recherches et de ses programmes d'alimentation.

Équarrissage Rothsay

L'une des plus grandes entreprises d'équarrissage du Canada.



notre mission

LES ALIMENTS MAPLE LEAF INC. SERA UNE ENTREPRISE DU SECTEUR DE L'ALIMENTATION QUI CHERCHERA CONTINUUELLEMENT À ACCROÎTRE LA VALEUR À LONG TERME DE SES ACTIONS, DANS L'INTÉRÊT DE TOUS SES PARTENAIRES

faits saillants financiers

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

Exercices terminés les 31 décembre	1999	1998	1997	1996	1995
RÉSULTATS CONSOLIDÉS					
Chiffre d'affaires	3 551 \$	3 281 \$	3 678 \$	3 210 \$	3 068 \$
Bénéfice d'exploitation, avant les éléments inhabituels	146	103	117	112	86
Bénéfice net (perte)	77	(23)	47	42	(44)
Rendement de l'actif net investi ⁱ⁾	9,5 %	6,2 %	7,7 %	7,7 %	6,5 %
SITUATION FINANCIÈRE					
Actif net investi ⁱⁱ⁾	1 148 \$	998 \$	1 073 \$	1 012 \$	914 \$
Avoir des actionnaires	465	395	338	298	269
Total des emprunts, montant net	566	480	594	583	512
DONNÉES PAR ACTION					
Bénéfice net (perte)	0,77 \$	(0,25)\$	0,51 \$	0,46 \$	(0,52)\$
Dividendes	0,16	0,16	0,16	0,16	0,215
Valeur comptable	3,93	3,28	3,64	3,22	2,93
NOMBRE D'ACTIONS (en millions)					
Nombre moyen pondéré	94,4	93,6	92,8	92,2	83,8
En circulation aux 31 décembre	95,0	94,1	93,0	92,3	92,0

i) Bénéfice avant les intérêts (excluant les éléments inhabituels et, en 1999, les gains et pertes non récurrents découlant de la cession d'entreprises) et après les impôts en pourcentage du total de l'actif investi.

ii) Total de l'actif, déduction faite des liquidités et du passif à court terme ne portant pas intérêt.

TABLE DES MATIÈRES

[2] L'AVANTAGE DU LEADERSHIP	[8] SIX SIGMA	[14] LA STRATÉGIE EN 7 PRINCIPES DE BASE
[20] MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL	[22] LETTRE AUX ACTIONNAIRES	
[29] ANALYSE PAR LA DIRECTION	[38] ÉTATS FINANCIERS	

Aliments Maple Leaf amorce ce siècle en poursuivant son objectif de créer une valeur pour tous ses partenaires, armée du DYNAMISME produit par L'AVANTAGE DU LEADERSHIP, de la DISCIPLINE inspirée par SIX SIGMA et du sens de la DIRECTION imprimé par notre STRATÉGIE EN 7 PRINCIPES DE BASE.

DYNAMISME

La recherche de
l'excellence nous
vient de nos gens,
et avec l'avantage
du leadership,

Aliments Maple

Leaf ne pourra que
se dépasser.



AVEC L'AVANTAGE DU LEADERSHIP – L'AVANTAGE OBTENU PAR DES LEADERS JOUISSANT D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL – NOUS CANALISONS NOTRE DYNAMISME POUR DÉVELOPPER DES QUALITÉS EXTRAORDINAIRES DE LEADERSHIP DANS L'ENSEMBLE DE LA SOCIÉTÉ. CE THÈME FIGURE AU SOMMET DE NOS PRIORITÉS ET, EN 1999, NOUS AVONS ENTIÈREMENT REMODELÉ TOUS LES ASPECTS TOUCHANT NOS RESSOURCES HUMAINES. LE LEADERSHIP DE MAPLE LEAF REPOSE SUR SIX VALEURS FONDAMENTALES QUI INSPIRENT 21 COMPORTEMENTS ET QUI SERONT LE GAGE DE NOTRE SUCCÈS ET DE NOTRE COHÉSION.

Les leaders types de Maple Leaf veilleront toujours à

[1] agir de façon professionnelle en

- faisant preuve d'intégrité
- traitant les gens avec respect

[2] être motivés par le rendement en

- faisant preuve d'un véritable sens du leadership
- cherchant toujours à obtenir une meilleure performance de la part des meilleurs éléments du personnel
- fixant des objectifs de dépassement; en étant responsable pour les résultats
- se basant sur des faits; en mesurant objectivement les progrès et le succès
- encourageant la liberté d'opinion
- reconnaissant et récompensant le progrès et le rendement

[3] favoriser l'action en

- conservant le plus haut degré d'énergie et un sens de l'urgence
- prenant des initiatives
- acceptant de prendre des risques calculés, sans craindre l'échec
- créant des équipes qui fonctionnent bien ensemble, leur assurant un leadership déterminant
- rejetant la bureaucratie; en préconisant une organisation rationnelle, alerte et souple

[4] s'améliorer sans cesse en

- désirant apprendre et enseigner continuellement
- voyant dans le changement la seule voie menant à des occasions futures

[5] se concentrer sur l'extérieur en

- axant ses efforts sur les besoins du consommateur
- comprenant aussi bien nos concurrents que nous-mêmes

[6] oser la transparence en

- communiquant franchement et sans détour
- ayant suffisamment de confiance en soi pour fonctionner sans barrières
- exposant clairement aux intervenants la vision et les objectifs de l'entreprise
- partageant l'information et les idées avec l'ensemble du personnel, en faisant confiance et en admettant ses erreurs

INVESTIR DANS NOS
GENS EST NOTRE PREMIÈRE
PRIORITÉ À LONG TERME.



Tom Muir
Chef des finances



Michael Vels
Vice-président directeur,
Finances



Peter Smith
Vice-président,
Ingénierie



Henry Beben
Président,
Maple Leaf Expansion des affaires



Roger Dickhout
Président,
Pain Canada Compagnie, Limitée

L'avantage compétitif par le leadership



Michael Dettlefsen
Vice-président,
Fusions et Acquisitions



George MacPherson
Vice-président,
Services d'information



Brock Furlong
Président,
Les Volailles Maple Leaf

NOUS TRAVAILLONS À
RENFORCER LA QUALITÉ DE
NOTRE ÉQUIPE DE GESTION.



Pat Jones
Président,
Porc Maple Leaf



Rocco Cappuccitti
Vice-président et secrétaire



J. Scott McCain
Président et chef de l'exploitation,
Le Groupe agro-alimentaire



Michael McCain
Président et
chef de la direction

DES GENS TRÈS
PERFORMANTS MÈNERONT
LA SOCIÉTÉ À
UN AVENIR BRILLANT.



Ted Bilyea
Président,
Les Alliments Maple Leaf International



Bruce Miyashita
Vice-président,
Six Sigma

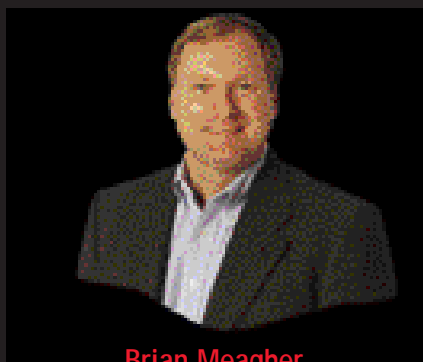


Wayne Johnson
Vice-président,
Ressources humaines

...la force d'un chef de file



George Szewchuk
Vice-président,
Achats



Brian Meagher
Président,
Denrées alimentaires Maple Leaf



Richard Lan
Président et chef de l'exploitation,
le Groupe des produits de boulangerie



Rick Young
Président, Shur-Gain



Darryl Robinson
Président,
Activités d'équarrissage

NOUS AGISSONS
POUR FAIRE DE L'AVANTAGE DU
LEADERSHIP UNE RÉALITÉ.

DISCIPLINE

Six Sigma

ajoute un
degré de rigueur,
d'analyse
factuelle et de
discipline
à toutes nos
activités.



LE PROGRAMME SIX SIGMA EST UN PROTOCOLE D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE – UNE FAÇON DE SURPASSER SON RENDEMENT ET SES RÉSULTATS PAR UNE DÉMARCHE PLUS RIGOUREUSE ET APPROFONDIE PERMETTANT DE MIEUX COMPRENDRE LES ATTENTES DES CLIENTS ET DE LES COMBLER. EN CLAIR, SIX SIGMA EST UN PROGRAMME STATISTIQUE VISANT L'AMÉLIORATION CONTINUE DES PROCESSUS ET UNE MESURE DE LA VALEUR PRODUITE. DE PLUS, NOUS CONSIDÉRONS QUE SIX SIGMA EST UN MODE DE VIE – UNE RÈGLE DE CONDUITE ESSENTIELLE POUR ATTEINDRE ET CONSERVER L'AVANTAGE DU LEADERSHIP.

Les quatre volets de Six Sigma

Théorie

Chez Aliments Maple Leaf, notre théorie Six Sigma – agir de façon professionnelle – signifie comprendre de façon quantitative les besoins primordiaux des clients et les combler systématiquement en réduisant au minimum les pertes tout au long de la chaîne de valeur, et ainsi atteindre nos objectifs stratégiques et l'avantage du leadership de façon ordonnée. Il s'agit d'une théorie appliquée à toutes nos entreprises et à tous nos processus d'affaires.

Mesure

La mesure sigma – écart de performance par rapport aux attentes des clients – nous aide à quantifier la qualité, à étalonner chacun de nos produits et processus – et à établir des objectifs d'envergure mesurables. Plus la capacité des processus d'affaires augmente, selon la mesure sigma,

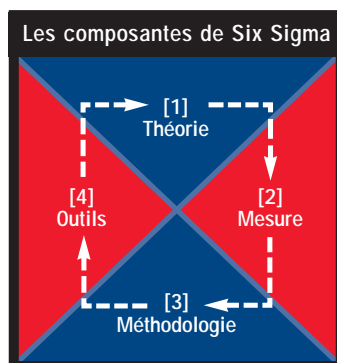
moins les coûts sont élevés, plus le temps de cycle raccourcit et plus la satisfaction des clients grandit.

Méthodologie

Six Sigma nous procure un cadre technique collectif de résolution des problèmes ainsi qu'un vocabulaire qui nous aidera tant à améliorer les processus en place qu'à tirer de ceux-ci le niveau de performance que nous sommes en droit d'exiger étant donné notre investissement dans ces processus et, également, à concevoir des processus à partir d'une ébauche. Cette démarche collective nous aidera à mieux partager nos connaissances entre entreprises, emplacements et fonctions.

Outils

Six Sigma utilise et intègre une panoplie d'outils dont des outils statistiques entre autres pour la conception d'expériences et de tests sur des hypothèses; des outils de conception de processus pour notamment schématiser et simuler des processus; et des outils de gestion du changement procurant des techniques qui en facilitent l'application. Notre méthode consiste à créer une boîte à outils Six Sigma se composant d'outils pratiques issus d'une variété de disciplines et à aider nos gens, par une formation théorique et un encadrement approprié et apprendre à se servir efficacement de ces outils pour résoudre des problèmes d'affaires urgents.



EN L'AN 2000, NOUS
COMMENÇONS NOTRE VOYAGE
SIX SIGMA.



CHAQUE ENTREPRISE ET
CHAQUE PROCESSUS
SERA AMÉLIORÉ.



LA SATISFACTION
DES CLIENTS EST LE
BUT ULTIME.



toujours « agir de façon professionnelle »

L'AMÉLIORATION
CONTINUE N'EST QU'UN
PREMIER PAS.



DES RESSOURCES
CONSACRENT TOUT LEUR
TEMPS À SIX SIGMA.

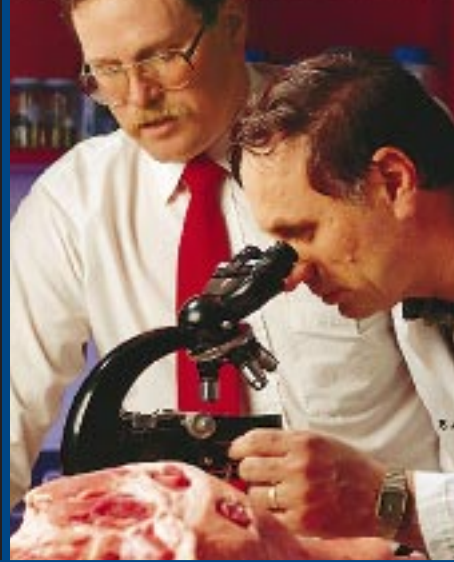


SIX SIGMA NOUS AIDERA
À APPRENDRE À QUANTIFIER
LA QUALITÉ.





UNE PERFORMANCE
SUPÉRIEURE REHAUSSERA LA
VALEUR DES ACTIONS.



SIX SIGMA APPORTE LA
DISCIPLINE PRIMORDIALE POUR
L'AVANTAGE DU LEADERSHIP.

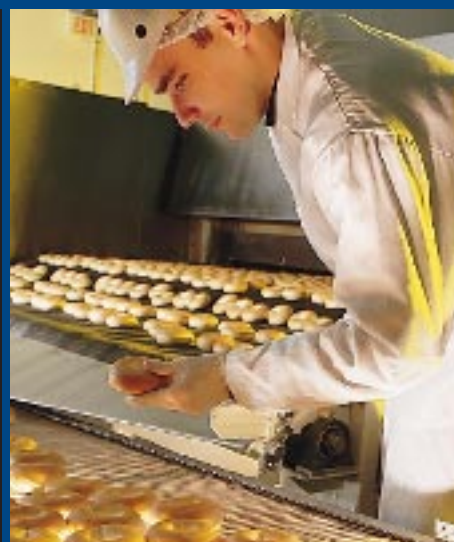


NOTRE AMBITION
EST D'ORCHESTRER
UNE EXÉCUTION
SUPÉRIEURE DE SIX SIGMA.

s'applique à toutes les sphères de notre entreprise



UN PROGRAMME
DE FORMATION PRÉPARE
NOS GENS.



TOUS LES
EMPLOYÉS D'ALIMENTS MAPLE
LEAF PRENNENT
PART AU PROCESSUS.



NOUS FAISONS
DE SIX SIGMA UN VÉRITABLE
MODE DE VIE.

**SENS DE LA
DIRECTION**

Chez Aliments

Maple Leaf, nous

allons dans la bonne

direction – une

direction claire tracée

par nos 7 principes

stratégiques

de base.



L'ORIENTATION STRATÉGIQUE GÉNÉRALE D'ALIMENTS MAPLE LEAF REPOSE SUR LES 7 PRINCIPES STRATÉGIQUES DE BASE. EN ÉVOLUTION CONSTANTE, CES SEPT PRINCIPES SONT PROFONDÉMENT ANCRÉS DANS LA CULTURE DE MAPLE LEAF ET FORMENT UN CADRE À SUIVRE POUR LA PLANIFICATION ET L'EXÉCUTION DES STRATÉGIES D'ENSEMBLE ET DE COMPÉTITIVITÉ DE LA SOCIÉTÉ.

Les 7 principes stratégiques de base : des « conditions gagnantes »

[1] Bâtir un leadership d'élite

- La réussite à long terme viendra de la solidité des gens de l'organisation et du climat dans lequel ils évolueront. Nous avons fait le vœu d'investir largement dans nos gens.

[2] Viser les marchés et les catégories dans lesquels nous pouvons nous classer premier

- La domination du marché est primordiale au succès et au rendement financier supérieur dans le contexte économique actuel. Nous concentrerons nos ressources dans les domaines où nous sommes le leader ou en voie de le devenir.

[3] Miser sur les produits de marque

- La fidélité des clients et des consommateurs passe par les marques. La réussite constante à combler les attentes pour créer cette fidélité rehausse directement la valeur des actions. Nous veillerons avec diligence à enrichir et à protéger notre capital marques.

[4] Créer une valeur pour les clients grâce aux processus et produits Six Sigma

- *La « qualité » est la concrétisation de la valeur attendue.* Ce principe s'applique autant à nos produits qu'à nos processus d'affaires internes. Grâce à Six Sigma, nous livrerons de la « qualité » à nos clients en comblant leurs attentes par un niveau de presque zéro défaut et de zéro perte.

[5] Se distinguer par des coûts de production les plus bas

- Un producteur ne peut atteindre les coûts les plus bas sans comprendre clairement les positions relatives par rapport à l'ensemble d'une structure de coûts. Pour y arriver, il faudra compter sur des actifs de classe mondiale, positionnés au moindre coût possible et atteignant un degré de performance Six Sigma.

[6] Accomplir les activités avec précision, dans une optique d'amélioration continue

- Une qualité d'exécution supérieure mène à des résultats extraordinaires, année après année. Dès qu'une voie stratégique est choisie, il faut s'y engager avec les compétences et la volonté de précision voulues dans une optique d'amélioration continue.

[7] Penser dans une perspective mondiale

- Peu importe qu'une catégorie atteigne une région, un pays, un continent ou même la planète, tout segment du marché de l'alimentation doit aujourd'hui avoir des visées mondiales et avoir accès aux meilleures pratiques. Nous rehausserons la valeur des actions par une perspective mondiale.

NOUS LANÇONS
DES PRODUITS
INNOVATEURS



QUI COMBLANT
LES BESOINS DES CONSOM-
MATEURS ET ENRICHISSENT
NOTRE CAPITAL MARQUES.



LES MARQUES
MAPLE LEAF SÉDUISENT
LES CLIENTS.



capital marques...domination du marché

LE CAPITAL MARQUES DÉPEND
DE LA QUALITÉ
TOUJOURS UNIFORME
DES PRODUITS.



NOS PRODUITS ET NOS
MARQUES NOUS PLACENT EN
TÊTE DES MARCHÉS.



CHAQUE PRODUIT ET
CHAQUE MARQUE DOIT DÉGAGER
UNE VALEUR
POUR NOS CLIENTS.





COMME PRODUCTEURS
À FAIBLES COÛTS, NOUS LIVRONS
PLUS DE VALEUR.



NOS PRODUITS
INNOVATEURS PRODUISENT DES
RÉSULTATS SOLIDES.



UNE EXÉCUTION
SUPÉRIEURE EST SYNONYME DE
PRODUITS ET
DE MARQUES SUPÉRIEURS.

qualité uniforme...production efficace



UN LEADER POUR LES
MARQUES ET LES PRODUITS
EST UN LEADER
POUR LA VALEUR PRODUITE.



TOUTE UNE LISTE
DE PRODUITS NOUVEAUX
EST EN DÉVELOPPEMENT.



COMME CHEF DE FILE DE
L'ALIMENTATION, NOS AMBITIONS
SONT MONDIALES.

message du président du conseil



Le 24 avril 2000 marque le cinquième anniversaire de l'investissement de ma famille dans Aliments Maple Leaf, en partenariat avec le Conseil du Régime de retraite des enseignants et des enseignants de l'Ontario.

Les cinq dernières années ont été une période de changements profonds pour Aliments Maple Leaf. Le produit net dégagé de la vente d'entreprises secondaires a dépassé les 175 millions de dollars, et les acquisitions d'entreprises de base ont requis plus de 275 millions de dollars. La construction de trois nouvelles boulangeries et d'une usine de transformation du porc frais de calibre international a coûté quelque 225 millions de dollars, et 350 millions de dollars additionnels ont été injectés dans d'autres projets en immobilisations. Au-delà de 75 millions de dollars ont été investis dans la technologie de l'information. Notre programme intensifié de développement nous a valu certains produits exceptionnels dont les saucisses fumées 100 % bœuf de marque Maple Leaf, les saucisses fumées à valeur nutritionnelle supérieure *Maple Leaf Top Dogs*, le bacon précuit *Maple Leaf Ready Crisp* et la volaille de marque *Maple Leaf Prime*. Grâce à une mise en marché accélérée et ciblée de produits distinctifs de marque *Maple Leaf*, nos parts de marché sont solides et en progression. Après une vaste restructuration, les usines de transformation du porc frais et de viandes préparées sont en voie de devenir concurrentielles à l'échelle internationale sur le plan des coûts. Une stratégie d'affaires originale axée sur les chaînes de valeur

du porc et de la volaille, que nous appelons « coordination verticale », a été conçue et vigoureusement mise en place avec un vif succès. Une mention spéciale va à notre direction et à notre conseil d'administration extraordinaires qui, à mes yeux, n'ont pas leur égal dans le monde de l'alimentation en Amérique du Nord.

Forte de ces réalisations colossales, votre société a tout en main pour tirer parti des tendances intéressantes et des occasions à long terme qui émergent dans le secteur de l'alimentation à l'échelle internationale.

J'aimerais féliciter le conseil de la société pour son intérêt indéfectible, son excellent travail et ses conseils judicieux. Au cours de l'année écoulée, Madame Heather Hunter a quitté le conseil à la suite d'un changement personnel de carrière. Je remercie Mme Hunter pour sa contribution remarquable comme membre du conseil. Monsieur Jeffrey Gandz, vice-doyen des programmes à la Richard Ivey School of Business de The University of Western Ontario, a été accueilli par le conseil en cours d'année et nous avons hâte de profiter de sa participation active.

Je ne saurais conclure sans souligner la valeur que j'accorde à l'appui de mes co-actionnaires. Malgré des résultats financiers records, le cours de l'action a clôturé l'exercice en deçà de mes espérances. De nos jours, les épargnants paraissent troublés par les titres du cybercommerce. L'alimentation est un secteur toujours rempli de promesses. La population mondiale ne cesse d'augmenter et les préoccupations diététiques continuent de grimper dans la chaîne des valeurs alimentaires. Nous avons une société remarquable et d'attaque pour un avenir que j'entrevois comme extrêmement profitable et palpitant pour Aliments Maple Leaf et ses actionnaires.

Le président du conseil,

G. Wallace F. McCain

conseil d'administration



Gord Ritchie



Wallace McCain



Scott McCain



Michael McCain



Jeffrey Gandz



Bob Hiller



Don Loadman



Jean-Claude Delorme



Jim Hankinson



Purdy Crawford



Bob Stewart



Ted Newall



aux partenaires de maple leaf

« TROIS PILIERS DE LA PERFORMANCE : NOUS TERMINONS LE
XXE SIÈCLE EN TÊTE DES ENTREPRISES CANADIENNES DE
TRANSFORMATION DES ALIMENTS ET NOUS ENTAMONS LE
XXI^E SIÈCLE AVEC LE DYNAMISME, LA DISCIPLINE ET LE SENS DE
LA DIRECTION NÉCESSAIRES POUR RÉUSSIR À L'ÉCHELLE INTER-
NATIONALE. TELS SONT LES TROIS PILIERS QUI FORMERONT
L'ASSISE DE NOTRE SUCCÈS FUTUR. »

*Le président et chef de la direction,
Michael H. McCain*

Tout d'abord, nos résultats. En 1999, Aliments Maple Leaf a eu un excellent exercice.

- Le chiffre d'affaires, en hausse de 8 %, a totalisé 3,6 milliards de dollars.
- Le bénéfice d'exploitation, avant les éléments inhabituels, a crû de 42 % pour s'établir à 146,5 millions de dollars.
- Le bénéfice par action, avant les gains et pertes inhabituels et non récurrents découlant de la cession d'entreprises (BPA tendanciel), a atteint 0,68 \$, contre 0,34 \$ l'an dernier.
- Depuis 1995, le taux de croissance annuel composé du BPA tendanciel a été de 23 %.
- Le rendement de l'actif net, avant les gains et pertes inhabituels et non récurrents découlant de la cession d'entreprises, a grimpé à 9,5 %, un nouveau record.
- La vente des Services de franchisage et de Canbrands International a rapporté un produit brut d'environ 60 millions de dollars.
- 140 millions de dollars ont été investis dans notre stratégie de coordination verticale, pour l'acquisition de The Landmark Group au Manitoba.
- L'usine de transformation du porc frais de Brandon a démarré sans heurts en septembre 1999.
- La relance des activités du Groupe des produits de boulangerie a marqué des progrès.
- Des engagements ont été pris pour poser les assises d'une croissance et d'un succès constants, grâce à l'application des principes de *L'avantage du leadership* et de *Six Sigma*.



Tom P. Muir
Chef des finances

Le succès continu est impossible sans la volonté d'abord de rendre notre entreprise hautement performante, ni sans la détermination de réussir, année après année, à faire croître de façon remarquable la taille de la société et sa rentabilité. Pareille croissance entraînera avec elle une augmentation de la valeur des actions puisque les marchés financiers ne manqueront pas de remarquer l'atteinte constante de niveaux de performance supérieurs. Bien que nous obtenions déjà des résultats intéressants, nous nous attachons surtout à bâtir pour l'avenir. Notre mission s'appuie sur trois grandes lignes de force, dont la principale est *le dynamisme produit par L'avantage du leadership* : par leur ardente compétitivité et leur vif désir de vaincre, des milliers de personnes dévouées assurent le leadership de notre société. La deuxième, *la discipline inspirée par Six Sigma*, consiste à se donner le pouvoir de devenir une entreprise appliquant les principes qui fondent la méthode Six Sigma : l'expérience d'autres entreprises du secteur prouve que l'approche scientifique de Six Sigma, en matière de gestion, de mesures et de méthodes, constitue le véhicule parfait pour intégrer *L'avantage du leadership* dans notre travail quotidien. *Le sens de*



J. Scott McCain
Chef de l'exploitation,
le Groupe agro-alimentaire

la direction imprimé par notre stratégie en 7 principes de base est notre troisième ligne de force : qu'elles touchent notre portefeuille de produits ou toutes et chacune des unités d'exploitation d'Aliments Maple Leaf, nos stratégies de compétitivité sont façonnées par ces lignes de force, nos « conditions gagnantes ». *L'avantage du leadership, Six Sigma* et l'avenir que dessinent les *7 principes stratégiques de base* sont les moteurs d'une performance élevée, continue et systématique pour Aliments Maple Leaf!



Richard A. Lan
Chef de l'exploitation, le Groupe
des produits de boulangerie

L'avantage du leadership

En 1998, l'investissement dans nos ressources humaines est devenu notre première priorité à long terme. La stratégie reste toujours aussi claire : *L'avantage compétitif par le leadership; la force d'un chef de file*. En 1999, nous avons pris tout un train de mesures pour réaliser cette priorité. Ainsi, nous avons expliqué à chaque membre de notre effectif les valeurs de leadership qui inspirent certains comportements et investi massivement dans l'enseignement de ces valeurs et dans les mesures d'encadrement connexes du personnel. Nous avons instauré des processus de détection et de suivi des leaders les plus prometteurs au sein de la société. Nous

avons raccordé nos initiatives d'amélioration constante de la qualité de nos gestionnaires à un nouveau processus d'embauche axé sur le leadership, de sorte à toujours améliorer la qualité de notre équipe de gestion. Les nouveaux systèmes de gestion de la performance que nous avons mis en place s'articulent sur le principe d'une communication franche sur le rendement de chacun et sur son potentiel de croissance au sein de l'entreprise. Pour l'an 2000 seulement, nous avons collectivement cerné plus de 400 mesures de développement des équipes de leadership. Dans le cadre d'une alliance stratégique avec la Richard Ivey School of Business de London (Ontario), nous avons ouvert la *Maple Leaf Leadership Academy* dont les cours seront suivis par au moins 350 employés d'Aliments Maple Leaf en l'an 2000. Nous comptons maintenir ce rythme. Enfin, nous avons intensifié nos programmes de recrutement dans les universités afin d'attirer dans nos rangs les éléments prometteurs qui seront probablement nos futurs leaders et qui pourront s'épanouir dans un milieu imprégné de *L'avantage du leadership*.

Des milliers de gens très performants, nourris par une culture de haute performance, mèneront la société à un avenir brillant. Voilà *L'avantage du leadership*.

Six Sigma

Nous ne sommes pas les pionniers de cette extraordinaire méthode de gestion. Cependant, notre ambition est d'en orchestrer une exécution supérieure chez Aliments Maple Leaf, et ce, pour trois motifs impérieux. Premièrement, *Six Sigma* est le compagnon idéal de *L'avantage du leadership*. Si *L'avantage du leadership* définit nos employés et notre culture, *Six Sigma* définit la manière dont nous travaillerons. Deuxièmement, nous considérons *Six Sigma* comme la meilleure voie à suivre pour atteindre de nouveaux sommets de performance opérationnelle afin de rehausser la valeur des actions.

Troisièmement, *Six Sigma* s'impose à nous comme la meilleure méthode de développement de nos leaders de demain. C'est pourquoi des employés ont été mobilisés à temps complet pour assurer la mise en place et le soutien de l'architecture organisationnelle de *Six Sigma*. Nous avons créé et perfectionné les méthodes, outils et mesures de base. En l'an 2000, nous

entreprendrons le voyage, qui promet d'être long, au terme duquel notre transformation en une entreprise *Six Sigma* ultra performante sera chose faite.

Six Sigma est plus une stratégie d'affaires qu'un simple programme. Véritable mode de vie dans notre entreprise, elle deviendra la voie obligée du cheminement de carrière de nos futurs leaders. Nous comptons aussi en faire une tribune qui permettra à tous les employés d'Aliments Maple Leaf de prendre activement part au processus d'amélioration continue, sous forme de mesures concrètes.

Les 7 principes stratégiques de base

Cet axe stratégique, qui a évolué au fil des ans, imprime encore à notre société une direction claire. Nous en avons récemment modifié la composante « énoncé de qualité » pour tenir compte du nouveau rôle attribué à *Six Sigma*. Comme il est décrit ci-après, la mise en application de ces sept principes stratégiques a considérablement progressé.

Les nombreuses initiatives lancées au cours de l'année sous le thème de *L'avantage du leadership* font clairement foi des progrès accomplis pour stimuler la performance de nos équipes de direction. La société a su marquer des points en 1999 en se départissant avec profit de deux actifs secondaires : Les Services de franchisage et Canbrands International. Pour guider notre stratégie d'affaires à l'échelle internationale au cours du XXI^e siècle, et assurer un leadership mondial pour nos catégories de produits, nous avons entrepris en 1999 une vaste étude stratégique articulée sur la chaîne de valeur d'Aliments Maple Leaf et sur la solution que nous avons préférée aux modèles d'intégration verticale préconisés par certaines entreprises de notre secteur. Pour nous, la supériorité du modèle de coordination verticale décrit par Aliments Maple Leaf ne fait pas de doute. Chaque unité d'exploitation d'Aliments Maple Leaf a continué d'appliquer des mesures énergiques pour s'affirmer comme producteur au coût le plus bas. Notre initiative la plus visible est passée à l'histoire : la ratification de conventions collectives concurrentielles à l'échelle de l'Amérique du Nord. Le redressement opérationnel de nos activités de transformation du porc frais est presque terminé : à preuve, les extraordinaires progrès accomplis sur

le plan des coûts et de la productivité à notre usine de Burlington. Cet exploit prépare d'ailleurs le terrain pour de nouveaux investissements et de nouveaux emplois à cette usine. D'autres progrès sont prévus dans nos installations de transformation des viandes. Aliments Maple Leaf a continué d'enrichir son capital marques par des investissements considérables. Depuis 1995, la société a dépensé environ 200 millions de dollars dans des activités de commercialisation, de publicité et de promotion afin que les consommateurs reconnaissent nos produits et les adoptent. Cet investissement ne devrait cesser de croître. Notre nouveau mot d'ordre stratégique, qui reflète notre passage à la méthode *Six Sigma*, est : « *Créer une valeur pour les clients grâce aux processus et produits Six Sigma* ». Nous sommes bien conscients qu'une qualité d'exécution supérieure et la capacité générale à livrer les résultats promis sont les ingrédients primordiaux à la réussite d'une entreprise très performante. C'est pourquoi nous avons beaucoup investi dans les systèmes et le personnel dans le but d'améliorer systématiquement la précision de nos activités d'exécution. En outre, nous avons commencé à nous soucier bien plus activement de l'internationalisation de notre entreprise. Les habitudes de consommation et les tendances du marché nous en font obligation. Alors que les exportations à partir du Canada représentent 20 % des ventes de la société, l'indice de mondialisation d'Aliments Maple Leaf est très faible : seulement 18 % de l'actif et 6 % des ressources humaines hors du pays contribuant 14 % du chiffre d'affaires. Nos partenaires peuvent compter sur une progression de cet indice.

Des résultats d'exploitation concluants

Chaque unité d'exploitation d'Aliments Maple Leaf a franchi, au cours de l'exercice, des jalons constituant autant de promesses d'un avenir encore plus brillant.

Au sein du **Groupe des produits de la viande**, **Denrées alimentaires Maple Leaf** a complètement reconquis les parts du marché des viandes emballées que le conflit de travail de 1997-1998 lui avait fait perdre. Des produits innovateurs ont pu être lancés avec succès, comme le bacon précuit *Maple Leaf Ready Crisp* et les saucisses fumées *Maple Leaf*

Top Dogs, et toute une liste de produits nouveaux en est à divers stades de développement. De plus, Denrées alimentaires Maple Leaf a annoncé un projet de recyclage de la production dans les usines de fabrication, afin d'augmenter substantiellement l'utilisation de leur capacité. La position de la société à titre de producteur à faibles coûts ne devrait s'en trouver qu'améliorée. Pour **Les Volailles Maple Leaf**, la marque *Maple Leaf Prime* a rapporté 155 millions de dollars et continue de se révéler comme l'une des plus belles réussites que le Canada ait connues depuis longtemps en matière de commercialisation de produits emballés de marque. Les Volailles Maple Leaf a clairement pour politique de continuer à réinvestir de façon innovatrice dans la marque *Maple Leaf Prime*, en continuant d'offrir au consommateur des produits d'une valeur constante et en accroissant leur valeur aux yeux de nos partenaires commerciaux, par le biais d'un rendement accru. **Porc Maple Leaf** a réussi le tour de force d'assurer le démarrage progressif, tout en souplesse, de l'imposante nouvelle usine de Brandon. S'il s'est très bien passé, ce démarrage a certes eu (et continuera sans doute d'avoir) sa part d'accrocs, mais l'on peut objectivement conclure à une indiscutable réussite. À présent, Porc Maple Leaf s'occupera de mettre de l'avant de nouveaux produits et de nouvelles idées de commercialisation. De son côté, **Les Aliments Maple Leaf International** a connu une année record, faisant jouer sa grande expertise marketing sur les marchés internationaux pour tirer parti de la reprise économique en Asie.

Le travail de revitalisation va bon train dans le **Groupe des produits de boulangerie**. Bien que les réalisations ne combent encore ni les actionnaires ni la direction, il faut dire que les correctifs à long terme nous intéressent plus que les remèdes à court terme. **Pain Canada** a achevé l'ajout de sang neuf au sein des équipes de direction dès le premier trimestre de 1999, pour passer ensuite au lancement d'une série de mesures de revitalisation. Le marché canadien du pain frais a connu une importante restructuration, donnant fort à faire à l'équipe de Pain Canada pour s'adapter, au fur et à mesure, aux nouvelles conditions qui ont émergé pendant cette période d'ajustement. Le bénéfice a esquissé une remontée aux troisième et qua-

trième trimestres de 1999 et d'excellentes améliorations ont été notées au chapitre de mesures de la performance telles que le service à la clientèle, la qualité des produits, le réseau de distribution et les pertes dans la chaîne de distribution. Ces gains sont le tremplin d'un raffermissement futur des résultats financiers. Aux États-Unis, **Maple Leaf Bakery** n'a pas réussi à dégager un bénéfice digne de la croissance de son chiffre d'affaires, qui continue cependant de la propulser vers le premier rang des fournisseurs de pain précuit en Amérique. En effet, elle n'a pu résoudre certaines difficultés liées à l'utilisation de la surcapacité de production et au démarrage des nouvelles usines. Dans l'ensemble, le rendement des activités de boulangerie, qui représentent 30 % du total de l'actif mais ne contribuent que 6,6 % du bénéfice d'exploitation total de la société, pose un défi de taille. Puisque le choix des solutions est illimité, cette situation ne manquera pas d'être corrigée. Nous ne doutons pas que la nouvelle équipe de direction installée en 1999 saura y remédier.

Les résultats du **Groupe agro-alimentaire** ont fracassé des records en 1999. En appliquant à sa chaîne de valeur des produits du porc et de la volaille le modèle de coordination verticale proposé par Aliments Maple Leaf, **Shur-Gain** a remporté un vif succès dont témoignent l'essor de ses activités et l'amélioration de ses relations avec les clients. La direction a su utiliser la technologie et les connaissances de classe mondiale de Shur-Gain pour procurer une valeur ajoutée à nos clients. Cet ajout de valeur provient d'un service qui se veut complet plutôt que limité à la simple distribution de produits alimentaires pour les animaux. Le prestige de la marque *Shur-Gain* sur le marché agricole ne cesse de croître. L'important ajout à la capacité de l'usine de St. Mary's a été achevé en 1999, renforçant encore la position de Shur-Gain comme producteur à faibles coûts sur ce marché. Les nouvelles initiatives pour 2000 seront centrées sur l'augmentation de l'offre de ces services et technologies sur Internet. Nous avons abandonné avec succès l'élevage de porcs au Québec, où nous n'avions pas une capacité de transformation suffisante. Parallèlement, nous avons inclus le Manitoba dans notre modèle de coordination verticale afin de mettre en valeur

notre investissement dans l'usine de transformation de Brandon. En octobre, nous avons acquis The Landmark Group Inc., ce qui a ajouté deux unités d'exploitation à Aliments Maple Leaf : **Landmark Feeds**, le plus important et le plus progressiste des fabricants d'aliments pour bétail de l'Ouest canadien, et **Elite Swine**, la plus grande entreprise de l'Ouest canadien et la plus avancée en matière de commercialisation du porc et d'études génétiques portant sur cet animal. Cette opération de 140 millions de dollars représente une avancée de taille pour notre modèle de coordination verticale. Par elle, Aliments Maple Leaf s'enrichit des deux remarquables équipes de direction déjà en place et propulse à 30 % sa part du marché canadien des aliments pour bétail et de nutrition animale. Pour ce qui est d'**Équarrissage Rothsay**, les résultats ont été très satisfaisants compte tenu du fait que les marchés des denrées n'ont cessé de faiblir tout au long de l'exercice.

Investissements en technologie

Le passage à l'an 2000 figure aussi au tableau d'honneur de 1999. Depuis 1995, plus de 75 millions de dollars ont été investis dans les systèmes informatiques pour renforcer notre culture de gestion fondée sur les faits. D'autres investissements à fort rendement sont à prévoir dans la technologie de l'information. Enfin, un tout nouveau groupe centralisé de génie a été chargé de gérer notre budget annuel de dépenses en immobilisations de plus de 100 millions de dollars et de contrôler nos meilleures pratiques opérationnelles et notre volet environnemental.

Gestion financière attentive

En plus de soumettre notre entreprise de transformation des aliments aux contrôles constants que requièrent ses marges serrées, nous avons étendu nos systèmes à toutes nos unités fonctionnelles. L'application d'une véritable stratégie interne de gestion de la dette nous a permis d'obtenir un ratio dette/BAIIA de 2,4 fois, le plus bas en quatre ans; et notre ratio BAIIA/couverture des intérêts dépasse maintenant 5,0 fois. La solidité de ces ratios reflète la constance de nos rentrées financières et la diversité de leurs provenances.

Stratégie de coordination verticale

Au cours de l'exercice écoulé, nous n'avons pas ménagé nos efforts de recherche et d'analyse des différents modèles d'intégration verticale utilisés sur le marché et en sommes finalement arrivés à notre propre modèle de chaîne de valeur du porc que nous jugeons supérieur et appelons « coordination verticale ». D'autres entreprises du secteur ont plutôt misé sur un modèle d'intégration verticale qui suppose la propriété de toute la chaîne. Nous avons rejeté ce modèle qui ne nous semblait pas optimal, lui préférant une chaîne dans laquelle des sociétés indépendantes interviennent de façon très coordonnée mais très ciblée sur l'extérieur, et ont notamment pour partenaires commerciaux des producteurs indépendants qui se sont montrés capables de dépasser les niveaux de productivité des fermes constituées en société. En comprenant mieux le lien qui unit les uns aux autres tous les maillons de la chaîne et en sachant mieux où se trouvent les sources de la performance optimale, Aliments Maple Leaf sera mieux outillée pour concevoir une stratégie d'avenir fondée sur un véritable avantage concurrentiel.

Forces externes

Pour notre secteur d'activité, 1999 a été l'année de l'émergence de nouvelles forces technologiques : les aliments génétiquement modifiés et Internet comme nouveau portail du commerce susceptible de modifier les modèles d'entreprise. Face à ces courants, nous avons chargé certains de nos dirigeants de suivre leur évolution et d'imaginer des stratégies permettant soit d'en limiter les risques, soit d'en tirer pleinement parti. Pour conclure, force est de constater que, pour toutes nos activités et tous nos clients, l'heure est au regroupement à l'échelle internationale, ce qui exige de nous une attention constante.

Nos gens

En 1999, Bruce Miyashita a été nommé vice-président, Six Sigma; Brock Furlong est devenu président, Les Volailles Maple Leaf; Henry Beben a accédé au poste de président, Maple Leaf Expansion des affaires. Au début de l'an 2000, le poste de président, Denrées alimentaires Maple Leaf, est allé à Brian Meagher et celui de président, eBiz@MapleLeaf, à Steven McArthur. Il convient de souligner que, après une carrière de 44 ans dans la famille Maple Leaf, John Hensel a annoncé sa démission à titre de président, Shur-Gain. Nous perdons sa sagesse et son énergie inépuisable, mais nous nous souviendrons toujours de son incalculable contribution à la prospérité de notre société. Rick Young, qui compte plus de 21 ans de service chez Maple Leaf, prendra la relève comme président de Shur-Gain.

En ce début de millénaire, nous tenons à réitérer notre reconnaissance à chacun des 12 000 membres du personnel d'Aliments Maple Leaf dont le *dynamisme*, la *discipline* et le *sens de la direction* sont des modèles dans l'industrie. Tous ont largement participé à la vitalité de notre société et leur dévouement assure notre prospérité à venir.

De grandes ambitions, un avenir brillant

Notre essor est plus fort que jamais. Nous sommes résolus à maintenir des niveaux de performance élevés afin de faire mieux, encore et toujours. Nos scénarios stratégiques sont solides, appuyés sur trois piliers de la performance : le *dynamisme*, la *discipline* et le *sens de la direction*; et nous avons les personnes qu'il faut au gouvernail. Comme propriétaires-exploitants, nous promettons avec enthousiasme de rehausser la valeur des actions et ainsi d'enrichir tous nos partenaires.

Michael H. McCain

Richard A. Lan

J. Scott McCain

Tom P. Muir

SOMMAIRE ET ANALYSE DES RÉSULTATS FINANCIERS
TABLE DES MATIÈRES

- [29] ANALYSE PAR LA DIRECTION**
- [38] RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION**
- [38] RAPPORT DES VÉRIFICATEURS AUX ACTIONNAIRES**
- [39] BILANS CONSOLIDÉS**
- [40] ÉTATS CONSOLIDÉS DES RÉSULTATS ET ÉTATS
DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS DÉFICITAIRES**
- [41] ÉTATS CONSOLIDÉS DES FLUX DE TRÉSORERIE**
- [42] NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS
CONSOLIDÉS**

analyse par la direction

Aperçu

En 1999, Les Aliments Maple Leaf Inc. et ses filiales (« Aliments Maple Leaf » ou la « société ») ont connu un excellent exercice en dépit des difficultés qui ont continué de sévir au sein du Groupe des produits de boulangerie.

La société a réalisé un chiffre d'affaires de 3,6 milliards de dollars pour l'exercice, comparativement à 3,3 milliards de dollars en 1998. Le bénéfice d'exploitation, avant les éléments inhabituels, s'est établi à 146,5 millions de dollars pour l'exercice, contre 103,4 millions de dollars pour l'exercice précédent, soit une hausse de 42 %. Le bénéfice net de 77,2 millions de dollars pour l'exercice (0,77 \$ par action) comprend une provision pour les charges de restructuration ainsi que pour les profits et les pertes découlant de la vente ou de la fermeture d'entreprises. Le bénéfice net avant ces gains et pertes inhabituels, comme il est décrit ci-dessous, s'est établi à 68,8 millions de dollars (0,68 \$ par action) alors qu'il avait été de 32,1 millions de dollars avant les éléments inhabituels de 82,9 millions de dollars (0,34 \$ par action) l'an dernier.

Les intérêts débiteurs nets se sont chiffrés à 44,0 millions de dollars en 1999, contre 49,1 millions de dollars en 1998, ce qui témoigne essentiellement de la baisse des emprunts. Le coût d'emprunt réel moyen de la société est passé à 6,8 % (de 7,0 % qu'il était en 1998). (Il y a lieu de se reporter aux notes 8 et 9 afférentes aux états financiers consolidés.)

Le taux d'imposition réel a été de 35,3 % en 1999 (39,6 % en 1998). La note 15 afférente aux états financiers consolidés porte sur le taux d'imposition de la société.

Le conseil d'administration a déclaré un dividende trimestriel de 0,04 \$ par action (0,16 \$ par action pour l'exercice).

En 1999, Aliments Maple Leaf a engagé des dépenses en immobilisations de 205 millions de dollars, y compris 83 millions de dollars relativement aux actifs qu'elle détient en vertu de contrats de location. Ses plus importantes réalisations ont été la construction d'un nouveau silo Shur-Gain à St. Mary's (Ontario) et d'une nouvelle usine de transformation du porc frais à

Brandon (Manitoba), ainsi qu'un agrandissement de l'usine Rothsay à Winnipeg. La société a continué de consacrer des investissements à ses systèmes informatiques.

La société prévoit que les dépenses en immobilisations pour 2000 s'élèveront à plus de 100 millions de dollars.

En octobre 1999, la société a acquis les actions de The Landmark Group Inc., groupe qui comprend Landmark Feeds, entreprise de nutrition animale, et Elite Swine, entreprise de commercialisation du porc. Cette opération permet à la société de réintégrer le secteur de la nutrition animale et des aliments pour bétail dans l'Ouest du Canada et sera un des noyaux de la stratégie de coordination verticale de la société en ce qui concerne la chaîne de valeur du porc.

Éléments inhabituels

Les produits de l'exercice tiennent compte de gains et pertes inhabituels liés aux ventes d'entreprises et à certaines activités de restructuration planifiées pour 2000. Au deuxième trimestre, la société a vendu l'actif de ses Services de franchise et, au quatrième trimestre, elle s'est départie de l'actif de Canbrands International, entreprise de litières pour chats qu'elle contrôlait à 61,5 %. En outre, elle a constitué une provision en vue de la vente ou de la fermeture d'une autre entreprise. Le montant net de ces gains et pertes figure dans les autres produits. La société a réalisé un gain sur le produit d'un règlement d'assurance relatif à un incendie qui a eu lieu dans une boulangerie de Chicago en 1999. Le gain a été inclus dans les autres produits. De plus, une charge de 11,0 millions de dollars au titre de certaines activités de restructuration planifiées pour 2000 a été inscrite en diminution des produits d'exploitation. Ces dépenses ont trait à la centralisation et à la rationalisation des processus d'administration et de certaines activités de fabrication.

Au premier trimestre de 1998, la société avait imputé aux résultats une charge de 82,9 millions de dollars avant impôts qui se rapportait à des programmes de restructuration et de rationalisation qui ont presque tous été achevés en 1999.



le groupe des produits de la viande

Denrées alimentaires Maple Leaf • Porc Maple Leaf • Les Volailles Maple Leaf
Les Aliments Maple Leaf International

AVEC LE DÉMARRAGE DE L'USINE DE TRANSFORMATION DU PORC FRAIS DE BRANDON, LA SOCIÉTÉ EST BIEN PARTIE POUR CONQUÉRIR UNE MEILLEURE PART DU MARCHÉ MONDIAL DU PORC • LE GROUPE DES PRODUITS DE LA VIANDE A RÉALISÉ UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE 2,1 MILLIARDS DE DOLLARS EN 1999, COMPARATIVEMENT À 2,0 MILLIARDS DE DOLLARS EN 1998 • LE BÉNÉFICE D'EXPLOITATION, AVANT LES ÉLÉMENTS INHABITUELS, S'EST ÉTABLI À 66,5 MILLIONS DE DOLLARS, CONTRE 29,7 MILLIONS DE DOLLARS EN 1998.

Le Groupe des produits de la viande chapeaute Denrées alimentaires Maple Leaf, Porc Maple Leaf, Les Volailles Maple Leaf et Les Aliments Maple Leaf International.

Le Groupe des produits de la viande a réalisé un chiffre d'affaires de 2,1 milliards de dollars en 1999, comparativement à 2,0 milliards de dollars en 1998. Le bénéfice d'exploitation, avant les éléments inhabituels, s'est établi à 66,5 millions de dollars, contre 29,7 millions de dollars en 1998.

Les résultats de Denrées alimentaires Maple Leaf se sont améliorés étant donné que cette entreprise, dans toutes les gammes de produits vendus sous marque, a récupéré des parts du marché des viandes préparées qu'elle avait perdues à cause du repli des volumes attribuable aux conflits de travail de 1997-1998. Au cours de l'exercice, un certain nombre de produits nouveaux et innovateurs ont été lancés avec succès, y compris les saucisses fumées *Maple Leaf Top Dogs* et le bacon précuit *Maple Leaf Ready Crisp*. En outre, des projets d'investissement d'environ 15 millions de dollars ont été annoncés pour la modernisation et la rationalisation de la production aux usines de fabrication de Denrées alimentaires Maple Leaf, ce qui aura pour effet de réduire les coûts de fabrication et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. Les travaux relatifs à ces projets ont commencé et devraient être achevés d'ici la fin du deuxième trimestre de l'exercice 2000. Dans le cadre de ces projets, la société a fermé ses installations de fabrication de viandes préparées aux usines de Burlington et de Medulla.

Porc Maple Leaf a affiché des résultats satisfaisants pour un exercice de transition. L'usine de transformation du porc frais de Brandon a démarré en septembre 1999 et progresse comme prévu vers l'atteinte de l'efficacité optimale. Au quatrième trimestre, les installations de transformation du porc frais de Winnipeg ont été fermées. Les prix du porc vivant ont été plus

élevés que prévu presque tout au long de l'année.

Avec le démarrage de l'usine de Brandon, la société est bien partie pour conquérir une meilleure part du marché mondial du porc.

Les Volailles Maple Leaf a obtenu des résultats d'exploitation supérieurs, essentiellement grâce au succès que continuent de remporter les produits de marque *Maple Leaf Prime*, qui ont battu des records de volumes et de rentabilité.

Les ventes de produits de volaille de marque *Maple Leaf Prime*, qui sont soumis au processus *FLAV-R-LOK* exclusif à la société, ont maintenu leur croissance pour atteindre 155 millions de dollars en 1999 et ont eu un taux de croissance moyen composé de 41 % depuis 1995.

En avril 1999, Les Volailles Maple Leaf et Cold Springs Farm Limited ont formé une coentreprise en vue de regrouper dans un seul établissement leurs activités de transformation de la dinde en Ontario. Chaque entreprise continuera de commercialiser, de vendre et de distribuer ses produits de façon distincte.

Les Aliments Maple Leaf International a amélioré son bénéfice d'exploitation par rapport à l'exercice précédent. La forte demande de porc frais et d'autres produits en Asie explique surtout cet essor. Avec des relations solides en Asie, Les Aliments Maple Leaf International occupe une bonne position pour commercialiser les volumes de porc additionnels qui découlent du démarrage de l'usine de Porc Maple Leaf à Brandon.

Au cours de l'exercice, Les Aliments Maple Leaf International a commencé à produire des bagels à une nouvelle installation au Royaume-Uni et a continué à promouvoir les ventes de nombreux produits d'autres entreprises de la société, en particulier les produits de volaille de marque *Maple Leaf*, en Allemagne.

Seafood Products, qui produit du saumon et des œufs de hareng principalement pour les marchés asiatiques, a eu de piètres résultats en 1999, et la société recherche activement de nouvelles avenues stratégiques pour cette entreprise.



le groupe des produits de boulangerie

Pain Canada • Maple Leaf Bakery (États-Unis)

LES EFFORTS DE REDRESSEMENT ONT ÉTÉ FRUCTUEUX, MAIS NOUS VISIONS PLUS LES SOLUTIONS À LONG TERME QUE LES REMÈDES À COURT TERME • LES VENTES DE PAIN PRÉCUIT (AUX É.-U.) ONT MONTÉ DE 18 % DEPUIS L'EXERCICE PRÉCÉDENT • LE CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE DES PRODUITS DE BOULANGERIE A ATTEINT 676 MILLIONS DE DOLLARS EN 1999, CONTRE 663 MILLIONS DE DOLLARS EN 1998 • LE BÉNÉFICE D'EXPLOITATION, AVANT LES ÉLÉMENTS INHABITUELS, A ÉTÉ DE 9,7 MILLIONS DE DOLLARS, PAR RAPPORT À 16,4 MILLIONS DE DOLLARS (20,5 MILLIONS DE DOLLARS SI L'ON INCLUT LES SERVICES DE FRANCHISAGE) EN 1998.

Le Groupe des produits de boulangerie comprend la participation de 68 % que la société détient dans Pain Canada Compagnie, Limitée, Maple Leaf Bakery (États-Unis) et Les Services de franchisage. La vente des Services de franchisage a été achevée au deuxième trimestre de 1999.

Le Groupe des produits de boulangerie a réalisé un chiffre d'affaires de 676 millions de dollars en 1999, comparativement à 663 millions de dollars en 1998. Le bénéfice d'exploitation, avant les éléments inhabituels, a été de 9,7 millions de dollars, par rapport à 16,4 millions de dollars (20,5 millions de dollars si l'on inclut Les Services de franchisage) en 1998.

Le bénéfice a été beaucoup moins élevé qu'à l'exercice précédent en raison des facteurs suivants : les incidences de l'exécution malhabile, en 1998, de la centralisation des activités des boulangeries régionales et de la mise à niveau de leurs systèmes; le ralentissement des ventes de produits dans l'Ouest canadien, en raison des difficultés liées à l'octroi de franchises de distribution; le resserrement des marges dans l'Est canadien, en raison d'une concurrence accrue dans la région et d'une baisse des profits de Multi-Markets, boulangerie commerciale établie au Québec et dans laquelle la société détient une participation de 25 %. En revanche, le bénéfice s'est amélioré aux troisième et quatrième trimestres sous l'effet du plan de redressement qui a entraîné certaines améliorations. Bien qu'une remontée progressive du bénéfice soit attendue en 2000, il est difficile d'en prévoir l'ordre de grandeur d'un trimestre à l'autre tant que la société applique le plan de redressement.

Parmi les réalisations de la société en 1999, citons l'entente qu'elle a conclue avec Les Supermarchés A&P Limitée en vue de fournir

des produits de boulangerie à cette dernière et à ses épiceries affiliées en Ontario, à compter de février 1999, ainsi que la croissance soutenue des gammes de produits congelés tels que les bagels et les pains précuits. L'entente avec A&P aura une incidence positive sur les boulangeries de la société en Ontario, lesquelles, à l'instar des boulangeries de l'ouest et de l'est du Canada, n'atteignaient pas leur capacité de production optimale.

Maple Leaf Bakery continue de mettre l'accent sur les pains et les petits pains de spécialité précuits, congelés et de qualité supérieure, qui constituent l'une des catégories de produits dont la croissance est la plus rapide au sein de l'industrie. La perte de certains contrats de confection de bagels de marque maison a nuí au bénéfice de 1999. Ce volume, bien que rentable, était secondaire pour Maple Leaf Bakery. Les ventes de pain précuit continuent de bondir, ayant gagné 18 % sur l'exercice précédent.

Au début de l'exercice, la société a connu des difficultés attribuables à la sous-productivité de sa nouvelle boulangerie de Roanoke (Virginie). Cependant, la boulangerie tourne à présent à un meilleur rythme et devrait apporter d'autres correctifs en 2000.

Maple Leaf Bakery n'a pas contribué au bénéfice de la société en 1999, du fait de l'envergure de son infrastructure et de la rapidité avec laquelle elle a été mise sur pied. En 2000, la direction veillera à accroître l'efficacité de ses installations, notamment au prix d'une compression sélective de l'effectif au besoin, et à susciter la livraison de volumes accrus pour exploiter au mieux la capacité de l'usine et augmenter les marges.



le groupe agro-alimentaire

Shur-Gain • Équarrissage Rothsay

LANDMARK PERMET À LA SOCIÉTÉ DE RÉINTÉGRER LE SECTEUR DE LA NUTRITION ANIMALE ET DES ALIMENTS POUR BÉTAIL DANS L'OUEST CANADIEN ET, AVEC ELITE SWINE, ENTREPRISE DE COMMERCIALISATION DU PORC ET DE PRODUITS GÉNÉTIQUES, ELLE SERA L'UN DES NOYAUX DE LA STRATÉGIE DE COORDINATION VERTICALE DE LA SOCIÉTÉ EN CE QUI CONCERNE LA CHAÎNE DE VALEUR DU PORC • LE CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE AGRO-ALIMENTAIRE A ATTEINT 741 MILLIONS DE DOLLARS EN 1999, CONTRE 653 MILLIONS DE DOLLARS EN 1998 • LE BÉNÉFICE D'EXPLOITATION, AVANT LES ÉLÉMENTS INHABITUELS, S'EST ÉLEVÉ À 70,3 MILLIONS DE DOLLARS, PAR RAPPORT À 53,2 MILLIONS DE DOLLARS EN 1998.

Le Groupe agro-alimentaire englobe Shur-Gain, entreprise de nutrition animale et de fabrication d'aliments pour animaux de compagnie, Landmark Feeds, entreprise de nutrition animale, Elite Swine, entreprise de commercialisation du porc et de produits génétiques, et Rothsay, entreprise d'équarrissage. Le Groupe agro-alimentaire a dégagé un chiffre d'affaires de 741 millions de dollars en 1999, contre 653 millions de dollars en 1998. Le bénéfice d'exploitation, avant les éléments inhabituels, s'est établi à 70,3 millions de dollars, alors qu'il avait été de 53,2 millions de dollars en 1998.

Shur-Gain a obtenu un solide rendement en 1999. Ses activités de fabrication d'aliments pour bétail ont dégagé d'excellents résultats, et elle a continué d'élargir ses activités de fabrication d'aliments vendus sous marque pour animaux de compagnie. Au Québec, le bénéfice s'est amélioré par suite de la réduction des investissements de la société dans l'élevage de porcs puisque nous n'avions pas d'installations importantes de traitement du porc dans cette région.

Shur-Gain a ajouté encore à sa capacité en inaugurant, vers la fin de l'exercice, un nouveau silo à St. Mary's (Ontario). Des programmes alimentaires de classe mondiale alliés à des usines de grande efficacité hissent Shur-Gain parmi les chefs de file de la nutrition animale.

Le secteur des aliments pour animaux de compagnie garde son élan et ses résultats ont été vigoureux en 1999. L'acquisition de l'entreprise de fabrication d'aliments Multi-Mar et l'essor de *Canine Plus*, aliments de qualité supérieure, ont attisé cette croissance marquée.

En octobre 1999, la société a fait l'acquisition de The Landmark Group Inc., groupe composé de Landmark Feeds Inc., chef de file de la fabri-

cation et de la fourniture d'aliments pour tous les types de bétail, et Elite Swine Inc., dont le siège social est situé dans l'ouest du Canada, qui est la plus importante entreprise de commercialisation du porc et le plus important fournisseur d'aliments et de produits génétiques aux producteurs de porc. Cette acquisition a permis à la société de réintégrer le secteur de la nutrition animale et des aliments pour bétail dans l'Ouest canadien et contribue puissamment à la réalisation de sa stratégie relative à la chaîne de valeur du porc, en ce qui concerne tant la nutrition animale que l'amélioration des relations entre Maple Leaf et les producteurs de porc. La stratégie de « coordination verticale » relative à la chaîne de valeur du porc misera sur différents partenariats entre Maple Leaf et les producteurs de porc de façon à accroître fortement l'approvisionnement de la société en porcs. Cette structure est à l'opposé de « l'intégration verticale » à l'américaine, qui suppose la propriété de toute la chaîne de valeur du porc. Landmark Feeds et Elite Swine ont contribué aux bénéfices de la société au quatrième trimestre.

Rothsay est l'une des plus grandes entreprises d'équarrissage du Canada, qui récupère des déchets d'origine animale et des sous-produits alimentaires pour les transformer en produits composés de matières protéiques et de suif. Les bénéfices de l'exercice ont légèrement souffert de la baisse des prix des denrées. Rothsay a investi dans la capacité de ses installations de Winnipeg en 1999, en prévision d'une hausse de la production par suite du démarrage de l'usine de Brandon, au quatrième trimestre de 1999. Les résultats de Rothsay ont été satisfaisants et celle-ci s'affaire à développer de nouveaux produits et services à valeur ajoutée.

Affaires de la société

Ressources en capital et liquidités

Pour assurer le financement de ses activités, Aliments Maple Leaf puise essentiellement dans ses rentrées nettes provenant de l'exploitation. En outre, pour se procurer des liquidités supplémentaires, la société, ses filiales et ses coentreprises ont contracté auprès d'importantes banques canadiennes et étrangères des facilités de crédit qui totalisaient 1 020 millions de dollars à la clôture de l'exercice. De ce montant, une tranche de 833 millions de dollars a trait à une facilité de crédit consortiale consentie de sept ans, établie en 1997. Cette facilité consiste en une facilité de crédit convertible renouvelable de 364 jours et de 475 millions de dollars échéant en 2007 (dont une tranche de 30 millions de dollars a été convertie en une facilité de crédit à échéance dégressive échéant en 2006), en une facilité de crédit à terme avec amortissement, non renouvelable, de 75 millions de dollars US, échéant en 2005, et en une facilité de crédit à terme, avec amortissement, non renouvelable, de 250 millions de dollars, échéant en 2004. Au 31 décembre 1999, des sommes de 262 millions de dollars, de 75 millions de dollars US et de 250 millions de dollars avaient été prélevées sur ces facilités, respectivement, dont des prélèvements s'élevant à 105 millions de dollars relativement à des lettres de crédit et au financement d'opérations commerciales.

En outre, la société, ses filiales et ses coentreprises disposaient d'autres facilités de crédit consenties et non consenties qui totalisaient 187 millions de dollars au 31 décembre 1999. À la clôture de l'exercice, une somme totale de 56 millions de dollars avait été prélevée sur ces facilités d'exploitation.

En 1999, en vue de se doter d'une source de financement supplémentaire à prix concurrentiel, Aliments Maple Leaf et ses filiales ont mis au point deux programmes de titrisation de

créances. Au 31 décembre 1999, 110 millions de dollars de créances avaient été vendues dans le cadre de ces programmes (71 millions de dollars en 1998). En 1999, Aliments Maple Leaf a signé un contrat de location-exploitation de 130 millions en vue de financer la construction d'une usine de transformation du porc à Brandon (Manitoba).

Au 31 décembre 1999, la société avait en circulation des débentures convertibles, 6 %, d'une valeur de 91,3 millions de dollars. Ces débentures viennent à échéance le 31 décembre 2005. La société peut choisir de rembourser le capital et les intérêts par le biais d'une émission d'actions et, par conséquent, les débentures sont considérées comme des capitaux propres, à des fins comptables.

La direction est d'avis que la société dispose de rentrées nettes et de sources de financement suffisantes pour assurer le financement continu de ses besoins fonctionnels et de son programme de dépenses en immobilisations prévues. De plus amples détails au sujet du financement sont donnés aux notes 8, 9, 11 et 18 afférentes aux états financiers consolidés.

Gestion du risque

La société est, à des degrés divers, exposée à des risques financiers liés aux taux d'intérêt, au change et aux prix des denrées (notamment la farine, le blé, d'autres céréales et le bétail). La société gère ces risques en concluant des contrats d'échange de taux d'intérêt et de devises, des contrats à terme de denrées et des contrats d'achat ou de vente à terme, au besoin. Pour de plus amples renseignements sur les positions de la société à la fin de l'exercice, en ce qui concerne ces opérations de couverture, le lecteur est prié de se reporter à la note 9 afférente aux états financiers consolidés.

À l'instar de la plupart des entreprises, la société est exposée à un certain risque de crédit

qui découle des conditions de règlement qu'elle accorde à ses clients. En raison de la taille de la société et de la diversité de ses activités, aucun client ni groupe de clients ne représentent un risque de crédit important pour la société. Afin de réduire au minimum le risque de crédit, la société établit des limites de crédit et des conditions de vente qu'elle contrôle de façon périodique. Pour ce qui est des ventes à l'étranger, la société a pour politique de souscrire une assurance à l'exportation pour couvrir les dettes de clients étrangers, lorsque cela est possible, ou encore, d'exiger des lettres de crédit confirmées.

Environnement

Aliments Maple leaf est consciente de ses responsabilités en matière de protection de l'environnement, et chacune de ses entreprises applique, en matière environnementale, une politique globale qui a été approuvée officiellement par le conseil d'administration.

L'application de cette politique fait l'objet d'une surveillance régulière par le Comité de l'environnement, de la santé et de la sécurité, qui relève du conseil d'administration, et de vérifications indépendantes. L'importance que la société accorde à la question de l'environnement se manifeste dans l'exploitation de ses usines, dans le contrôle des impacts de ses usines sur la qualité de l'air et de l'eau, dans les méthodes de manutention des matières toxiques et dangereuses ainsi que dans le choix des emballages. La société s'efforce de dépasser les exigences réglementaires en matière de protection de l'environnement, et d'offrir un lieu de travail sécuritaire à ses employés. Les ressources qu'elle déploie, la formation qu'elle offre et les dépenses en immobilisations qu'elle engage visent à lui permettre de s'acquitter de ses responsabilités dans ces divers domaines. La société se conforme à tous égards importants aux lois sur la protection de l'environnement qui sont actuellement

en vigueur, et les dépenses qu'elle devra engager pour respecter les exigences actuelles à ce chapitre ne devraient pas avoir d'effet marqué sur sa situation financière ni sur son bénéfice.

Orientation future

L'équipe de direction d'Aliments Maple Leaf a établi une stratégie en 7 principes de base, qui vise à assurer la croissance à long terme de la société :

- Bâtir un leadership d'élite
 - Viser les marchés et les catégories dans lesquels nous pouvons nous classer premier
 - Miser sur les produits de marque
 - Créer une valeur pour les clients grâce aux processus et produits Six Sigma
 - Se distinguer par des coûts de production les plus bas
 - Accomplir les activités avec précision, dans une optique d'amélioration continue
 - Penser dans une perspective mondiale
- Afin d'établir dans quelle mesure la direction réussit à gérer la société selon ces principes, la société a fixé les objectifs financiers consolidés à moyen et à long terme suivants :
- *Croissance annuelle du chiffre d'affaires* : réaliser une croissance nette annuelle moyenne d'au moins 5 % par rapport aux cinq derniers exercices.
 - *Rendement de l'actif net (RAN)* : La société cherche à atteindre un taux de rendement de l'actif net d'au moins 11,5 %. Le RAN est le quotient du bénéfice avant les intérêts et après les impôts par le capital net moyen investi. L'actif net comprend l'actif total, déduction faite de l'encaisse, moins le passif à court terme ne portant pas intérêt. En 1999, le taux de RAN de la société, avant les éléments inhabituels et non récurrents, a été de 9,5 %. Le taux de RAN de la société a été de 6,2 % en 1998.

responsabilité de la direction


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

La société maintient des systèmes de contrôles internes conçus de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à la fiabilité des livres et registres comptables, et à protéger l'actif de la société. Les vérificateurs indépendants de la société, KPMG s.r.l., comptables agréés, ont vérifié les états financiers consolidés de la société et

produit leur rapport sur ces états. Leur opinion se fonde sur les vérifications qu'ils ont effectuées conformément aux normes de vérification généralement reconnues, afin d'obtenir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers consolidés.

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

*Le président et
chef de la direction,*



M.H. McCain

Le chef des finances,



T.P. Muir

*Le vice-président directeur,
Finances,*



M.H. Vels

rapport des vérificateurs aux actionnaires

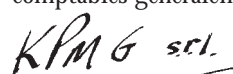
Nous avons vérifié les bilans consolidés de la société Les Aliments Maple Leaf Inc. aux 31 décembre 1999 et 1998 et les états consolidés des résultats, des bénéfices non répartis déficitaires et des flux de trésorerie des exercices terminés à ces dates.

La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en nous fondant sur nos vérifications.

Nos vérifications ont été effectuées conformément aux normes de vérification généralement reconnues au Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information

fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À notre avis, ces états financiers consolidés donnent à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société aux 31 décembre 1999 et 1998 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour les exercices terminés à ces dates selon les principes comptables généralement reconnus au Canada.



(signé)

KPMG s.r.l.
Comptables agréés

Toronto, Canada
Le 10 février 2000

bilans consolidés

(en milliers de dollars canadiens)

Aux 31 décembre	1999	1998
		(Retraité)
ACTIF		
Actif à court terme		
Encaisse	41 007 \$	20 250 \$
Débiteurs (note 4)	200 593	181 626
Stocks (note 5)	169 587	171 862
Impôts sur le revenu et autres taxes à recouvrer	—	2 005
Charges payées d'avance	12 339	11 375
	423 526	387 118
Placements dans des sociétés affiliées	91 275	67 808
Biens-fonds et matériel (note 6)	639 155	583 378
Autres éléments d'actif à long terme (note 7)	153 857	129 071
Écart d'acquisition	302 922	239 220
	1 610 735 \$	1 406 595 \$
PASSIF ET AVOIR DES ACTIONNAIRES		
Passif à court terme		
Dette bancaire	25 214 \$	6 042 \$
Créditeurs et charges à payer	397 531	388 501
Impôts sur le revenu et autres taxes exigibles	24 281	—
Tranche de la dette à long terme échéant à moins d'un an (note 8)	10 607	310
	457 633	394 853
Dette à long terme (note 8)	571 095	493 642
Impôts sur le revenu reportés	33 900	40 767
Autres éléments de passif à long terme (note 16)	6 545	6 459
Part des actionnaires sans contrôle	76 872	75 657
Avoir des actionnaires (notes 10 et 16)	464 690	395 217
	1 610 735 \$	1 406 595 \$

Voir les notes afférentes aux états financiers consolidés.

Au nom du conseil,



(signé)
Michael H. McCain
administrateur



(signé)
J.F. Hankinson
administrateur

états consolidés des résultats

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

Exercices terminés les 31 décembre	1999	1998
Chiffre d'affaires	3 551 109 \$	3 281 464 \$
Bénéfice d'exploitation avant les éléments inhabituels	146 488 \$	103 389 \$
Éléments inhabituels (note 3)	(10 967)	(82 918)
Bénéfice d'exploitation	135 521	20 471
Autres produits (note 13)	39 958	7 505
Bénéfice avant les intérêts et les impôts sur le revenu	175 479	27 976
Intérêts débiteurs (note 14)	43 968	49 148
Bénéfice (perte) avant les impôts sur le revenu	131 511	(21 172)
Impôts sur le revenu (recouvrement) (note 15)	46 364	(112)
Bénéfice (perte) avant la part des actionnaires sans contrôle	85 147	(21 060)
Part des actionnaires sans contrôle	7 949	2 197
Bénéfice net (perte)	77 198 \$	(23 257) \$
Bénéfice (perte) par action (notes 11 et 12)	0,77 \$	(0,25) \$
Bénéfice dilué par action	0,75	(0,25)
Nombre moyen pondéré d'actions (en millions)	94,4	93,6

états consolidés des bénéfices non répartis déficitaires

(en milliers de dollars canadiens)

Exercices terminés les 31 décembre	1999	1998
		(Retraite)
Déficit au début de l'exercice (note 16)	(77 373) \$	(38 793) \$
Bénéfice net (perte)	77 198	(23 257)
Dividendes déclarés (0,16 \$ par action; 0,16 \$ par action en 1998)	(15 192)	(14 994)
Charge au titre des débetures convertibles (note 11)	(4 583)	(329)
Déficit à la fin de l'exercice	(19 950) \$	(77 373) \$

Voir les notes afférentes aux états financiers consolidés.

états consolidés des flux de trésorerie

(en milliers de dollars canadiens)

Exercices terminés les 31 décembre	1999	1998
FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES (AFFECTÉS AUX)		
ACTIVITÉS SUIVANTES :		
Activités d'exploitation		
Bénéfice net (perte)	77 198 \$	(23 257) \$
Ajouter (déduire) les éléments hors caisse :		
Amortissement corporel	62 723	55 945
Amortissement incorporel	8 532	7 618
Part des actionnaires sans contrôle	7 949	2 197
Impôts sur le revenu reportés	1 147	(21 194)
Bénéfices non répartis des sociétés affiliées	(2 115)	(1 957)
Gain à la vente de biens-fonds et de matériel	(292)	(1 675)
Gain à la vente d'entreprises	(21 430)	(1 332)
Autres	2 881	4 053
Montants hors caisse compris dans les éléments inhabituels	9 307	23 882
Variation du fonds de roulement hors caisse lié à l'exploitation	(9 271)	76 549
	136 629	120 829
Activités de financement		
Versement de dividendes	(15 730)	(14 994)
Versement de dividendes aux actionnaires sans contrôle	(6 793)	(1 833)
Augmentation de la dette à long terme	53 520	—
Remboursement de la dette à long terme	—	(110 109)
Produit net d'une émission de débetures convertibles (note 11)	—	89 990
Paie ment des intérêts sur les débetures convertibles	(5 804)	—
Augmentation du capital-actions (note 10)	2 103	7 652
Autres	(1 475)	309
	25 821	(28 985)
Activités d'investissement		
Acquisition de biens-fonds et de matériel	(121 760)	(90 751)
Produit de la vente de biens-fonds et de matériel	6 592	6 336
Acquisition de l'actif net d'entreprises (note 17)	(107 114)	(6 188)
Produit net réalisé à l'aliénation d'entreprises (note 17)	61 417	10 311
	(160 865)	(80 292)
Augmentation des liquidités	1 585	11 552
Liquidités au début de l'exercice	14 208	2 656
Liquidités à la fin de l'exercice	15 793 \$	14 208 \$
Information supplémentaire		
Montant net payé en intérêts	43 625 \$	50 021 \$
Montant net payé en impôts et taxes	11 925	35 368

Voir les notes afférentes aux états financiers consolidés.

notes afférentes aux états financiers consolidés

(Exercices terminés les 31 décembre 1999 et 1998)

(Les chiffres des tableaux sont en milliers de dollars canadiens, sauf les données sur les actions)

1. La société

La société Les Aliments Maple Leaf Inc. (« Aliments Maple Leaf » ou la « société ») est la plus grande société de transformation des aliments au Canada. Elle comporte trois groupes d'exploitation, à savoir le Groupe des produits de la viande, le Groupe des produits de boulangerie et le Groupe agro-alimentaire, et elle compte parmi ses clients des grossistes et des détaillants en alimentation, des services de restauration et des clients dans les marchés industriels et agricoles, partout en Amérique du Nord et à l'échelle internationale.

2. Principales conventions comptables

Les principales conventions comptables de la société sont présentées ci-après. La préparation d'états financiers périodiques comporte nécessairement l'utilisation d'estimations et d'approximations. Si les hypothèses sous-jacentes venaient à changer, les montants réels pourraient être différents des estimations.

a) Périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les comptes de la société et ceux de ses filiales, ainsi que sa quote-part de l'actif, du passif, des produits et des charges des coentreprises sur lesquelles la société exerce un contrôle conjoint. Les placements dans des sociétés affiliées sur lesquelles la société exerce une influence notable sont comptabilisés à la valeur de consolidation.

b) Conversion des devises

Les comptes de filiales, sociétés affiliées et coentreprises étrangères sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la fin de l'exercice dans le cas des éléments d'actif et de passif, et au taux de change moyen de l'exercice, dans celui des produits et des charges. Les gains ou les pertes de change découlant de la conversion sont reportés et figurent dans une rubrique distincte de l'avoir des actionnaires jusqu'à ce qu'ils se matérialisent.

Les autres éléments d'actif et de passif monétaires libellés en devises sont convertis aux taux de change en vigueur à la fin de l'exercice. Les gains et les pertes de change sont portés aux résultats de l'exercice. Cependant, les gains et les pertes non matérialisés découlant de la conversion d'éléments d'actif et de passif monétaires à long terme sont

reportés et amortis sur la durée de vie restante des éléments connexes. Lorsque la société conclut des contrats de change à terme pour couvrir le capital et les intérêts d'une dette à rembourser en devises, les gains ou les pertes non matérialisés découlant de tels contrats sont contrebalancés par les gains ou les pertes de change découlant de la dette à rembourser.

c) Instruments financiers

La société conclut des opérations de couverture afin de gérer les risques auxquels les fluctuations des devises, du prix des denrées et des taux d'intérêt l'exposent. Les gains et les pertes découlant de ces instruments de couverture sont constatés dans les états financiers consolidés au cours de la même période et sont imputés aux mêmes postes des états financiers que ceux auxquels la position couverte s'applique. Tout montant à recevoir ou à payer en vertu de ces contrats est imputé aux débiteurs ou aux créditeurs, respectivement.

La société a contracté un emprunt en dollars américains pour couvrir le placement net qu'elle a effectué dans ses entreprises établies aux États-Unis. Tout gain ou toute perte découlant de cet emprunt est contrebalancé par le gain ou la perte de change non matérialisé découlant de la conversion des états financiers libellés en dollars américains de ces entreprises; ce gain ou cette perte de change figure dans le compte d'écart de conversion non matérialisé de l'avoir des actionnaires.

d) Stocks

Les stocks sont évalués au coût ou à la valeur de réalisation nette, selon le moins élevé des deux, et le coût est déterminé essentiellement selon la méthode de l'épuisement successif.

e) Biens-fonds et matériel

Les biens-fonds et le matériel sont inscrits au coût, lequel comprend, s'il y a lieu, les intérêts capitalisés pendant la période de construction ou d'aménagement.

L'amortissement est calculé selon la méthode de l'amortissement linéaire, à des taux fondés sur la durée d'utilisation prévue des éléments d'actif :

Bâtiments	de 2 % à 6 %
Matériel et outillage	de 6 % à 33 %

f) Frais de financement reportés

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

g) Écart d'acquisition

L'excédent du prix d'achat sur la juste valeur estimative de l'actif net identifiable acquis représente l'écart d'acquisition, lequel est presque entièrement amorti sur une période de 40 ans, selon la méthode de l'amortissement linéaire. Chaque année, la société passe en revue la valeur comptable de l'écart d'acquisition pour déterminer s'il y a eu une moins-value. La société évalue la perte de valeur éventuelle de l'écart d'acquisition en comparant à sa valeur comptable la valeur non actualisée du bénéfice d'exploitation futur prévu avant les impôts sur le revenu, les intérêts et l'amortissement de l'écart d'acquisition. Toute perte de valeur permanente de l'écart d'acquisition est imputée aux résultats de l'exercice.

h) Coûts et obligations découlant des régimes de retraite

La société et ses filiales ont établi des régimes de retraite à prestations déterminées en vue de verser des prestations de retraite à leurs employés. La valeur marchande de l'actif des régimes de retraite est calculée d'après une moyenne mobile de cinq ans. Les obligations découlant des régimes de retraite sont déterminées par les actuaires de la société, selon la méthode actuarielle de la répartition des prestations et selon les hypothèses les plus probables retenues par la direction. Les changements dans la valeur de l'actif net des régimes de retraite ou des obligations nettes, du fait des gains ou des pertes actuariels, des changements apportés aux régimes et aux hypothèses ainsi que de l'actif net des régimes qui n'a pas été constaté à la date de mise en application de la convention comptable, sont amortis selon la méthode de l'amortissement linéaire sur la durée moyenne estimative du reste de la carrière active des groupes de salariés visés par les régimes.

i) Rémunération en actions

La société a des régimes d'options d'achat d'actions à l'intention de ses employés. Aucune charge de rémunération n'est comptabilisée quand des actions sont émises dans le cadre des régimes d'options d'achat d'actions. La contrepartie versée par les employés à la levée d'options d'achat d'actions est constatée dans l'avoir des actionnaires. Les régimes d'options d'achat d'actions sont décrits à la note 12.

j) État des flux de trésorerie

En date du 1^{er} janvier 1999, la société a adopté les nouvelles exigences de l'Institut Canadien des Comptables Agréés sur l'état des flux de trésorerie. D'après ces nouvelles exigences, les opérations hors caisse sont exclues de l'état consolidé des flux de trésorerie.

Les liquidités comprennent l'encaisse et les titres à court terme échéant à moins de 90 jours à la date de l'acquisition, moins la dette bancaire.

k) Changement de convention comptable

En date du 1^{er} janvier 1999, la société est passée de la méthode de la comptabilité de caisse à la méthode de la comptabilité d'exercice pour constater les avantages postérieurs à l'emploi autres que les prestations de retraite (note 16).

3. Éléments inhabituels

En 1999, la société a inscrit une charge de 11,0 millions de dollars (7,1 millions de dollars après impôts) se rapportant à la poursuite des activités de centralisation et de restructuration des processus d'administration et d'exploitation, surtout chez Pain Canada.

En 1998, la société a inscrit une charge inhabituelle de 82,9 millions de dollars (58,4 millions de dollars après impôts) ayant trait aux coûts des activités de restructuration, y compris la centralisation de l'administration et la réorganisation de la capacité de fabrication dans chacun des groupes d'exploitation, soit le Groupe des produits de la viande (56,3 millions de dollars), le Groupe des produits de boulangerie (21,9 millions de dollars) et le Groupe agro-alimentaire (4,7 millions de dollars). La charge du Groupe des produits de la viande comprend une somme de 37 millions de dollars (avant impôts) représentant les coûts liés à un conflit de travail ainsi que les paiements versés aux employés de l'usine de transformation du porc frais de Burlington, au règlement de la grève.

Au 31 décembre 1999, une tranche d'environ 9,3 millions de dollars (14,0 millions de dollars en 1998) du montant ainsi imputé aux résultats et ayant essentiellement trait à des indemnités de départ et à des coûts de rationalisation était incluse dans les créditeurs et charges à payer.

4. Débiteurs

Aux termes d'un programme de titrisation renouvelable instauré le 23 juillet 1999, la société a vendu certaines créances à une institution financière, avec recours limité. À la fin de l'exercice, des créances totalisant 110,0 millions de dollars (71,0 millions de dollars en 1998) avaient été vendues conformément à ce programme.

5. Stocks

	1999	1998
Matières réservées à la production	82 913 \$	82 241 \$
Produits finis	86 674	89 621
	169 587 \$	171 862 \$

6. Biens-fonds et matériel

	1999	1998
Terrains	58 910 \$	56 951 \$
Bâtiments	249 097	238 998
Matériel et outillage	678 620	599 454
Travaux de construction en cours	77 870	50 568
Terrains réservés à l'aménagement ou à la vente	14 756	17 086
	1 079 253	963 057
Moins l'amortissement cumulé	440 098	379 679
	639 155 \$	583 378 \$

7. Autres éléments d'actif à long terme

	1999	1998
Actif net des régimes de retraite	108 856 \$	99 494 \$
Effets à recevoir et créances hypothécaires	26 919	12 305
Frais de financement reportés	5 579	6 413
Pertes de change reportées	2 679	3 283
Permis	1 432	1 477
Autres	8 392	6 099
	153 857 \$	129 071 \$

8. Dette à long terme

	1999	1998
La société i)		
Facilité à terme renouvelable	156 392 \$	100 000 \$
Facilité à terme non renouvelable	250 000	250 000
Facilité à terme non renouvelable (75 millions de dollars US)	108 247	114 797
Effets à payer ii)	36 177	—
	550 816	464 797
Les filiales		
Facilités à terme renouvelables iii)	14 500	26 600
Autres	16 386	2 555
	581 702	493 952
Moins la tranche échéant à moins d'un an	10 607	310
	571 095 \$	493 642 \$

i) Les principaux contrats d'emprunt que la société a conclus auprès d'un consortium de banques à charte canadiennes consistent a) en une facilité à terme consentie et renouvelable de 475 millions de dollars d'une durée de sept ans qui peut être prorogée chaque année au gré des prêteurs ou qui peut être convertie en une facilité à terme renouvelable/à échéance dégressive de sept ans en ce qui

concerne toute tranche qui n'a pas été prorogée. En 1999, une tranche de 30 millions de dollars de cette facilité a été convertie en emprunt à terme à échéance dégressive expirant en 2006; b) en une facilité à terme de 250 millions de dollars non renouvelable/à échéance dégressive expirant en 2004 et c) en une facilité à terme de 75 millions de dollars US non renouvelable à échéance dégressive expirant en 2005. Ces facilités portent intérêt au taux des acceptations bancaires pour les emprunts en dollars canadiens et au TIOL pour les emprunts en dollars américains.

Au 31 décembre 1999, une tranche de 262 millions de dollars de la facilité renouvelable de 475 millions de dollars avait été utilisée, ce qui comprenait des prélèvements de 105 millions de dollars sous forme de lettres de crédit et de financement commercial.

Sur les emprunts faits à même la facilité de 250 millions de dollars décrite ci-dessus, une tranche de 62,5 millions de dollars arrive à échéance en 2000, et la société compte la remplacer par des emprunts à même la facilité renouvelable de 475 millions de dollars.

ii) En octobre 1999, la société a émis 36,2 millions de dollars d'effets à payer à titre de contrepartie partielle pour l'acquisition de The Landmark Group Inc. Ces effets portent intérêt au taux de 5,75 % et sont remboursables à diverses dates jusqu'à l'échéance de 2000 à 2003.

iii) Pain Canada Compagnie, Limitée, filiale dans laquelle la société détient une participation de 68 %, a obtenu auprès de banques à charte canadiennes des facilités de crédit consenties et renouvelables de 20 millions de dollars chacune. De ces facilités, une tranche de 20 millions de dollars est disponible jusqu'au mois de septembre 2003 et peut être prorogée chaque année au gré des prêteurs. La deuxième facilité de 20 millions de dollars n'a pas été prorogée en 1999 et arrivera à échéance en décembre 2001. Ces facilités portent intérêt au taux des acceptations bancaires pour les emprunts en dollars canadiens et au TIOL pour les emprunts en dollars américains.

Au 31 décembre 1999, une tranche de 14,5 millions de dollars (26,6 millions de dollars en 1998) avait été prélevée sur la facilité renouvelable de 40 millions de dollars.

Les remboursements exigés sur la dette à long terme au cours des cinq prochains exercices sont les suivants :

2000	10 607 \$
2001	85 229
2002	99 262
2003	130 396
2004	107 786
Par la suite	148 422
	581 702 \$

9. Instruments financiers dérivés et gestion des risques

Dans le cours normal des affaires, la société utilise des instruments financiers dérivés afin de réduire les risques que l'évolution des taux de change et d'intérêt présentent pour la juste valeur et les flux de trésorerie.

Gestion du risque de change

La société a recours à des contrats de change à terme pour gérer le risque de change. Ce risque

découle essentiellement des ventes à l'exportation libellées principalement en dollars américains et en yens japonais et, dans une bien moindre mesure, des dépenses engagées en diverses monnaies étrangères. Le tableau qui suit expose, aux 31 décembre 1999 et 1998, les principaux engagements nets que la société a pris en vue de vendre des devises aux termes de tels contrats.

	Devise	Montant nominal de référence (en milliers)	Taux de change moyen	Échéance
1999				
Contrats de vente	\$US	148 704	1,4317	2000
	¥	1 155 001	0,0144	2000
1998				
Contrats de vente	\$US	246 979	1,4658	1999
	¥	1 599 453	0,0131	1999

Au 31 décembre 1999, des 149 millions de dollars d'engagements que la société avait pris en vue de vendre à terme des dollars américains, une tranche de 35 millions de dollars avait trait à des ventes déjà réalisées ou à l'égard desquelles elle s'était engagée auprès de clients. Le montant résiduel de 114 millions de dollars des contrats, qui peuvent être prorogés à l'échéance selon les taux d'intérêt en vigueur, a été affecté comme suit à la couverture des ventes à l'exportation prévisionnelles d'exercices à venir :

2000	47 millions de dollars
2001	47 millions de dollars
2002	20 millions de dollars

Selon les taux de change en vigueur au 31 décembre 1999, la société aurait subi une perte de 0,9 million de dollars (perte de 16,4 millions de dollars en 1998) au règlement de tous ses engagements prévus par les contrats de change à terme qui étaient en cours à cette date.

Gestion du risque d'intérêt

Pour gérer le risque auquel l'exposent les fluctuations des taux d'intérêt, la société a recours à divers instruments dérivés portant sur de tels taux, dont des contrats d'échange, des contrats à terme d'obligations et des tunnels. Le montant nominal de référence, en vertu de ces contrats de taux d'intérêt totalisait 522 millions de dollars (573 millions de dollars en 1998). Les taux fixes

que la société doit payer en vertu de ces contrats varient entre 5,47 % et 7,87 % (entre 5,47 % et 7,87 % en 1998). Ces contrats, qui échoient à diverses dates entre 2000 et 2009, ont un terme moyen pondéré de huit ans jusqu'à l'échéance. En outre, la société a conclu des tunnels totalisant un montant nominal de référence de 60 millions de dollars US (60 millions de dollars US en 1998), contrats dont les taux plafonds varient entre 6,55 % et 7,08 % et qui échoient en 2002.

À la fin de l'exercice, ces contrats, pris dans leur ensemble, tenaient compte du risque de taux d'intérêt auquel la société était exposée en raison de sa dette à taux flottant, de son programme de titrisation d'éléments d'actif ainsi que d'une partie de ses obligations aux termes d'une entente de financement conclue à l'égard d'une usine de transformation du porc à Brandon (Manitoba) (note 18 a)).

Compte tenu des valeurs marchandes, au 31 décembre 1999, des contrats sur taux d'intérêt indiqués ci-dessus, la société aurait subi une perte de 6,5 millions de dollars (54,7 millions de dollars en 1998) à leur résiliation. Les valeurs marchandes ont été établies à la lumière des renseignements transmis par les contreparties à ces ententes.

En 1999, le taux d'emprunt effectif moyen pondéré de la société a été de 6,8 % (7,0 % en 1998), ce qui tient compte d'un redressement au titre des instruments financiers dérivés portant sur les taux d'intérêt.

10. Avoir des actionnaires

L'avoir des actionnaires est constitué de ce qui suit :

	1999	1998
		(Retraité)
Capital-actions	382 033 \$	371 954 \$
Déventures convertibles (note 11)	91 265	90 100
Déficit (note 16)	(19 950)	(77 373)
Écart de conversion non matérialisé	11 342	10 536
	464 690 \$	395 217 \$

Le capital-actions autorisé d'Aliments Maple Leaf consiste en un nombre illimité d'actions ordinaires et en 23 400 000 actions ordinaires sans droit de vote, dont 22 000 000 étaient émises et en circulation aux 31 décembre 1999 et 1998. Les actions ordinaires sans droit de vote confèrent des droits identiques à ceux des actions ordinaires, hormis qu'elles ne comportent pas d'autres droits de vote que ceux qui sont stipulés dans la *Loi sur les sociétés par actions* du Canada. Chaque action ordinaire sans droit de vote peut être convertie en tout temps, au gré du porteur, en une action ordinaire. Les porteurs d'actions ordinaires sans droit de vote font partie d'une catégorie de vote distincte pour ce qui est des modifications apportées aux statuts de la société, si ces modifications touchent différemment les porteurs d'actions ordinaires sans droit de vote et les porteurs d'actions ordinaires.

Le tableau suivant donne le détail des opérations sur actions qui ont eu lieu au cours de l'exercice.

	Nombre d'actions	Capital-actions
Solde au 31 décembre 1997	93 026 349	364 302 \$
Émises contre espèces à la levée d'options	1 099 411	7 652
Solde au 31 décembre 1998	94 125 760	371 954
Émises contre espèces à la levée d'options	293 404	2 103
Actions émises relativement à des acquisitions (note 17)	571 500	7 976
Solde au 31 décembre 1999	94 990 664	382 033 \$

11. Déventures convertibles

Le 10 décembre 1998, la société a mené à terme un placement privé portant sur 91,3 millions de dollars de déventures subordonnées non garanties convertibles, ce qui lui a valu un produit net de 90,0 millions de dollars, après déduction des frais d'émission. Ces déventures viennent à échéance le 31 décembre 2005 et portent intérêt au taux de 6 % par année. Elles peuvent être converties, au gré de leurs porteurs, en actions ordinaires de la société au prix de conversion de 15,00 \$ l'action

(sous réserve d'un ajustement s'il survient certains événements ayant un effet de dilution), et ce, en tout temps avant l'échéance ou le jour précédant immédiatement la date de remboursement prévue. Si ces déventures étaient toutes converties, la société émettrait 6 086 667 actions ordinaires.

La société peut, à son gré, rembourser les déventures entre le 8 décembre 2002 et le 8 décembre 2004 sous réserve que le cours moyen de ses actions pendant 20 jours représente au moins 125 % du prix de conversion. À compter du 8 décembre 2004, les déventures seront remboursables au gré de la société, en tout temps et à leur valeur nominale majorée de tous les intérêts courus et impayés.

La société peut, sans qu'aucune restriction ne lui soit imposée, émettre des actions ordinaires pour régler le montant exigible au remboursement ou à l'échéance des déventures ainsi que ses obligations au chapitre des intérêts. C'est pourquoi les déventures convertibles ont été classées dans les capitaux propres, ce qui inclut la tranche de 7,3 millions de dollars du produit qui a été attribuée à la valeur des options de conversion détenues par leurs porteurs. Les frais financiers, y compris les intérêts représentés par les coupons, ont été classés, après impôts, à titre de distribution de capitaux propres, et ils ont été pris en compte, à titre de déduction, dans le calcul du bénéfice par action ordinaire.

12. Options d'achat d'actions

En vertu des régimes d'options d'achat d'actions d'Aliments Maple Leaf et au 31 décembre 1999, la société peut octroyer à ses employés et à certains employés de Pain Canada des options visant l'achat d'au plus 9 166 412 actions ordinaires, y compris un nombre additionnel de 3 745 805 actions réservé en 1999 et approuvé par les actionnaires au cours de l'exercice. Dans le cadre du régime, le prix de levée de chaque option correspond au cours de l'action de la société à la date de l'octroi, et le terme d'une option ne peut pas dépasser dix ans. Des options sont octroyées de temps en temps par le conseil d'administration sur la recommandation du Comité des ressources humaines et de la rémunération. Le conseil d'administration établit les conditions d'acquisition des options, notamment le nombre d'années de service continu requis et d'autres critères rattachés à une mesure du rendement de la société.

Le tableau ci-dessous présente la situation des régimes d'options d'achat d'actions de la société

aux 31 décembre 1999 et 1998 et les changements survenus au cours des exercices terminés à ces dates.

	Exercice terminé le 31 décembre 1999		Exercice terminé le 31 décembre 1998	
	Options en circulation	Prix de levée moyen pondéré	Options en circulation	Prix de levée moyen pondéré
En circulation au début de l'exercice	5 072 308	11,10 \$	4 388 381	8,05 \$
Nombre levé	(293 404)	7,17 \$	(1 099 411)	6,96 \$
Nombre octroyé	2 295 277	12,63 \$	2 277 085	14,63 \$
Nombre échu	(268 324)	14,29 \$	(493 747)	9,58 \$
En circulation à la fin de l'exercice	6 805 857	11,66 \$	5 072 308	11,10 \$

Toutes les options d'achat d'actions en circulation deviennent acquises et peuvent commencer à être levées au cours d'une période ne dépassant pas cinq ans à compter de la date de leur octroi (acquisition en fonction du temps) et/ou à la réalisation d'objectifs de rendement spécifiques, établis en fonction du taux de rendement de l'actif

net, du bénéfice ou du cours de l'action. La durée des options varie entre sept et dix ans. Le tableau suivant indique le nombre d'options d'achat d'actions en circulation au 31 décembre 1999 et fournit des détails sur les conditions relatives à l'acquisition en fonction du temps ou du rendement.

Fourchette de prix de levée	Options en circulation	Durée résiduelle moyenne pondérée des options (en années)	Options disponibles pour levée immédiate		Options – acquisition en fonction du temps		Options – acquisition en fonction du rendement	
			Nombre pouvant être levé	Prix de levée moyen pondéré	Nombre en circulation	Prix de levée moyen pondéré	Nombre en circulation	Prix de levée moyen pondéré
5,26 à 6,40 \$	258 889	4,1	258 889	6,01 \$	—	—	—	—
7,03 à 8,83 \$	1 746 606	2,8	1 075 286	7,30	380 320	7,21 \$	291 000	7,25 \$
11,94 à 13,25 \$	3 421 277	6,2	373 992	11,95	98 948	12,48	2 948 337	13,25
14,41 à 18,47 \$	1 379 085	5,4	234 485	16,70	380 400	18,47	764 200	15,71
5,26 à 18,47 \$	6 805 857	5,1	1 942 652	9,16 \$	859 668	12,80 \$	4 003 537	12,62 \$

13. Autres produits

	1999	1998
Quote-part du bénéfice des sociétés affiliées	3 191 \$	3 747 \$
Gain net à la vente d'entreprises	21 430	1 332
Gain (perte) à la vente de terrains réservés à l'aménagement	8 870	(66)
Gain relatif à un produit de règlement d'assurance	6 548	—
Gain à la vente de biens-fonds et de matériel	292	1 675
Autres produits	(373)	817
	39 958 \$	7 505 \$

14. Intérêts débiteurs

	1999	1998
Intérêts débiteurs sur la dette à long terme	40 614 \$	46 631 \$
Intérêts débiteurs nets sur la dette à court terme et titrisation des créances (note 4)	3 354	2 517
	43 968 \$	49 148 \$

Durant l'exercice, une tranche de 0,8 million de dollars (0,9 million de dollars en 1998) des intérêts débiteurs a été capitalisée par imputation aux biens-fonds et au matériel.

15. Impôts sur le revenu

La charge d'impôts est différente du montant qui serait obtenu en appliquant le taux réglementaire combiné, comme suit :

	Total 1999	Éléments inhabituels	1999 Exclusion faite des éléments inhabituels	Total 1998
Charge (recouvrement) d'impôts selon le taux réglementaire combiné	58 162 \$	(4 819) \$	62 981 \$	(9 304) \$
Augmentation (diminution) des impôts sur le revenu imputable aux éléments suivants :				
Crédit d'impôt pour bénéfices de fabrication et de transformation	(6 704)	597	(7 301)	1 153
Gains non imposables	(2 705)	—	(2 705)	(1 356)
Augmentations à la juste valeur	557	—	557	5 815
Amortissement non déductible de l'écart d'acquisition	2 560	—	2 560	2 666
Quote-part du bénéfice des sociétés affiliées	(1 065)	—	(1 065)	(954)
Impôts des grandes sociétés	985	—	985	1 299
Écart entre le bénéfice comptable et le bénéfice imposable	(6 363)	—	(6 363)	(223)
Autres	937	384	554	792
	46 364 \$	(3 838) \$	50 203 \$	(112) \$

16. Régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Au 31 décembre 1999, l'actif net des régimes de retraite de la société, à la valeur du marché, totalisait 911 millions de dollars (848 millions de dollars en 1998). Au 31 décembre 1999, la valeur actualisée estimative des prestations constituées s'établissait à 605 millions de dollars (613 millions de dollars en 1998).

La société offre aussi certains avantages postérieurs à l'emploi autres que des prestations de retraite à ses employés retraités. La société a décidé de passer de façon rétroactive de la méthode de la comptabilité de caisse à la méthode de la comptabilité d'exercice pour constater ces avantages. Ce changement de convention comptable a fait augmenter le déficit d'ouverture au 1^{er} janvier 1998 de 4,0 millions de dollars; il a fait monter les autres éléments de passif à long terme de 6,5 millions de dollars et baisser les impôts sur le revenu reportés de 2,5 millions de dollars au 31 décembre 1997.

17. Acquisition d'entreprises et désinvestissement 1999

En janvier 1999, la société a acquis toutes les actions en circulation de Harold Schiltz, Inc., une minoterie de Buffalo (New York).

En mai 1999, la société a vendu Country Style Food Services Inc., ses Services de franchise, réalisant ainsi un gain de 9,7 millions de dollars.

En août 1999, la société a acquis l'actif de Multi-Mar Pet Foods, distributeur de nourriture pour animaux de compagnie présent en Ontario et au Québec.

En octobre 1999, la société a acheté toutes les actions en circulation de The Landmark Group Inc., groupe formé de Landmark Feeds Inc., chef de file de la fabrication et de la fourniture d'aliments pour tous les types de bétail, et d'Elite Swine Inc., située dans l'ouest du Canada, entreprise de commercialisation du porc et de fourniture d'aliments et de produits génétiques aux producteurs de porc. La contrepartie versée pour cette opération était composée de liquidités et d'effets à payer et a comporté l'émission par la société de 571 500 actions ordinaires (note 10).

En novembre 1999, la société a vendu l'actif de sa participation de 61,5 % qu'elle détenait dans Canbrands International Ltd., réalisant ainsi un gain de 18,7 millions de dollars.

1998

En janvier 1998, la société a vendu l'actif de MTC Santé Animale, réalisant ainsi un gain de 1,3 million de dollars.

En novembre 1998, Pain Canada Compagnie, Limitée, filiale de la société, a acquis les actions de Hamilton Baking Company (1998) Limited, boulangerie située à Hamilton (Ontario).

Le tableau ci-dessous présente des renseignements au sujet des éléments d'actif nets acquis en 1999 et 1998 :

	1999	1998
Fonds de roulement, montant net	11 761 \$	(127) \$
Immobilisations	33 978	957
Placements	19 494	—
Écart d'acquisition	79 820	4 767
Dette à long terme	(26 813)	(21)
Impôts sur le revenu reportés	(2 752)	612
Part des actionnaires sans contrôle	(398)	—
	115 090 \$	6 188 \$

Des charges de 8,1 millions de dollars (0,8 million de dollars en 1998) relatives à des frais de restructuration et à d'autres coûts connexes ont été prises en compte dans le calcul du coût d'acquisition.

18. Éventualités et engagements

a) En octobre 1999, la société a conclu une entente de location en vue de financer jusqu'à concurrence de 130 millions de dollars le coût de construction de la nouvelle usine de transformation du porc à Brandon (Manitoba). La société détient une option aux termes de laquelle elle pourra acquérir l'usine à l'expiration de ce contrat, lequel sera constaté comme un contrat de location-exploitation.

b) La société est partie défenderesse dans plusieurs poursuites et fait face à divers risques et éventualités qui surviennent dans le cours normal des affaires. De l'avis de la direction, l'aboutissement de ces incertitudes n'aura pas d'incidence préjudiciable importante sur la situation financière de la société.

c) Dans le cours normal des affaires, la société prend des engagements de vente auprès de divers clients et des engagements d'achat auprès de nombreux fournisseurs. Ces engagements ont des durées variables et stipulent des prix fixes ou flottants. La société juge que de telles ententes permettent d'atténuer les risques et ne prévoit pas qu'elles entraîneront des pertes.

d) La société a des obligations découlant de contrats de location-exploitation visant des biens et du matériel qu'elle utilise dans le cadre de ses activités. Les paiements annuels minimums qu'elle doit faire en vertu de ces contrats sont les suivants :

2000	28 318 \$
2001	24 102
2002	24 001
2003	30 166
2004	27 359
Par la suite	40 093
	174 039 \$

19. Information sectorielle

Les activités de la société sont classées en trois principaux secteurs d'activité, lesquels ont été utilisés aux fins de la préparation de l'information à fournir au sujet des groupes d'exploitation, pour tous les exercices présentés :

i) Le Groupe des produits de la viande comprend les entreprises de transformation de la viande et des protéines animales, notamment les entreprises de transformation du porc frais et de la volaille et de production de viandes préparées, ainsi que les activités de commerce international de denrées alimentaires.

ii) Le Groupe des produits de boulangerie comprend la société Pain Canada Compagnie, Limitée, entreprise dans laquelle Aliments Maple Leaf détient une participation de 68 %, ainsi que ses boulangeries aux États-Unis et Les Services de franchisage; Les Services de franchisage ont été vendus en 1999.

iii) Le Groupe agro-alimentaire comprend Shur-Gain, entreprise de préparation d'aliments pour le bétail et les animaux de compagnie, Rothsay, entreprise d'équarrissage, et les activités d'élevage de volaille et de production d'œufs à couver.

(en millions de dollars canadiens)	1999	1998
Ventes aux clients		
Groupe des produits de la viande	2 134,2 \$	1 965,5 \$
Groupe des produits de boulangerie	675,9	663,3
Groupe agro-alimentaire	741,0	652,7
	3 551,1 \$	3 281,5 \$
Bénéfice d'exploitation, avant les éléments inhabituels		
Groupe des produits de la viande	66,5 \$	29,7 \$
Groupe des produits de boulangerie	9,7	20,5
Groupe agro-alimentaire	70,3	53,2
	146,5 \$	103,4 \$
Dépenses en immobilisations		
Groupe des produits de la viande	65,1 \$	31,2 \$
Groupe des produits de boulangerie	34,9	45,9
Groupe agro-alimentaire	21,8	13,7
	121,8 \$	90,8 \$
Amortissements corporel et incorporel		
Groupe des produits de la viande	26,7 \$	23,8 \$
Groupe des produits de boulangerie	30,1	27,1
Groupe agro-alimentaire	14,5	12,7
	71,3 \$	63,6 \$
Total de l'actif		
Groupe des produits de la viande	516,1 \$	459,1 \$
Groupe des produits de boulangerie	482,3	512,9
Groupe agro-alimentaire	441,7	265,9
Éléments d'actif non attribués	170,6	168,7
	1 610,7 \$	1 406,6 \$

Au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 1999, les ventes à l'exportation se sont élevées à environ 697 millions de dollars (643 millions de dollars en 1998).

régie d'entreprise

Le conseil d'administration, la direction et les deux principaux actionnaires de la société reconnaissent la grande importance d'adopter des pratiques adéquates en matière de régie d'entreprise afin d'assurer que les affaires de la société soient menées dans le meilleur intérêt de tous ses actionnaires, tout en tenant compte des intérêts des autres parties concernées. Par conséquent, le conseil a adopté une politique qui consiste à observer les meilleures pratiques et, dans la mesure du possible, les lignes directrices adoptées en décembre 1994 par le Comité de la Bourse de Toronto en matière de régie d'entreprise (les « lignes directrices du TSE »). La circulaire de sollicitation de procurations par la direction de la société comporte une description plus détaillée de l'approche de la société en matière de régie d'entreprise.

Conformité aux lignes directrices du TSE

La société observe toutes les lignes directrices du TSE sauf une. La responsabilité des nominations au conseil est assujettie à une entente conclue le 24 avril 1995 avec les deux principaux actionnaires de la société, entente selon laquelle le conseil doit être composé de cinq administrateurs nommés par McCain Capital Corporation (« MCC »), de trois administrateurs nommés par le Conseil du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario (« CRREEO ») et de cinq administrateurs indépendants. L'entente prend fin le 24 avril 2000.

Composition du conseil d'administration

Le conseil d'administration est composé de douze membres. Le conseil est d'avis qu'à la fin de l'exercice, au moins sept d'entre eux étaient des administrateurs indépendants, en ce qu'ils n'avaient pas d'intérêt dans la société ou ses principaux actionnaires, MCC et le CRREEO, et qu'ils n'avaient pas de liens avec eux. Le conseil est également parvenu à la conclusion que neuf de ses administrateurs sont « non reliés » au sens des lignes directrices du TSE.

La circulaire de sollicitation de procurations par la direction en vue de l'assemblée des actionnaires qui se tiendra le 3 mai 2000 comporte une analyse plus complète des questions de régie d'entreprise.

Comités du conseil d'administration

Comité de vérification

J.F. Hankinson, président
R.W. Hiller
R.T. Stewart

Comité de régie d'entreprise

J.-C. Delorme, président
P. Crawford
G.W.F. McCain

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

G. Ritchie, président
J.F. Hankinson
D.E. Loadman

Comité des ressources humaines et de la rémunération

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

conseil d'administration

Purdy Crawford, OC

Président du conseil d'administration, AT&T Canada Corp. (Société de services de télécommunications)
Monsieur Crawford est administrateur d'un certain nombre d'entreprises canadiennes, dont la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et Petro-Canada, et chancelier de Mount Allison University. Jusqu'en 1995, il a occupé les fonctions de président du conseil, président et chef de la direction d'Imasco Limitée et de président du conseil de Services Financiers CT inc. De 1995 jusqu'en février 2000, il a été président du conseil d'Imasco Limitée et de Canada Trust. M. Crawford est conseiller au sein du cabinet d'avocats Osler, Hoskin & Harcourt.

Jean-Claude Delorme, OC, ONQ

Administrateur de sociétés et consultant
Monsieur Delorme siège au conseil d'administration d'un certain nombre d'entreprises canadiennes et internationales, dont le Groupe Standard Life d'Edimbourg (Écosse). Jusqu'en 1995, il était président du conseil et chef de la direction de la Caisse de dépôt et placement du Québec. Il a également occupé les fonctions de président et chef de la direction de Téléglobe Canada et de secrétaire et directeur des affaires juridiques d'Expo 67.

Jeffrey Gandz, Ph.D.

Professeur, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario
Monsieur Gandz a agi comme consultant auprès d'un grand nombre d'institutions financières, de sociétés et de ministères canadiens et il est l'auteur de livres, d'articles et de rapports publics portant sur une variété de sujets, y compris la gestion et l'organisation.

James F. Hankinson

Président et chef de la direction, Société d'énergie du Nouveau-Brunswick (Service public d'électricité)
Monsieur Hankinson est administrateur d'un certain nombre de sociétés canadiennes, notamment CAE Inc. et Jannock Limitée. Il a été président et chef de l'exploitation de Canadien Pacifique Limitée jusqu'en 1995.

Robert W. Hiller

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

Donald E. Loadman

Administrateur de sociétés et conseiller en affaires
Monsieur Loadman compte des états de service au Canada et aux États-Unis auprès de trois multinationales de l'alimentation et des produits emballés. M. Loadman a été président du conseil de Pillsbury International et de la société Les Aliments Ault limitée. Il habite en Californie.

G. Wallace F. McCain, OC

Président du conseil d'administration, Les Aliments Maple Leaf Inc.
Monsieur McCain a été nommé président du conseil après l'acquisition de la société, en avril 1995. Il a été le cofondateur, en 1956, de McCain Foods Limited, qui est devenue l'une des sociétés d'aliments congelés les plus importantes du monde. Il a occupé les fonctions de président et de co-chef de la direction de McCain Foods Limited jusqu'en 1994, et il en est actuellement vice-président du conseil.

J. Scott McCain

Président et chef de l'exploitation, le Groupe agro-alimentaire, Les Aliments Maple Leaf Inc.
Avant de se joindre à la société Les Aliments Maple Leaf Inc., en avril 1995, Monsieur McCain était vice-président, Production, de McCain Foods Limited au Canada, société à laquelle il s'était joint en 1978. M. McCain est membre du conseil de McCain Foods Group Inc. et de Mount Allison University.

Michael H. McCain

Président et chef de la direction, Les Aliments Maple Leaf Inc.
Monsieur McCain s'est joint à la société Les Aliments Maple Leaf Inc. en avril 1995, après 16 années de service auprès de McCain Foods Limited au Canada et aux États-Unis. Avant son départ de cette dernière société, en mars 1995, il occupait les fonctions de président et chef de la direction de McCain Foods USA Inc.

J. Edward Newall, OC

Président du conseil d'administration, NOVA Chemicals Corporation (Société de produits chimiques)
En 1998, Monsieur Newall a quitté son poste de vice-président du conseil et de chef de la direction de NOVA Corporation pour prendre sa retraite. M. Newall est également administrateur d'un certain nombre de sociétés canadiennes dont BCE Inc. et Canadien Pacifique Limitée, et il est président du Conseil des gouverneurs de l'Université de Calgary.

Gordon Ritchie

Directeur, Affaires publiques, Hill & Knowlton Canada (Société de relations gouvernementales et publiques)
Monsieur Ritchie a siégé au conseil d'un certain nombre de sociétés canadiennes influentes. Il est aussi chef de la direction de Strategico Inc., cabinet de services-conseils en affaires qu'il a fondé en 1988 après avoir consacré 22 ans à la fonction publique fédérale, où il a occupé des postes importants. À titre d'ambassadeur des négociations commerciales, M. Ritchie a été l'un des principaux artisans de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis. Il est président de l'Institut de cardiologie de l'Université d'Ottawa.

Robert T. Stewart

Président, R.T. Stewart and Associates (cabinet de services-conseils) et administrateur de sociétés
Monsieur Stewart est administrateur d'un certain nombre de sociétés, dont B.C. Gas et la Banque Royale du Canada. Au terme d'une carrière de 40 années auprès de la société Les Papiers Scott Ltée, il a quitté son poste de président du conseil et de chef de la direction en 1995, pour prendre sa retraite.

haute direction et dirigeants

Conseil de la société

G. Wallace F. McCain

Président du conseil

Michael H. McCain

Président et chef de la direction

et chef de l'exploitation,

Le Groupe des produits de la viande

Richard A. Lan

Président et chef de l'exploitation,

*Le Groupe des produits de
boulangerie*

J. Scott McCain

Président et chef de l'exploitation,

Le Groupe agro-alimentaire

Thomas P. Muir

Chef des finances

Michael H. Vels

Vice-président directeur, Finances

Rocco Cappuccitti

Vice-président et secrétaire

Michael E. Detlefsen

Vice-président,

Fusions et Acquisitions

Wayne Johnson

Vice-président,

Ressources humaines

Conseil exécutif

*Comprend les membres du conseil de
la société et les dirigeants chargés de
l'exploitation suivants :*

Henry G. Beben

Président,

Maple Leaf Expansion des affaires

M. Edward Bilyea

Président,

Les Aliments Maple Leaf

International

Roger M. Dickhout

Président,

Pain Canada Compagnie, Limitée

Brock J. Furlong

Président, Les Volailles Maple Leaf

Patrick F. Jones

Président, Porc Maple Leaf

George W. MacPherson

Vice-président,

Services d'information

Brian R. Meagher

Président,

Denrées alimentaires Maple Leaf

Bruce Miyashita

Vice-président, Six Sigma

Darryl L. Robinson

Président, Activités d'équarrissage

Peter C. Smith

Vice-président, Ingénierie

George A. Szewchuk

Vice-président, Achats

Richard J. Young

Président, Shur-Gain

Autres dirigeants de la société

Lou Del Gobbo

Vice-président et trésorier

Judith A. Robinson

Secrétaire adjointe

renseignements au sujet de la société

Capital-actions

Le capital-actions autorisé de la société consiste en un nombre illimité d'actions ordinaires avec droit de vote et en 23 400 000 actions ordinaires sans droit de vote. Au 31 décembre 1999, il y avait 72 990 664 actions avec droit de vote et 22 000 000 d'actions sans droit de vote émises et en circulation, pour un total de 94 990 664 actions en circulation. La société comptait 1 264 actionnaires, dont 1 217 étaient inscrits au Canada et détenaient 99,4 % des actions avec droit de vote émises.

Le Conseil du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario détient la totalité des actions sans droit de vote émises. Ces actions sans droit de vote peuvent être converties en tout temps en des actions avec droit de vote.

Principaux actionnaires

Les principaux actionnaires de la société sont McCain Capital Corporation, qui détient 33,2 % de l'ensemble des actions émises et en circulation, soit 31 509 146 actions, et le Conseil du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario, qui détient 39,9 % de l'ensemble des actions émises et en circulation, soit 15 874 003 actions avec droit de vote et 22 000 000 d'actions sans droit de vote. Le reste des actions émises et en circulation est détenu par le grand public.

Siège social

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

Assemblée annuelle

L'assemblée annuelle des actionnaires de la société Les Aliments Maple Leaf Inc. aura lieu le mercredi 3 mai 2000 à 11 heures, au Design Exchange, 234 Bay Street, Toronto (Ontario) M5K 1B2.

Dividendes

Les dividendes trimestriels sont déclarés et versés à la discrétion du conseil d'administration. Les dates prévues pour le versement des dividendes en 2000 sont le 31 mars, le 30 juin, le 29 septembre et le 29 décembre.

renseignements au sujet de la société

Demandes de renseignements des actionnaires

Les demandes de renseignements portant sur les dividendes et les certificats perdus, de même que les demandes de changement d'adresse et de transfert, doivent être adressées à l'agent des transferts de la société :

Compagnie Montréal Trust du Canada
Service de transfert des titres
151 Front Street West, 8^e étage
Toronto (Ontario) M5J 2N1
Tél : (416) 981-9500
ou 1 800 663-9097

Demandes de renseignements sur la société

Les demandes de renseignements qui viennent du grand public et des représentants des médias se font par téléphone au (416) 926-2000. L'adresse de notre site Web est www.mapleleaf.ca.

Les analystes financiers peuvent communiquer avec le chef des finances, au (416) 926-2000.

On peut obtenir des exemplaires des rapports annuels et trimestriels, de la notice annuelle et d'autres documents d'information en s'adressant au vice-président et secrétaire de la société, au (416) 926-2000.

Agent des transferts et agent comptable des registres

Compagnie Montréal Trust du Canada
151 Front Street West, 8^e étage
Toronto (Ontario) Canada M5J 2N1
Tél : (416) 981-9500
ou 1 800 663-9097

Vérificateurs

KPMG s.r.l.
Toronto (Ontario)

Marché et symbole boursiers

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

Annual Report

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



Les Aliments Maple Leaf Inc.
30 St. Clair Avenue West, Bureau 1500
Toronto (Ontario) Canada
M4V 3A2

Imprimé au Canada