



Le 18 mars 2022

À nos actionnaires :

Avec les années qui passent, je suis plus que satisfait d'avoir pu freiner l'impatience de la jeunesse au profit d'une vision à plus long terme. La pandémie mondiale a apporté son lot de défis et d'incertitude. Par contre, en misant sur une perspective à plus long terme, et non sur les hauts et les bas que nous avons vécus, nous avons pu assurer la stabilité de notre entreprise. Après deux ans de chaos interminable, les Aliments Maple Leaf continue de faire preuve de résilience, de stimuler la croissance et d'obtenir des résultats financiers records en créant de la valeur pour les parties prenantes.

Durant cette période, nous avons pu nous appuyer sur notre plan détaillé, qui encadre les initiatives stratégiques qui nous rapprochent de notre vision de devenir l'entreprise de produits de protéines la plus durable de la planète. Nous avons progressé sur tous les fronts, ancrés dans la conviction que la meilleure façon de créer de la valeur durable pour nos actionnaires est de créer de la valeur pour **toutes** les parties prenantes. Évidemment, nous avons des objectifs financiers à court terme bien définis, que nous sommes persuadés d'atteindre, mais nous sommes également conscients qu'il faut maintenir un bon équilibre d'objectifs à court et à long terme. Notre trajectoire de croissance soutenue et d'amélioration du rendement s'impose, particulièrement avec la réalisation d'importants projets d'investissement qui favoriseront les économies d'échelle et une capacité à forte valeur ajoutée.

Notre secteur des viandes, qui constitue 96 % de notre chiffre d'affaires, a enregistré d'impressionnants résultats en 2021, soit une augmentation de 8 % sur une base comparable de 52 semaines, ainsi qu'un BAIIA ajusté record de 527 millions de dollars et une solide marge de 12,1 %. Ces résultats, nous les avons atteints durant la période d'incertitude prolongée marquée par la COVID. L'industrie alimentaire en entier a été touchée, et nous avons observé jusqu'à 30 % d'absentéisme dans certaines de nos installations, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement, un fort taux d'inflation et une imprévisibilité sur les marchés. Dans le feu de l'action, notre groupe Viandes a obtenu une année record – encore une fois!

Les résultats financiers de nos produits à base de protéines végétales ont été moins impressionnants. Nous avons subi la même pression du marché que nos concurrents dans ce domaine. Après trois ans de croissance exceptionnelle, cette catégorie a subi un ralentissement marqué, réalisant une légère baisse année après année. Nos résultats ont reflété ceux de la catégorie, se traduisant par une croissance des ventes en dollars américains de (-4,6 %) sur une base comparable de 52 semaines. À notre entrée sur ce marché en 2017, les taux de croissance étaient dans les deux chiffres, ce qui était très attrayant comparativement aux autres catégories d'épicerie. Ils ont atteint de nouveaux sommets à la fin de 2018 grâce à l'arrivée de nouvelles entreprises, une abondance de nouveaux produits et un important battage médiatique.

Nous avons réalisé une évaluation analytique approfondie de la catégorie des substituts de viande à base végétale et du comportement des consommateurs et avons transmis les principaux points à retenir aux investisseurs dans nos communications de fin d'année. Même si nous sommes persuadés que la

## Raise the Good in Food

Maple Leaf Foods Inc., 6985 Financial Drive, Mississauga (Ontario), Canada L5N 0A1 Tel.: 905 285-5000 Fax: 905 285-6000



croissance dans cette catégorie finira par surpasser celle des catégories d'épicerie traditionnelles, nous avons modifié nos attentes. Les taux d'essai induits par les médias influent sur les forts taux de croissance. Cependant, les attentes n'ont pas été entièrement comblées – que ce soit par rapport au goût des produits, au chapitre de la transformation, à la valeur ou à l'attrait pour la famille. Par conséquent, les achats sont demeurés des essais, les habitudes ne se sont pas prises et la fréquence des achats n'a pas augmenté comme l'auraient souhaité les observateurs de la catégorie. Il y a cependant une bonne nouvelle derrière ça. Environ 60 % des ménages en Amérique du Nord ont essayé les substituts de viande à base végétale et nous observons une légère augmentation de la fréquence d'achat chez une partie des consommateurs. Bien qu'il ne s'agisse pas de la croissance spectaculaire à laquelle nous nous attendions, nous sommes maintenant convaincus que la catégorie atteindra des taux de croissance constants et intéressants de 10 à 15 % dans le futur.

Nous avons des marques de détail dominantes dans le secteur des substituts de viande à base végétale et cette catégorie demeure une partie importante de notre gamme de produits. Alors que notre investissement actuel dans les dépenses de ventes et d'administration était justifié pour une catégorie générant des taux de croissance de plus de 30 %, nous passons en revue nos niveaux d'investissement pour qu'ils correspondent à l'ensemble de faits révisé de notre approche d'investissement. Ainsi, nous adaptons les dépenses de ventes et d'administration et l'empreinte opérationnelle aux taux de croissance prévus. Nous souhaitons que ce secteur atteigne un BAIIA neutre ou meilleur dans les 18 mois, ce qui reste une bonne approche d'investissement, à des niveaux différents.

Tout au long de l'année, malgré les turbulences de la COVID, nous sommes demeurés axés sur une croissance rentable soutenue. Les progrès se sont poursuivis à notre usine de volaille de 770 millions de dollars de London, en Ontario, qui sera terminée plus tard cette année. Ce sera l'installation la plus moderne construite à ce jour au Canada. Elle transformera notre secteur de la volaille grâce à des technologies de pointe en matière de salubrité alimentaire, de sécurité des personnes et de soins aux animaux. En augmentant la capacité de transformation à valeur ajoutée et en réduisant les coûts grâce à la consolidation de la production de trois installations vieillissantes dans une seule usine très efficace, nous prévoyons atteindre un BAIIA supplémentaire de plus de 100 millions de dollars chaque année lorsqu'elle sera pleinement opérationnelle.

À notre usine de Winnipeg sur Lagimodiere, nous avons terminé un agrandissement de quelque 6 800 mètres carrés pour créer un Centre d'excellence en bacon à Maple Leaf. Le projet augmente considérablement la capacité de production de notre gamme croissante de bacon précuit afin que nous puissions répondre à la demande croissante du marché, ce qui ajoutera 30 millions de dollars annuellement au BAIIA lorsque le centre sera pleinement opérationnel. Nous avons acheté une usine alimentaire existante d'Indianapolis et en avons fait la première usine consacrée à la fabrication de tempeh au monde, une catégorie dans laquelle nous sommes en tête du marché. Ce fut un excellent choix pour augmenter notre capacité de production rapidement et efficacement dans le but de répondre à la croissance phénoménale de notre gamme de tempeh Lightlife.

Devenir l'entreprise ayant les pratiques de production de protéines les plus durables au monde est notre vision et c'est ce qui nous différencie de plus en plus sur le marché. En 2021, nous avons pour la deuxième année terminé comme première grande entreprise carboneutre du secteur alimentaire au monde, un engagement permanent. Nous avons continué à réduire notre empreinte et fait plus d'investissements



dans des projets de haute qualité qui compensent les émissions inévitables. Nos objectifs scientifiques, qui s'appuient sur l'ampleur des réductions nécessaires pour maintenir le réchauffement climatique en dessous de 2 °C par rapport aux niveaux préindustriels, ne sont jamais loin de notre esprit, et nous avons un plan détaillé pour les atteindre. Bien qu'il existe un éventail d'initiatives de moindre envergure, nous sommes emballés par le rôle de deux technologies et pratiques révolutionnaires qui peuvent totalement modifier l'empreinte GES de notre industrie : la digestion anaérobie et l'agriculture régénératrice. Des plans concrets sont en cours d'élaboration dans ces deux domaines.

Je suis fier de Maple Leaf, et j'ai confiance en l'entreprise. Néanmoins, nous devons de toute urgence regarder en face la réalité de l'état de notre monde et de notre secteur. Au-delà de nos frontières, je constate que la mondialisation a apporté une certaine prospérité générale, mais les choses ne se sont pas pour autant améliorées. Nous avons assisté à une hausse marquée de l'inégalité et de l'injustice sociale flagrantes, sans compter les conflits sans fin qui ont été mis en lumière dans l'actualité récente et qui représentent une menace pour la civilisation. De plus, la confiance des citoyens envers les institutions s'effrite rapidement. Le réchauffement de la planète s'approche d'un seuil critique, et l'environnement se détériore de manière alarmante. Pourtant, la plupart des gens ne trouvent pas la motivation personnelle nécessaire pour changer les choses. Le problème semble peut-être tout simplement trop gros à leurs yeux. Cela dit, au cours des deux difficiles années de pandémie qui viennent de s'écouler, nous avons été témoins d'incroyables gestes de compassion et d'altruisme de la part de gens de tous les horizons. Mais les comportements inacceptables de haine, d'intolérance et d'égoïsme ont eux aussi occupé le devant de la scène.

Dans ce contexte, il serait facile de baisser les bras. Or, à Maple Leaf, nos valeurs de leadership se traduisent par une volonté personnelle d'agir et de prendre les choses en main, même celles dont nous ne sommes pas directement responsables. C'est pourquoi nous nous sommes attaqués à certains enjeux importants. Nous avons investi pour mettre en œuvre une réduction structurelle de l'insécurité alimentaire, au moyen d'une réforme stratégique et de programmes novateurs menés dans la collectivité, et pour favoriser la santé mentale, notamment parmi nos employés ayant vécu de l'isolement et des difficultés pendant la pandémie. Nous avons démontré du leadership dans tous les volets que suppose la création d'une entreprise durable : produire des aliments meilleurs et de façon plus durable; mieux protéger les animaux confiés à nos soins; et tracer une voie bien définie pour atteindre nos objectifs fondés sur la science, le tout, en maintenant notre position sur le plan de la carboneutralité. Nous voyons également le capitalisme sous un nouvel angle – une transition qui est plus nécessaire que jamais et que nous défendons.

À plus petite échelle, en tant qu'entreprise productrice de viande, nous devons reconnaître (comme tous les acteurs du secteur agroalimentaire) que nous avons laissé une empreinte inacceptable sur la planète. C'est d'ailleurs pourquoi certains croient que la consommation de viande devrait cesser et que notre secteur devrait disparaître. Il est peu probable qu'il en soit ainsi, puisque la viande occupe depuis très longtemps une place de choix dans l'alimentation humaine. En réalité, nous pouvons plutôt atténuer les répercussions de nos activités, et nous jouons un rôle de premier plan en ce sens. Cette approche qui mise sur l'apport d'autres solutions est au cœur de notre philosophie de valeur commune. Nous espérons que tous les autres secteurs adopteront ce point de vue, et nous mettons tout en œuvre pour favoriser un tel changement.



Il nous faut trouver un moyen d'accélérer la mise en place de solutions! Ne cherchons pas à voir apparaître graduellement des progrès, mais plutôt des *solutions*. Cessons de parler et *agissons*! Voilà l'avenir qui se dessine pour les Aliments Maple Leaf et pour votre investissement – un avenir qui s'appuie sur notre plan et qui apportera une valeur commune.

En travaillant sans relâche à rehausser le mérite des aliments, nous sommes devenus un chef de file sur plusieurs plans : carboneutralité, poursuite d'objectifs fondés sur la science, élevage de volaille et de porc sans antibiotiques, et lutte contre l'insécurité alimentaire. Ce n'est toutefois pas suffisant. Nous accélérerons nos stratégies reposant sur l'agriculture régénératrice et la digestion anaérobie, afin de dépasser nos objectifs. Par ailleurs, nous étendrons la portée de notre action au-delà des seuls progrès de notre entreprise, pour exercer un leadership accru dans le secteur. Ce changement essentiel représente non seulement la voie à suivre, mais aussi le moyen de stimuler la croissance. À l'heure actuelle, la viande durable (provenant d'un élevage sans antibiotiques et axé sur le bien-être animal et la durabilité environnementale) compte pour 16 % de nos ventes de viande. Il s'agit d'une proportion plus élevée que celle de toute autre entreprise productrice de viande de grande envergure que nous connaissons. Aux États-Unis, plus de 16 000 magasins vendent maintenant nos produits de viande durable, ce qui explique la croissance de 32 % de nos ventes dans ce pays au cours des deux dernières années. Nous avons des plans ambitieux pour maintenir cet élan, d'autant plus que nous occupons la position de tête dans cette catégorie en forte croissance.

Mais nous ne pouvons pas nous arrêter là. Nous devons accroître rapidement la position que nous occupons sur le marché au chapitre de l'élevage sans antibiotiques, trouver des moyens pour que nos pratiques de bien-être animal gagnent tout le secteur et miser sur notre leadership afin d'accélérer le mouvement pour des aliments plus vrais. L'an dernier, nous avons achevé la conversion des bâtiments d'élevage nous appartenant. Tous sont maintenant dotés du système de stabulation libre de pointe, qui donne aux truies en gestation la liberté de manger, de jouer en groupe et de socialiser. Nous devons en faire plus pour inciter les autres à adopter eux aussi ce système d'avant-garde.

En outre, nous nous sommes fixé comme objectif d'utiliser des emballages entièrement durables d'ici 2025, ce qui est très ambitieux compte tenu du complexe équilibre entre la salubrité alimentaire, qui est de la plus haute importance, et nos ambitions environnementales. Nous devons pour cela surmonter des obstacles, notamment en ce qui concerne le rythme de l'innovation et la mobilisation des fournisseurs. Nous redoublons nos efforts pour atteindre ce but, que nous considérons comme un facteur de différenciation visible sur le marché et un volet important de notre plan d'action environnementale.



Au chapitre de la santé et la sécurité, nous sommes un chef de file mondial dans le secteur. En effet, nous affichons le plus faible taux de l'ensemble des incidents enregistrables, et celui-ci poursuit sa tendance à la baisse. Rien ne nous arrêtera jusqu'à ce que plus personne ne se blesse à Maple Leaf! Nous devons notre leadership mondial sur le plan de la salubrité alimentaire à nos démarches d'apprentissage, à nos investissements et à nos mesures de prévention. Un éventail de pratiques (allant des appels quotidiens sur la salubrité alimentaire au symposium annuel sur ce thème) assurent l'amélioration continue de la qualité et de la salubrité des aliments.

Par ailleurs, nous investissons temps, argent et ressources pour lutter contre l'insécurité alimentaire au Canada. Dans notre pays, qui figure parmi les plus riches du monde, plus de 4,5 millions de personnes ont de la difficulté à se procurer les aliments dont elles ont besoin. L'insécurité alimentaire est l'un des plus importants facteurs d'iniquité dans notre société, ce que la pandémie est venue accentuer. Nous sommes résolus à faire progresser le changement structurel, grâce au Centre d'action de Maple Leaf pour la sécurité alimentaire. À cette fin, nous collaborons avec des partenaires de la société civile, du gouvernement et du secteur privé.

Notre culture et notre équipe représentent nos atouts les plus précieux. Nous avons accompli beaucoup de travail pour mettre au point une stratégie de ressources humaines exhaustive, qui améliore notre culture fondée sur nos valeurs, le perfectionnement professionnel et la santé mentale, qui met de l'avant le bénévolat et qui soutient nos efforts visant à appuyer et à mobiliser notre équipe de première ligne. De plus, nous avons réalisé des progrès dans la création d'une culture plus diversifiée et inclusive, à laquelle contribuent de façon remarquable nos groupes de ressources pour les employés et notre conseil en diversité et inclusion.

L'avenir des Aliments Maple Leaf passera par la réussite financière et l'apport de valeur pour TOUTES les parties prenantes. Nous visons à rehausser le mérite des aliments sur tous les plans, et nous travaillerons à accélérer la poursuite de cet objectif au cours des années à venir.

Je peux affirmer avec fierté que nous ne sommes pas une entreprise typique de produits de protéines – et nous ne voulons pas l'être! Nous sommes animés par la réalisation d'objectifs bien définis. Notre valeur ne se mesure pas seulement à ce que notre action vaut, mais aussi à la **valeur commune** que nous créons. À nos yeux, la valeur commune n'est pas un résultat de la rentabilité, mais plutôt le chemin qui y mène. Comme ils le font depuis les 10 dernières années, nos bénéfices de 2021 démontrent que nous pouvons « bien réussir tout en faisant le bien ».

Cordialement,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Michael H. McCain", with a long horizontal flourish extending to the right.

Michael H. McCain

Président et chef de la direction