



OBSERVATIONS

Michael H. McCain
Président et chef de la direction
Les Aliments Maple Leaf

Assemblée annuelle des actionnaires 2022

Le 4 mai 2021

Check against delivery

Bienvenue à notre Assemblée générale annuelle – une occasion qui me fait toujours réfléchir et me rend fort reconnaissant. C’est ma 27^e AGA chez les Aliments Maple Leaf.

Selon Sophocle, dramaturge grec, « *Il faut attendre le soir pour voir à quel point la journée a été splendide* ». Retenez bien cette pensée, j’y reviendrai.

Je pense constamment à notre progression en tant qu’entreprise – une organisation peuplée de personnes passionnées et déterminées – et où nous mènera notre périple... comment nous pouvons avoir un impact positif.

La vision des Aliments Maple Leaf est d’être l’entreprise de produits de protéines la plus durable sur terre. Notre histoire débute et se termine avec cette seule pensée claire. Ne la perdez jamais de vue.

Les défis de la pandémie m’ont permis d’apprécier mes années de service ici parce qu’elles m’ont dispensé tellement de leçons de vie sur lesquelles je m’appuie souvent, surtout en face d’incertitude. Il y a eu des moments déconcertants, des défis à relever et d’innombrables raisons de voir notre avenir avec beaucoup d’optimisme.

Même si personne parmi nous n’avait déjà navigué une pandémie, nos expériences nous ont appris ce que c’est que de relever un défi – et je SAVAIS qu’il y aurait une lueur d’espoir de l’autre côté si nous pouvions demeurer concentrés et confiants. Le prix de ces connaissances, un prix que je serais prêt à payer de nouveau, c’est de se retrouver avec beaucoup plus de cheveux gris!

Cela me fait plaisir de pouvoir dire qu’après deux années de chaos continu, notre entreprise continue à faire preuve de détermination, de lucidité stratégique, de démarcation sur le marché, de résilience remarquable et de capacité de stimuler la croissance et réaliser un rendement financier record en créant de la valeur pour **tous** les intervenants.

Nous ne pouvons qu’être fiers de ces résultats.

Le plan directeur dont vous m’entendez si souvent parler a été notre guide stratégique à travers tout ce désordre des deux dernières années. Il nous a aidé à faire progresser notre vision d’être l’entreprise de produits de protéines la plus durable sur terre.

Nous avons progressé sur un aussi grand nombre de fronts parce que nous croyons fermement au capitalisme d’intervenants. Nous savons que la meilleure voie pour créer une valeur persistante pour les actionnaires consiste à créer une valeur pour tous les intervenants.

Il est important pour nous de nous centrer sur ce que cela signifie pour nous, dans ce que l’éthos qui définit Maple Leaf a de distinctif :

D’abord, il y a l’horizon. Nous prenons des décisions à long terme et nous ne nous laisserons pas dévier par l’allure envoûtante de cette malédiction qu’est le court-termisme.

Deuxièmement, nous desservons tous nos intervenants, y compris nos actionnaires, mais nous rejetons la primauté explicite des actionnaires.

En troisième lieu, nous reconnaissons que notre environnement naturel est un intervenant vital dans notre entreprise.

Quatrièmement, nous consentons à nous soucier de la défense des droits par rapport aux questions qui sont importantes pour la société, et non seulement des intérêts étroits de notre entreprise.

Et enfin, nous cherchons activement à associer ces caractéristiques déterminantes de notre culture et notre vision à la réussite financière de l'entreprise au fil du temps, afin de ne pas être forcés de faire un compromis existentiel entre la vertu et l'argent.

Les investisseurs de Maple Leaf devraient le faire en étant également convaincus de ces principes.

Ceci dit, nous demeurons évidemment activement et intensément concentrés sur notre rendement financier à court-terme.

Par conséquent, en 2021, les activités de notre viande, qui représente 96 % de notre revenu, ont donné un impressionnant chiffre d'affaires, une hausse de 8 % sur une base équivalente de 52 semaines, tout en livrant un BAIIA ajusté record de 527 millions de dollars et une robuste marge sur BAIIA ajusté of 12,1 %. Je suis plus que fier du fait que nous ayons réalisé ces résultats au cours de la deuxième année d'une pandémie.

Nous y sommes arrivés alors que nous étions confrontés par un absentéisme lié à la COVID qui atteignait parfois presque 30 % dans certains de nos établissements. Nous avons affronté l'inflation, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement et la volatilité des marchés. Et notre groupe des viandes a quand même obtenu une deuxième année record consécutive.

Malheureusement, notre secteur des protéines à base végétale n'a pas aussi bien réussi sous la pression de ces mêmes défis qui ont frappé l'ensemble du paysage concurrentiel. La catégorie a sensiblement ralenti après les trois années de croissance exceptionnelle qui ont duré jusqu'à la fin de 2020. Nos résultats ont reflété la catégorie avec une baisse des ventes en dollars américains de - 4,7 %, sur une base équivalente de 52 semaines.

Nous y avons répondu en faisant ce que nous faisons si bien – nous avons fait un examen approfondi et discipliné de la catégorie des protéines de remplacement à base végétale et du comportement des consommateurs afin d'en comprendre la raison. Aujourd'hui, nous sommes convaincus que la croissance dans cette catégorie continuera à dépasser celle de l'épicerie conventionnelle, mais nous avons considérablement modéré nos attentes. Nous croyons maintenant qu'elle peut offrir des taux de croissance de catégorie soutenus et attrayants d'entre 10 et 15 % et nous investirons dans ce secteur à un niveau approprié afin de jumeler les projections que notre analyse a obtenues.

Nos marques phares de produits à base végétale au détail demeurent une partie importante de notre portefeuille. Nous nous attendons maintenant à ce que ce secteur de nos affaires atteigne un BAIIA neutre ou meilleur au cours du deuxième semestre de 2023.

Alors que nous nous tournons vers l'avenir, il y a de nombreuses lueurs d'espoir et l'une des plus emballantes est notre nouvelle usine de volaille de London où les progrès se sont poursuivis en 2021. Une fois qu'elle sera terminée, plus tard cette année, elle sera l'une des plus avancées en son genre construite en Amérique du Nord.

Elle transformera réellement notre industrie avicole.

Cet établissement aura des technologies de salubrité alimentaire, de sécurité au travail et de soins des animaux de pointe. Il augmentera notre capacité de transformation à valeur ajoutée et réduira les coûts en groupant la production de trois usines vieillissantes en une installation très efficace.

Nous prévoyons qu'elle contribuera un BAIIA annualisé supplémentaire de plus de 100 millions de dollars, une fois qu'elle aura été pleinement mise en œuvre.

En 2021, en dépit du chaos créé par la COVID, nous avons terminé une expansion de 73 000 pieds carrés à notre usine de Winnipeg, créant notre Centre d'excellence pour le bacon de Maple Leaf. Le projet augmente considérablement la capacité de production pour notre gamme croissante de bacon précuit afin de répondre à la demande croissante du marché, ajoutant annuellement un montant prévu de 30 millions de dollars au BAIIA lorsqu'il sera complètement opérationnel.

Nous avons aussi acquis une installation alimentaire existante à Indianapolis et nous l'avons transformée en la première usine d'envergure au monde réservée au tempeh, une catégorie de protéines à base de plantes en pleine croissance dont nous sommes chef de file sur le marché.

Notre vision d'être l'entreprise de produits de protéines la plus durable au monde est ce qui nous distingue de plus en plus sur le marché. S'il a déjà existé le moindre doute que notre vision était la bonne, les nouvelles récentes sur le changement climatique devraient le dissiper. Notre engagement à l'égard de notre planète s'est approfondi et est devenu encore plus urgent.

Tout juste le mois dernier, un rapport des Nations Unies nous a prévenus qu'à moins que les pays accélèrent radicalement les réductions des émissions provenant du charbon, du pétrole et du gaz naturel, l'objectif de limiter le réchauffement planétaire à des niveaux relativement sécuritaires serait tout probablement hors d'atteinte d'ici la fin de la décennie. C'est une perspective terrifiante.

En 2021, nous avons terminé notre deuxième année en tant que première grande entreprise alimentaire carboneutre au monde. À notre connaissance, aucune autre entreprise alimentaire n'a adopté les mêmes mesures pour devenir immédiatement carboneutre et il faut que ça change. Nous n'avons pas des années devant nous.

Nous continuons à rechercher des moyens de réduire notre empreinte. Nous sommes surtout

enthousiasmés par des technologies révolutionnaires que nous avons à l'œil et qui ont la capacité de modifier fondamentalement l'empreinte de notre industrie; des choses comme l'agriculture régénératrice et la digestion anaérobie. Nous avons toujours nos objectifs basés sur la science en tête – et nous avons un plan complet pour les atteindre ou les dépasser.

Actuellement, la viande durable – y compris celle d'animaux élevés sans antibiotiques et celle qui offre d'autres avantages de bien-être et environnementaux – représente maintenant plus de 16 % de nos ventes de viande – plus que n'importe quelle grande entreprise de viande que nous connaissons. Aux É.-U., plus de 17 000 magasins offrent maintenant nos articles de viande durable, alimentant notre croissance de 35 % aux É.-U. au cours des deux dernières années. Nous avons des plans ambitieux afin d'entretenir cette lancée, étant donné notre leadership dans une catégorie à croissance aussi élevée, et nous sommes fort encouragés par la priorité croissante que les consommateurs accordent à la viande durable.

Nous avons aussi établi le but d'utiliser à 100 % des emballages écologiques d'ici 2025 – un objectif très ambitieux, étant donné la complexité d'équilibrer notre engagement de salubrité alimentaire et de nos aspirations environnementales. Nous augmentons nos efforts de réaliser ce que nous voyons comme un facteur de différenciation visible sur le marché et une partie importante de notre plan d'action environnementale.

Mais nous devons faire davantage! Cela signifie accélérer notre position sur le marché dans l'élevage des animaux sans antibiotiques, cela veut dire prolonger nos pratiques de soins des animaux dans l'ensemble de l'industrie et cela signifie aussi accélérer notre leadership dans le mouvement d'aliments vrais. L'année dernière, nous avons terminé la conversion de 100 % des porcheries qui nous appartiennent à notre système de logement libre de pointe pour les truies qui offre aux truies gravides la liberté de manger, jouer et vivre en groupes sociaux. Il s'agit d'un système d'avant-garde de calibre mondial et nous devons faire davantage pour encourager les autres à suivre notre exemple.

J'ai débuté ma carrière dans l'industrie de l'alimentation en tant que représentant des ventes, alors les rapports avec la clientèle sont un aspect que je connais bien et dans lequel j'investis beaucoup de temps. À part l'impact que nous produisons, la dimension la plus gratifiante de notre vision d'être, au sens large, une entreprise au développement durable, est la tendance à la hausse que nous observons : certains des plus grands clients en Amérique du Nord cherchent à avoir des relations stratégiques de niveau plus élevé avec Maple Leaf en raison de notre travail – un travail qui nous distingue – que nous effectuons afin de créer une meilleure industrie et un monde meilleur.

Même si nous nous sentons heureux de tous ces résultats, pendant que nous avons fait tous ces progrès, il y avait en arrière-plan une réalité sociale et politique alarmante. L'inégalité flagrante et l'injustice sociale continuent à exister, avec des conflits humains interminables qui présentent une menace existentielle pour la civilisation.

Ceci s'est produit de certaines manières qui brisent le cœur, dans l'attaque inimaginable, injustifiée et non provoquée sur l'Ukraine. J'ai appris directement, des membres ukrainiens de notre équipe, la douleur qu'ils éprouvent en voyant leur pays d'origine se faire décimer pour

nulle autre raison que la soif de pouvoir et de contrôle. Nous avons essayé de soutenir généreusement les efforts de secours humanitaires et nous portons les gens de l'Ukraine dans nos cœurs, alors que nous espérons désespérément que la paix survienne bientôt.

Chez nous, nous poursuivons nos efforts pour réduire la tragédie canadienne d'insécurité alimentaire en réparant le système qui lui permet de continuer.

Dans l'une des nations les plus riches au monde, plus de 5,8 millions de personnes ont de la difficulté à accéder de manière fiable aux aliments dont elles ont besoin.

Nous sommes déterminés de faire progresser les changements structuraux par le biais du Centre d'action de Maple Leaf pour la sécurité alimentaire, en travaillant en collaboration avec les partenaires de la société civile, du gouvernement et du secteur privé.

Nous avons fait preuve de leadership dans tous les domaines de création d'une entreprise durable : produire de meilleurs aliments dont la production est plus durable, assurer une meilleure gestion des animaux dont nous avons la charge, faire progresser la justice sociale et trouver des voies claires pour atteindre nos cibles basées sur la science, tout en demeurant carboneutre.

Nous sommes des leaders mondiaux en santé et sécurité, avec un taux de l'ensemble des incidents enregistrables en tête de l'industrie qui a poursuivi sa tendance à la baisse. Nous n'arrêterons pas jusqu'à ce qu'il n'y plus personne – je dis bien PERSONNE – qui se blesse chez Maple Leaf!

Notre rôle de leader en salubrité alimentaire mondiale prend ses assises dans l'apprentissage, l'investissement et les mesures préventives. Une série de pratiques opérationnelles soutiennent notre engagement d'amélioration continue en qualité et en salubrité des aliments.

De toute évidence, les Aliments Maple Leaf est une entreprise aux grandes ambitions et notre moteur, c'est notre culture et notre personnel, la sauce secrète qui permet de produire un impact considérable.

L'année dernière, nous avons élaboré la prochaine génération de notre stratégie du personnel qui s'efforce constamment d'améliorer notre culture basée sur nos valeurs, d'attirer et perfectionner le talent exceptionnel, de former des équipes diverses au rendement élevé et de créer un engagement durable avec nos membres d'équipe – avec chacun d'eux.

Presque 30 ans après avoir débuté chez Maple Leaf, je suis fier d'affirmer que nous ne sommes pas une entreprise moyenne – et que nous ne voudrions jamais l'être. En fait, nous ne voudrions jamais être moyens dans aucun cas! Nous mesurons notre valeur par la *valeur partagée* que nous créons et nous nous acquittons de cet objectif.

Aujourd'hui, à ma 27^e Assemblée générale annuelle, notre entreprise est solide. Plus mature. Plus sage et plus saine. Et avec cette perspective, j'aimerais partager une histoire personnelle en tant que dernier sujet de la journée.

Permettez-moi de la baser sur une pensée de l'acteur/réalisateur Ron Howard qui a observé qu'être en plein processus de vieillissement offre un « *bon drame humain* ».

Je vous ramène à mars 1995, un jour dont je me souviens comme si c'était hier. Mon père, mon frère et moi, ainsi que deux collègues, sommes montés dans l'ascenseur jusqu'au 15^e étage du 30, St-Clair à Toronto, qui était le siège social de Maple Leaf à cette époque.

Nous entreprenions la diligence appropriée en lien avec une transaction pour acquérir cette entreprise légendaire et emblématique avec des partenaires financiers, mon premier pas dans ce monde. Il s'agissait d'une entreprise dont l'histoire remontait à 1898, mais qui avait fait l'objet de décennies de négligence en tant que propriété d'une société de portefeuille du Royaume-Uni.

Peu après l'acquisition – la naissance de la Maple Leaf moderne – nous avons découvert à quel point elle était en difficulté. Il n'y avait pas de culture discernable pour lier le personnel. Un méli-mélo d'entreprises traditionnelles était dispersé à travers le portefeuille. L'industrie était copieusement fragmentée par une capacité à petite échelle. Les usines, de petite taille et inefficaces, avaient des technologies antiques et des conditions déplorables.

J'ai reçu un appel de mon frère Scott immédiatement après sa visite de notre établissement de fabrication de saucisses fumées; il m'apprenait que le produit qui y était fabriqué avait une durée de conservation de 63 jours, mais qu'il était invendable après 14 jours. Notre chaîne d'approvisionnement était dominée par un modèle démodé de livraison directe au magasin.

Nos relations avec la clientèle étaient tout au plus transactionnelles. Nos marques étaient fatiguées et en détérioration. Notre capacité de développement de produits avait été décimée. Le coût de notre main-d'œuvre était de 60 % supérieur à celui de nos principaux concurrents américains, qui étaient tout juste devenus le pays exportateur net du porc, un désavantage concurrentiel qui deviendrait fatal à la longue. Et une fois que la fumée de la comptabilité se fut dissipée (et à l'époque, il y avait davantage de comptabilité imaginative), il devint apparent que la compagnie perdait de l'argent en abondance dans ses activités de base de la viande, ce qui menaçait la viabilité de toute l'entreprise.

Alors, qu'est-ce qui m'a inspiré? Bien sûr... c'est le personnel! Il s'agissait d'une entreprise canadienne emblématique dont l'histoire remontait à près de 100 ans. Elle était peuplée de personnes réellement remarquables qui croyaient en elle et en ce qu'elle pourrait redevenir. À l'âge de 36 ans, avec l'équipe, j'avais juste assez d'orgueil pour croire que nous pouvions réparer n'importe quoi et rétablir la gloire de ce qui avait déjà été un symbole du pays.

Mais ce serait une Maple Leaf différente. Une Maple Leaf moderne. Une Maple Leaf chef de file mondial.

J'ai été frappé par le conseil d'un des détaillants les plus prospères de l'histoire de notre pays – Dick Currie chez Loblaw, qui m'a dit : « *Michael, ne perd jamais de vue le fait qu'il faut beaucoup, beaucoup de temps pour créer les entreprises qui sont réellement les meilleures.* »

Ce fut là le patrimoine de mon père et ses frères avant moi, chez McCain Foods. Mettre l'accent sur les gens et la culture. Être quelque peu stratégique, mais surtout exceller dans l'exécution. Et prendre le temps de BÂTIR l'entreprise de la bonne façon. La persistance est importante!

Un peu plus de 27 années se sont écoulées depuis notre arrivée dans les bureaux de Maple Leaf et ce fut un travail fait avec plaisir, avec conviction et avec des partenariats. Nous voici en 2022 et la Maple Leaf moderne est admirée de par le monde entier en tant que leader de notre secteur. Nous avons une vision de « transformer le monde » qui reflète le mandat que nous avons adopté, soit de rehausser le mérite des aliments. Nous avons acquis une vaste réputation comme étant progressifs et peuplés des meilleurs talents dans une culture gagnante.

Nous gérons les meilleures marques qui reflètent les consommateurs d'aujourd'hui et nous les faisons croître de manière rentable. Nous sommes des leaders en sécurité, salubrité, qualité, innovation, durabilité environnementale et bien-être animal. Après avoir investi des milliards de dollars, nous avons des immobilisations de calibre mondial et nous étendons nos frontières au-delà du Canada, car nous avons tellement plus de choses à faire. Notre réussite financière, tant les ventes brutes que le bénéfice net, est en tête de notre secteur et elle accélère. Nous avons prouvé que cette entreprise emblématique canadienne peut parvenir à la grandeur.

Vingt-sept années à surmonter presque tous les obstacles imaginables. Comment est-ce arrivé? Ce n'est pas un secret. C'est grâce aux gens chez Maple Leaf!

Dès le premier jour, j'ai cru que notre personnel et notre culture définiraient notre avenir et mon plus grand honneur fut d'avoir l'occasion de travailler côte à côte avec certaines des meilleures personnes, des personnes les plus brillantes, les plus grandes sources d'inspiration, les plus compétentes et motivées que j'ai jamais connues.

Ma fierté provient d'avoir vu grandir cette équipe, de l'avoir vu échouer un peu, surmonter, grandir encore plus et réussir, encore et toujours. Les noms auxquels rendre abondamment hommage sont infinis. Individuellement, ces personnes ont été remarquables. Collectivement, elles sont mon inspiration.

Cinq personnes en particulier méritent d'être louées sur notre parcours. Mon associé en affaires de longue date, Richard Lan, qui a été chef de l'Exploitation.

Mon frère Scott McCain qui a aussi été chef de l'Exploitation. Michael Vels, le chef des Finances qui a établi la fondation et en qui nous avons une confiance inébranlable. Gary Maksymetz, le chef de l'Exploitation qui a suivi Richard. Et enfin, Curtis Frank, mon coéquipier actuel qui est maintenant chef de l'Exploitation.

Pourquoi est-ce que je vous raconte cette histoire? Parce qu'après 27 ans, le temps est venu pour moi de faire une transition en passant mon flambeau de chef de la direction. L'âge a cette manie de vous approcher sournoisement – un bon drame humain. En fait, je ne me sens pas vieux.

Et pourtant, pour la plus grande partie de ma vie, j'ai été la personne la plus jeune dans la pièce et maintenant, ce n'est plus le cas. Il reste des montagnes à franchir et cette équipe formidable a

besoin d'un regard nouveau aux commandes.

Alors, le conseil et moi-même nous sommes mis d'accord sur un plan de transition où je deviendrai le président-directeur du conseil et chef de la direction immédiatement après cette assemblée et que je quitterai la fonction de chef de la direction avant l'AGA de l'an prochain. Nous confierons les rênes du chef de la direction à Curtis Frank, actuellement président et chef de l'Exploitation. Cette entreprise est un endroit incroyable doté d'un avenir formidable et d'une équipe remarquable. Il est temps.

La caractéristique déterminante de Maple Leaf a été le talent et la culture. Il n'y a pas de meilleure réflexion de cela que lorsque notre talent se développe au sein de l'organisation; il s'épanouit comme un chêne puissant au printemps.

C'est Curtis Frank. Il est chez Maple Leaf depuis 21 ans, où il a débuté peu après avoir terminé ses études universitaires. Il a les racines agricoles et alimentaires qu'une enfance en Saskatchewan a naturellement intégrées en lui.

Depuis qu'il est ici, Curtis a fait preuve de sa capacité d'apprendre, de sa profonde compréhension de tous les aspects de nos activités et de son esprit concurrentiel de vouloir gagner. Il y arrive en prenant les bons moyens; par sa capacité inégalée d'inspirer la confiance de ceux qui le suivent et de mobiliser chaque intervenant sur le parcours. Curtis est l'incarnation de nos Valeurs de leadership, adhérant à l'aspect humain du leadership qui est nécessaire pour réussir au sein de notre organisation progressive. Il est exactement le dirigeant dont nous avons besoin pour faire progresser notre vision. Il est prêt à assumer le rôle de premier plan et à fixer le cap du prochain chapitre des Aliments Maple Leaf.

Cette entreprise et cette équipe sont profondément enracinées dans mon cœur et mon âme, les deuxièmes en importance, après ma famille.

Alors que je quitte mes fonctions de chef de la direction et que je me retire des activités quotidiennes, mes efforts en tant que président-directeur seront réorientés vers une nouvelle fonction davantage axée sur la stratégie, la gérance, la surveillance et l'encadrement.

La famille McCain ne va nulle part. Nous avons de profondes racines dans l'industrie alimentaire et dans cette sphère d'activités, et nous sommes pleinement engagés à l'égard de Maple Leaf, de ma propre génération à la suivante.

En 2007, mon père a pris la parole à une célébration du 50^e anniversaire de McCain Foods Limited, l'entreprise qu'il a fondée avec son frère. Il a commencé en citant Sophocle, le dramaturge grec, qui a dit : « Il faut attendre le soir pour voir à quel point la journée a été splendide ».

Cette journée – qui s'est étendue sur 27 ans – a été splendide.

Et demain, ce sera encore mieux!