



REMARQUES

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



et

Curtis Frank
Président et chef de l'exploitation
Les Aliments
Maple Leaf

Assemblée annuelle des actionnaires 2023

11 mai 2023

Version non définitive

REMARQUES DE MICHAEL MCCAIN

Depuis 23 ans, sur les 28 années que j'ai passées jusqu'ici aux Aliments Maple Leaf, j'écris chaque semaine une lettre personnelle à mon équipe. J'ai toujours rédigé cette lettre hebdomadaire, intitulée « What's Happening at Maple Leaf », de ma propre voix et avec mon cœur. Vous me connaissez, personne n'est surpris d'apprendre que j'y glissais même parfois quelques obscénités.

Ce matin, j'ai écrit la dernière lettre. Elle commençait avec une citation de Périclès, qui va comme suit :

« Ce que vous laissez derrière vous n'est pas ce qui est gravé dans les monuments en pierre, mais ce qui est tissé dans la vie des autres. »

J'aurai l'occasion de repenser à ce que j'ai dit à mon équipe, car aujourd'hui je cède ma place de chef de la direction à Curtis Frank, une personne exceptionnelle. Comme c'est la dernière fois que je m'adresse aux actionnaires en tant que chef de la direction, je vais tâcher de mettre en pratique ce qu'on a tenté de m'apprendre à faire pendant plus de 25 ans et que je n'ai pas réussi à faire : être bref.

Tout d'abord, je voudrais commenter notre récent rendement financier dans le contexte de l'économie postpandémique, qui, nous le savons tous, a été terriblement difficile pour nous et notre secteur d'activité. L'expression « quand on a touché le fond, on ne peut que remonter » est généralement vraie. Les effets de la rupture de la chaîne d'approvisionnement, de l'hyperinflation et de la dislocation extrême des marchés mondiaux du porc ont eu des conséquences importantes à court terme. Cependant, comme ces conditions persistent, nous les comprenons de mieux en mieux, nous savons comment relever les défis qu'elles posent et nous sommes de plus en plus convaincus qu'elles ne dureront pas longtemps.

Comme nous l'avons indiqué dans nos résultats annuels et plus tôt aujourd'hui dans notre communiqué du premier trimestre, en 2022 et au premier trimestre de 2023, ces mêmes forces transitoires, mais considérables ont continué à définir notre rendement financier. L'année dernière, notre marge BAIIA rajustée s'est établie à 8,2 %. Or, je suis ici depuis assez longtemps pour me souvenir clairement de l'époque où des marges BAIIA de 8 % auraient représenté plus du double de nos normes structurelles!

Sur une note plus réjouissante, nos produits d'exploitation ont augmenté de 5,2 %, grâce à des réalisations encourageantes. Je pense notamment au dynamisme continu de nos activités aux États-Unis, où les ventes de viandes préparées ont augmenté de plus de 10 %, à la résilience de nos marques au Canada et à notre réussite exceptionnelle dans le secteur des viandes durables, où nous avons connu une autre année de croissance vigoureuse. Je suis fier de dire qu'à la fin de l'année 2022, nous avons enregistré une septième année consécutive de croissance d'un trimestre sur l'autre dans ce segment.

Nous avons également fait des progrès remarquables depuis l'annonce du pivot de notre approche d'investissement dans les protéines végétales et nous sommes en bonne voie pour

exécuter notre plan de « croissance rentable », en commençant par atteindre notre jalon de BAIIA rajusté neutre ou supérieur dans la seconde moitié de 2023. À la fin de l'année dernière, nous étions déjà à mi-chemin. Notre plan est sur la bonne voie, car nous nous concentrons sur des initiatives clés pour que cette catégorie connaisse une croissance rentable.

Vous m'avez beaucoup entendu parler de notre usine de volaille de London. Il s'agit du plus grand investissement dans l'industrie alimentaire de l'histoire du Canada et de l'une des usines les plus évoluées au monde. Les mots ne suffisent pas à lui rendre justice! À mesure de la progression des activités, nous verrons surgir les avantages d'une gamme de produits plus rentables, d'une efficacité opérationnelle accrue grâce à la technologie et à l'échelle, et d'une capacité supplémentaire pour répondre à la demande des consommateurs en matière de volaille à marge plus élevée et à valeur ajoutée pour les années à venir.

Notre Centre d'excellence en bacon à Winnipeg est un autre exemple d'investissement judicieux visant à accroître durablement les marges sur un marché à forte croissance. Il ajoute une capacité interne de production de bacon précuit et bon pour micro-ondes, et constitue un exemple incroyable de notre programme d'innovation qui génère des occasions de croissance.

La concrétisation de ces deux projets phares, dans l'un des contextes de construction les plus difficiles dont je me souviens, n'est pas un mince exploit et témoigne de la résilience qui caractérise les Aliments Maple Leaf.

Dernier point et non le moindre, nous n'avons jamais failli à notre engagement d'excellence en matière de salubrité alimentaire et de sécurité des personnes. Je suis très fier que l'an dernier, nous ayons atteint un nouveau jalon en matière de sécurité au travail à partir de résultats qui étaient déjà de classe mondiale.

Voici donc, selon moi, où nous en sommes aujourd'hui :

- 1) La perturbation de la chaîne d'approvisionnement après la pandémie, bien qu'elle reste un facteur à prendre en compte jusqu'en 2023, est désormais derrière nous. Nos effectifs sont à des niveaux normaux et cette stabilité se traduit par une normalisation du rendement en usine et du service à la clientèle au cours du deuxième trimestre.
- 2) Ce trimestre, nous mettons en œuvre ce que nous espérons et croyons être notre dernière initiative de tarification « hyperinflationniste ». Le rendement de notre marque stable a été exceptionnel, ce qui est un excellent indicateur de santé à long terme. C'est très bon signe.
- 3) Si la persistance de la dislocation du marché du porc est plutôt flagrante, nous observons désormais d'importantes lueurs d'espoir annonciatrices de changement presque chaque semaine. Les marchés agricoles vont se redresser, comme ils l'ont toujours fait.
- 4) Le passage à la rentabilité de notre secteur des protéines végétales est en bonne voie.

- 5) Enfin, le démarrage de nos nouvelles usines se déroule exceptionnellement bien, ce qui nous permettra d'ajouter annuellement 130 millions de dollars de bénéfice d'exploitation avant intérêts, impôts et amortissement.

Il est clair pour nous que lorsque les marchés du porc se normaliseront et que nos nouvelles usines auront atteint leur rythme de croisière, nous serons structurellement performants avec des niveaux de marge BAIIA dans le haut de la fourchette ou supérieurs à l'objectif de 14 à 16 % que nous nous sommes fixé il y a plusieurs années. Je pense que nous avons fourni à nos actionnaires tous les faits, toutes les informations et toutes les données nécessaires pour parvenir à cette conclusion.

Si notre bilan, en cette période charnière, semble à première vue subir quelques tensions, je tiens à souligner qu'il s'agit d'une illusion mathématique à court terme. Nous avons financé pour plus d'un milliard de dollars de capital de construction que nous portons, mais qui est simplement à un stade de démarrage, en attendant le retour sur investissement prévu dans quelques mois. Si vous retirez raisonnablement cet élément des calculs, notre position est nettement plus solide.

2023 est donc notre année d'inflexion et notre confiance grandit de jour en jour.

Aujourd'hui, en votre présence, je repense à près de trois décennies passées. Je suis terriblement fier de ce que nous faisons, de la manière dont nous le faisons et de ce que nous ferons ensuite.

C'est en avril 1995 que mon père Wallace, mon frère Scott et moi-même avons franchi pour la première fois les portes du bâtiment des Aliments Maple Leaf sur l'avenue St. Clair. Quel parcours de transformation nous avons connu depuis ce temps! Ce fut une grande aventure pour notre entreprise et pour moi aussi, tant comme dirigeant que sur le plan personnel.

Nous avons hissé un ensemble disparate d'entreprises peu performantes au rang de chef de file mondial dans le domaine de la production alimentaire durable. Forts de nos valeurs intrinsèques de leadership et de notre engagement à créer une valeur partagée, nous nous efforçons constamment d'atteindre notre objectif de rehausser le mérite des aliments, et notre vision d'être la première entreprise spécialisée en produits de protéines durables de la planète.

Dans les réflexions que j'ai partagées par écrit avec mon équipe ce matin, j'ai dit que nulle part au cours de ce parcours de plusieurs décennies le sens n'est devenu plus pertinent que lorsque nous avons galvanisé ce parcours autour d'un objectif clair : rehausser le mérite des aliments.

Pour moi, les Aliments Maple Leaf représentent bien plus qu'une entreprise. Nous avons créé une culture et une éthique qui, à mon avis, n'ont pas leur pareil. Le travail que nous avons accompli au fil des ans pour jeter les bases, remodeler notre portefeuille d'activités, reconstruire nos chaînes d'approvisionnement, revigorer nos marques et offrir une proposition de valeur qui reflète l'intérêt de toutes les parties prenantes me rendra toujours fier.

Mais je suis encore plus fier de la façon dont nous avons concrétisé notre vision de la durabilité. À Maple Leaf, nous n'avons jamais eu peur de faire preuve d'audace!

Notre objectif de devenir la première grande entreprise alimentaire au monde à être carboneutre MAINTENANT a été un moment décisif en 2019. La crise climatique mondiale n'a jamais été aussi réelle, et le rôle de notre industrie, jamais aussi clair. Mais le leadership dont nous avons fait preuve dans le domaine de la production alimentaire durable, du bien-être des animaux et du travail essentiel que nous accomplissons en matière de justice sociale, notamment en ciblant le sort des Canadiens qui souffrent d'insécurité alimentaire par l'intermédiaire du Centre de Maple Leaf pour la sécurité alimentaire, nous a permis de nous distinguer à l'échelle mondiale.

Tous les membres de l'équipe Maple Leaf peuvent en être fiers!

À plus long terme, cette année marque un point d'inflexion. Après des années d'investissements dans de grands projets d'immobilisations et d'optimisation de notre réseau, nous allons nous attacher à accélérer et à élever notre vision, tout en digérant les investissements importants que nous avons faits pour obtenir un rendement attrayant.

En 1998, mon premier rapport annuel en tant que chef de la direction comportait en couverture un seul mot : Leadership. L'essentiel de mon mandat de chef de la direction des Aliments Maple Leaf a consisté à favoriser le leadership, à permettre au leadership personnel de se manifester à tous les échelons de l'organisation, et ce, chez chaque membre de l'équipe. C'est pourquoi j'ai signé mes notes comme je l'ai fait ce matin, « L'Avantage du leadership », représentant une équipe de milliers de personnes exceptionnelles qui acquièrent un avantage concurrentiel grâce au pouvoir du leadership personnel. Ma note a toujours été axée sur les véritables héros de Maple Leaf que j'avais rencontrés au cours de la semaine. Ce sont ces personnes qui ont tant accompli, en donnant d'elles-mêmes aux autres, avec passion, avec un savoir-faire inouï et avec la conviction que seul un héros peut avoir à l'égard de son parcours. Ces personnes ont été ma source d'inspiration pendant 28 ans. Elles sont à l'origine de la réussite de cette transformation sur plusieurs décennies et elles nourrissent notre puissante culture décrite par nos valeurs de leadership. C'est l'ingrédient secret pour les générations à venir.

Le fait d'être entouré de gens plus talentueux que moi m'a toujours motivé. Je les ai poussés. Ils m'ont poussé encore plus fort! En ce moment, je repense à toutes ces personnes. Des gens comme Richard Lan, Michael Vels, Scott McCain. Des gens comme Gary Maksymetz. Au fur et à mesure que des collègues nous quittaient, de nouveaux talents nous ont rejoints. J'ai maintenant le sentiment de quitter la meilleure équipe de direction avec laquelle j'ai jamais travaillé en plus de 40 ans de carrière. Ils sont tous exceptionnels, mais nul ne l'est plus que le nouveau chef de la direction, Curtis Frank. Voici comment je l'ai décrit à mon équipe dans la lettre de ce matin, bien que tous le savaient déjà :

« Curtis Frank est un leader remarquable, Il se distingue dans toutes les dimensions de nos valeurs de leadership et possède une feuille de route impressionnante grâce à sa capacité impressionnante à établir des liens avec les autres. Il bénéficie du soutien indéfectible de tous les membres de ma famille, qui resteront étroitement liés aux Aliments Maple Leaf en tant qu'actionnaires propriétaires-exploitants pour au moins une autre génération. Curtis et moi avons effectué une transition méticuleuse. Il connaît maintenant tous les tenants et aboutissants de l'entreprise. Il mérite réellement ce rôle et poursuivra notre objectif avec passion. Je sais que le mandat d'envergure de

Curtis Frank à la tête des Aliments Maple Leaf se traduira par des réalisations étonnantes. »

Je fais donc place à notre nouveau chef de la direction!

À vous, Curtis.

REMARQUES DE CURTIS FRANK

Merci, Michael, pour vos bons mots. Bonjour à tous!

Michael, vous m'avez dit un jour que lorsque vous avez pris la barre des Aliments Maple Leaf, vous vous êtes fixé un seul objectif personnel : avoir une incidence. Vous aviez l'intention de le faire par l'entremise des gens et de la culture. C'est exactement ce que vous avez fait, et bien plus encore. Vous avez inspiré de nombreuses personnes par votre vision audacieuse et, sous votre gouverne, les Aliments Maple Leaf s'est imposée comme une entreprise alimentaire canadienne emblématique qui suscite l'admiration à l'échelle mondiale.

Vous êtes un chef de la direction visionnaire, un dirigeant passionné, un mentor respecté, un philanthrope compatissant et un ami cher qui n'a jamais hésité à faire passer sa famille en premier. L'incidence que vous avez eue à la tête des Aliments Maple Leaf n'est rien de moins qu'extraordinaire. Et, vous connaissant comme je vous connais, je n'ai aucun doute que l'incidence que vous aurez dans votre prochain chapitre sera encore plus remarquable. La route n'a pas été facile, mais vous avez bâti quelque chose d'unique, et j'ai bien l'intention d'honorer votre legs.

Aujourd'hui, il m'est difficile de décrire les émotions que je ressens : fierté, nervosité, excitation, mais surtout, gratitude.

Lorsque je suis entré dans cette entreprise il y a 23 ans, je n'aurais jamais pu imaginer les possibilités qu'elle m'offrirait, à moi, mais aussi à ma famille. Tout au long de ma carrière, Michael, vous m'avez offert le cadeau ultime de partager toute une vie d'expériences, de réflexions, d'histoires et de connaissances. En retour, sachez que vous, et tous les actionnaires de Maple Leaf, avez l'assurance que je ferai de mon mieux pour laisser ma marque, en poursuivant ce que j'ai appris être le plus important : les meilleurs employés sont ceux qui travaillent ensemble dans une culture extraordinaire, avec le courage de fixer des objectifs grands et audacieux et la passion d'atteindre ces objectifs.

C'est un axiome que la culture d'une entreprise détermine son succès, quelle que soit l'efficacité de ses stratégies. Ayant bâti ma carrière au sein des Aliments Maple Leaf, j'y crois fermement. J'ajouterais que le fait de travailler dans un tel environnement et de diriger cette équipe de personnes est sans aucun doute le privilège d'une vie.

À certains égards, je me suis préparé à ce rôle presque toute ma vie. Mon enfance dans une ferme familiale mixte de la Saskatchewan m'a permis d'acquérir une véritable connaissance pratique

du secteur de l'alimentation et de l'agriculture. Après plus de vingt ans d'apprentissage et d'évolution au sein de l'entreprise, notamment en travaillant aux côtés de Michael dans cette transition, je me sens aussi prêt que possible, tout en reconnaissant qu'il me reste encore beaucoup à apprendre.

Il y a quelques petites choses que vous devez savoir sur moi.

- Je suis, au plus profond de mon être, sensible aux particularités de l'entreprise. Je suis un dirigeant qui se retrouse les manches et je me fais un point d'honneur d'être authentique. Je ne fais pas de cachotteries.
- Je crois beaucoup au leadership au service des autres, ce qui suppose de développer et d'élever les équipes et les talents qui m'entourent.
- J'ai passé une bonne partie de ma carrière dans la vente : j'aime chercher à comprendre le marché, nos clients et nos consommateurs. Je m'engage à canaliser cette compréhension pour générer une croissance rentable.
- J'adore résoudre des problèmes complexes et je saisis les occasions de trouver des solutions qui peuvent offrir une valeur immense, non seulement pour les Aliments Maple Leaf, mais aussi pour toutes les parties prenantes.
- Enfin, je suis farouchement axé sur les résultats et j'ai l'intention de consacrer toute mon énergie à la réalisation de l'énorme potentiel qui existe au sein de cette entreprise.

Comme vous pouvez sans doute le constater, je suis très enthousiaste à l'idée d'assumer ce rôle et de nous mener vers notre prochain chapitre. Avec des marques emblématiques, des actifs de classe mondiale, une culture axée sur les gens et les valeurs, et un objectif qui crée une valeur commerciale et sociale, nous emportons le meilleur des Aliments Maple Leaf avec nous dans l'avenir.

Et bien que notre objectif, notre vision et nos valeurs soient constants, comme toutes les choses de la vie, nous évoluerons nous aussi.

Jusqu'à la fin de 2023, nous nous attacherons à **stabiliser** le rendement financier de l'entreprise dans une économie postpandémique. Il s'agit notamment de rétablir la santé de notre chaîne d'approvisionnement, ce qui est en voie d'achèvement, de fixer les prix en fonction de l'inflation, ce qui est aussi désormais en bonne voie, et de nous positionner pour maximiser les avantages qui se matérialiseront à la suite d'un retour à des conditions plus normales sur le marché du porc.

Lorsque nous tournerons la page du calendrier vers 2024, nous prendrons **la pleine mesure** des avantages des investissements majeurs que nous avons réalisés dans notre usine de volaille de London et nos installations de bacon précuit. Nous sommes conscients que nos investisseurs ont été patients et nous sommes prêts à récompenser cette patience. Parallèlement, nous sommes

également sur la bonne voie pour ramener notre secteur des protéines végétales à la rentabilité, pendant que nous nous tournons vers l'année prochaine.

Lorsque nous aurons mis sur pied ces grands projets d'envergure et que nos investissements seront pleinement rentabilisés, nous arriverons à un véritable point d'inflexion. Nous laisserons derrière nous les chapitres de la construction des fondations, de la transformation et de la réparation, et nous tournerons notre attention vers la **capitalisation** de la plateforme que nous avons bâtie ensemble.

Au cours des trimestres et des années à venir, nous adapterons davantage nos stratégies du plan d'action, tout en accélérant notre programme d'innovation et en élevant le niveau de nos prestations pour les clients et les consommateurs. Nous stimulerons la croissance non seulement à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur de nos frontières, en accélérant la croissance organique, tout en faisant preuve de discipline dans l'étude d'acquisitions stratégiques qui produisent des synergies concrètes. Nous ancrerons l'excellence opérationnelle dans l'ensemble de notre réseau, en faisant de notre chaîne d'approvisionnement une source d'avantage concurrentiel, tout en renforçant notre lien avec les membres de notre équipe de première ligne. Il s'agira également d'étendre nos capacités grâce aux technologies numériques, y compris l'automatisation de la fabrication. Plus important encore, nous tirerons parti de notre différence en matière de durabilité, tout en créant une valeur partagée pour toutes nos parties prenantes.

Merci à Michael, à la famille McCain, à l'ensemble de notre conseil d'administration et à mes collègues pour la confiance que vous m'avez témoignée et pour notre conviction commune de devenir la première entreprise spécialisée en produits de protéines durables de la planète. Nous, et les milliers de personnes qui nous soutiennent, avons préparé le terrain pour de grandes choses à venir.

Période de questions

REMARQUES FINALES DE MICHAEL MCCAIN

On me demande souvent ces jours-ci comment je me sens. Eh bien, voilà!

Au moment où je quitte mon rôle de chef de la direction pour me concentrer sur celui de président exécutif, je suis fier de notre entreprise et des personnes qui la font fonctionner. Le changement et le vieillissement m'angoissent, bien sûr. Vous devrez me l'accorder, car le changement et le vieillissement semblent toujours avoir cet effet. Je me sens toutefois en paix. Le temps est venu.

J'assume désormais mon rôle de président exécutif. En tant qu'actionnaires principaux, ma famille et moi sommes pleinement engagés dans l'avenir de Maple Leaf en continuant d'être propriétaires/exploitants.

Je n'en serais pas arrivé là, et l'entreprise ne serait pas ce qu'elle est aujourd'hui, sans la contribution de ceux qui nous ont précédés. Mon père, Wallace, m'a fait profiter de son expérience et de son legs, et il a été mon défenseur le plus fidèle et le plus bruyant, tout en s'assurant que je reste les pieds sur terre. Je pense qu'il serait aussi fier et satisfait que je le suis aujourd'hui.

Tous ceux qui me connaissent savent que la seule chose qui compte plus pour moi que Maple Leaf, c'est ma famille. Et quant à ma famille, je ne sais pas par où commencer. Ma mère est une source d'inspiration : forte, collaboratrice et visionnaire ne sont que quelques mots que j'utiliserais pour la décrire. Elle nous a rejoints aujourd'hui par vidéo. Et mes enfants, qui ont tant sacrifié pour que nous puissions faire ce que nous faisons, je vous dis MERCI, JE VOUS AIME et je sais que vous continuerez à soutenir cette aventure en tant qu'actionnaires ou membres du conseil d'administration. Je suis fier de chacun d'entre vous. Et à ma compagne Jill, qui a été à mes côtés dans certains des moments de ma vie où j'ai été le plus vulnérable. Merci Il nous reste beaucoup à vivre.

Je suis peut-être l'homme le plus chanceux du Canada d'être entouré de cette famille, et j'en suis reconnaissant. Et à vous tous qui vous joignez à nous aujourd'hui, au nom de Curtis et moi, de votre Conseil d'administration nouvellement élu et de toute l'équipe des Aliments Maple Leaf, je vous remercie de votre soutien pendant que nous continuons à rehausser le mérite des aliments.

Ce matin, j'ai quitté mon poste de chef de la direction dans ma dernière note écrite à mon équipe. Mais je ne quitte pas les Aliments Maple Leaf pour autant. Il nous reste trop à faire, mais sous la direction de Curtis et avec le soutien indéfectible de ma famille, nous poursuivons notre route.

Je vous remercie.

###