
REMARQUES



Curtis Frank
Président et chef de la direction
Les Aliments
Maple Leaf

Assemblée annuelle des actionnaires 2024

2 mai 2024

Version non définitive

REMARQUES DE CURTIS FRANK

Merci Michael et bonjour à tous! C'est un bonheur de vous savoir si nombreux avec nous aujourd'hui, ici même au Forum et en ligne. Les 12 mois qui se sont écoulés depuis notre dernière assemblée générale annuelle (AGA) ont été chargés. Cette année a été marquée par de nombreuses « premières » pour moi, depuis que j'ai accepté le rôle de président et chef de la direction des Aliments Maple Leaf en mai dernier.

J'aimerais d'abord et avant tout exprimer ma gratitude au président-directeur du conseil d'administration, Michael McCain, pour son soutien indéfectible durant cette transition. Je tiens aussi à remercier les autres administrateurs pour le soutien et l'encadrement qu'ils m'ont offerts, ainsi que l'équipe de la haute direction et l'ensemble des membres de l'équipe des Aliments Maple Leaf pour leur dévouement constant.

J'ai passé pratiquement toute ma carrière aux Aliments Maple Leaf, soit près de 24 ans, et quiconque me connaît sait à quel point je suis passionné par ce que nous faisons. Nous avons créé une culture à la fois axée sur un rendement élevé et enracinée dans le respect des valeurs de leadership de Maple Leaf.

Les Aliments Maple Leaf a lancé son ambitieux plan directeur il y a déjà cinq ans, dans le but audacieux de rehausser le mérite des aliments et avec la vision encore plus incroyable d'être l'entreprise de produits protéinés la plus durable sur terre. Notre plan directeur nous a permis de nous distinguer sur le marché en plus de guider chacune de nos décisions. Il nous a aidés à traverser l'incertitude des dernières années et a orienté la création d'une valeur partagée pour toutes les parties prenantes de Maple Leaf.

Je vous parlerai bientôt plus longuement de notre plan directeur évolué, mais pour commencer, j'aimerais vous faire part de certaines réflexions pour conclure 2023.

Lorsque je repense à l'année 2023, j'éprouve des sentiments plutôt partagés. D'un côté, je suis incroyablement fier de nos progrès pour assurer la stabilité de l'entreprise dans notre économie postpandémique, pour bénéficier de nos récents investissements et pour nous positionner de façon à tirer parti de la plateforme que nous avons construite pour assurer notre réussite future. De l'autre, je suis bien conscient qu'il reste encore beaucoup à faire pour exploiter notre plein potentiel commercial.

Nous pouvons donc affirmer avec confiance que 2023 a été une année marquée par les progrès, mais certainement pas la perfection.

Attardons-nous d'abord à nos progrès. En dépit des conditions de marché difficiles, nous avons fait des progrès remarquables en ce qui concerne l'exécution de notre plan directeur, tout en faisant preuve d'une résilience exceptionnelle. Et surtout, nous avons terminé l'année sur une belle lancée, en préparant la réussite de notre entreprise pour 2024 et longtemps après.

Laissez-moi vous présenter certaines des réalisations notables de notre équipe durant la dernière

année :

- Durant l'année 2023, la croissance de nos chiffres de vente s'est élevée à +2,7 %, et nous avons atteint un BAIIA de 428 millions de dollars, ce qui représente une hausse substantielle de 155 millions de dollars ou de 57 % par rapport à 2022.
- Dans le secteur des protéines animales, nous avons augmenté les ventes de 3,6 % grâce à nos stratégies fondamentales axées sur la refonte de l'image de marque, les viandes durables et une présence accrue sur le marché américain.
- Nous avons réussi à atteindre un BAIIA ajusté neutre ou amélioré dans le secteur des protéines végétales, et ce, au quatrième trimestre de 2023.
- Nous avons achevé le démarrage de grands projets d'immobilisation d'une valeur de plus d'un milliard de dollars à l'usine de volaille de London et au Centre d'excellence en bacon, et ces actifs de longue date promettent d'apporter des contributions significatives à notre entreprise pour les décennies à venir.
- Malgré l'ampleur extraordinaire des dérangements et de l'inflation avec lesquels nous avons dû composer en conséquence de la pandémie mondiale et des conflits internationaux, nous avons réussi à rétablir la santé de notre chaîne d'approvisionnement tout en adaptant nos prix à la nouvelle réalité du marché.
- Nous avons fait preuve de résilience au Complexe Porc, en surpassant nos concurrents sur une base relative, en dépit de la dislocation des marchés mondiaux du porc qui a frappé plus durement et plus longtemps que ce à quoi nous nous attendions.
- Enfin, nous avons fait preuve de discipline dans la gestion du capital et avons entrepris une démarche visant à alléger notre bilan.

Au fil de cette année de transition et de perturbations intenses, notre engagement envers la création d'une valeur partagée pour toutes nos parties prenantes est demeuré inébranlable, ce qui est une immense source de fierté pour nous.

- Nous avons célébré notre quatrième anniversaire en tant que première grande entreprise alimentaire carboneutre au monde, ce qui démontre notre engagement en matière de gestion environnementale.
- Nous avons lancé des innovations de pointe dans notre secteur, comme les produits Natural Selections de Maple Leaf aux ingrédients les plus simples qui soient, ce qui témoigne de notre quête d'excellence constante en matière de développement de produits.
- Notre engagement à l'égard de la durabilité des emballages nous a amenés à adopter des barquettes entièrement recyclables à notre usine de volaille de London, et à ainsi éliminer environ 1 000 tonnes de déchets dans les sites d'enfouissement.

- La passion dont nous faisons preuve pour atteindre notre objectif de réduction de l'insécurité alimentaire de 50 % au Canada d'ici 2030 est le reflet de notre engagement profond à surmonter les défis sociaux des communautés où nous exerçons nos activités.
- Le maintien de notre statut de chef de file mondial en matière de salubrité alimentaire et de sécurité des personnes atteste de notre volonté inébranlable à assurer le bien-être de nos employés, mais aussi de nos clients.
- Et finalement, l'intensification des initiatives d'agriculture régénérative et la mise en œuvre de la prochaine phase de travaux liés à la digestion anaérobie démontrent notre proactivité en matière de durabilité.

Ensemble, ces initiatives contribuent à bâtir un avenir plus durable pour l'ensemble des parties prenantes des Aliments Maple Leaf, qui se démarque ainsi en tant que chef de file du secteur. Et même si, conjuguées à l'amélioration de notre rendement financier, toutes ces réalisations témoignent certainement d'une belle lancée pour notre entreprise, je n'irais pas jusqu'à crier victoire pour l'instant. Nos progrès sont indéniables, mais nous n'avons certainement pas atteint la perfection.

Notre nature nous pousse à viser toujours plus haut et, pour nous tous au sein de Maple Leaf, il apparaît évident qu'il nous reste beaucoup de travail important à accomplir avant de réaliser notre plein potentiel.

Voilà qui m'amène à l'actualisation, plus tôt cette année, de notre plan directeur – un élément clé de l'exécution de la prochaine phase de croissance rentable aux Aliments Maple Leaf. Je précise que notre vision et notre mission sont immuables. Elles ne changeront pas. Par contre, étant donné la vitesse à laquelle les choses changent, nos stratégies fondamentales doivent elles aussi évoluer afin de préparer notre avenir.

Je suis incroyablement emballé par les cinq stratégies principales décrites dans notre plan directeur, car elles nous propulseront vers de nouveaux sommets :

- Nous **montrons l'exemple** en produisant de meilleurs aliments, en prenant mieux soin des gens, des communautés et des animaux dont nous sommes responsables et en entretenant une meilleure planète. Cette stratégie est au cœur de notre volonté de créer une valeur partagée.
- Nous **développerons des marques bien-aimées** en investissant dans notre gamme de marques de premier plan afin de stimuler la demande et la fidélité des clients, en accélérant le rythme de mise en marché de nos innovations percutantes et en intégrant nos capacités uniques aux stratégies relatives à nos clients.
- Nous chercherons à **étendre notre portée** en augmentant notre portée géographique, en particulier sur le marché américain, en développant de nouveaux canaux et de nouvelles catégories, comme le commerce électronique, et en continuant à diversifier notre gamme de protéines.

- Nous **rechercherons l'excellence dans nos activités** en tirant parti des technologies avancées, en appliquant la science des données et l'analytique et en intensifiant nos efforts de réduction des coûts pour l'entreprise.
- Finalement, et il s'agit peut-être du point le plus important, nous continuerons de **mettre en valeur des talents prodigieux** en entretenant notre culture axée sur les valeurs, en misant sur des chefs prêts pour l'avenir et en inspirant nos équipes à conquérir de nouveaux sommets.

Alors que nous déployons ce plan directeur évolué, il est important de souligner que les choses changeront.

- Après avoir créé une chaîne d'approvisionnement de classe mondiale, nous commencerons à profiter des retombées de nos investissements. Nous avons la responsabilité d'obtenir les résultats auxquels nous nous sommes engagés, et c'est ce que nous ferons.
- Nous délaisserons l'approche tournée vers l'intérieur que nous avons adopté pour composer avec le marché durant la pandémie et après, et deviendrons une puissance du secteur des biens de consommation emballés de marque.
- Nous nous éloignerons de notre centre de gravité actuel pour accorder davantage d'attention à l'accélération de notre croissance non seulement au Canada, mais aussi aux États-Unis.
- Nous mettrons de côté les projets internes exigeants en investissements pour miser sur l'amélioration de la rentabilité et l'utilisation de la technologie et de l'automatisation.
- Nous accorderons la priorité à la solidité de notre bilan financier, car elle nous donnera la souplesse de grandir de façon disciplinée.
- Pour finir, nous aiguiserons notre avantage concurrentiel pour garder notre avance dans un marché en constante évolution.

Dans les limites du possible, nous nous imposerons des normes d'exécution élevées. Nous avons d'ailleurs établi une carte de pointage équilibrée pour mesurer nos progrès dans cet exercice hautement intéressant. Pour l'avenir, nous nous attendons à :

- atteindre un taux de croissance des produits d'exploitation de 5 % ou moins en exécutant nos stratégies de croissance;
- générer une hausse de la marge du BAIIA ajusté qui nous rapprochera de notre marge cible de 14 % à 16 % sur les marchés normaux;

- obtenir des résultats du premier quartile au sondage annuel sur l'engagement des employés, y compris pour les membres de notre équipe de première ligne, tout en faisant progresser nos mesures clés en matière de diversité, d'équité et d'inclusion;
- mettre à profit le Centre de Maple Leaf pour la sécurité alimentaire pour tenter de réduire l'insécurité alimentaire au Canada de 50 % d'ici 2030;
- tenir notre promesse en matière de sécurité en tant que chef de file mondial de la salubrité alimentaire, de la qualité, de la sécurité des personnes et du soin des animaux;
- être une entreprise carboneutre qui poursuit ses efforts pour atteindre ses objectifs fondés sur la science et utiliser exclusivement des emballages durables;
- offrir à nos actionnaires un rendement total intéressant.

Pour atteindre nos objectifs, nous adopterons un nouveau modèle organisationnel misant sur la concentration, la responsabilisation et les résultats afin d'amorcer la mise en œuvre de notre plan directeur actualisé.

- Pour commencer, nous réunirons les viandes préparées, la volaille et les protéines végétales dans la catégorie des aliments préparés, qui relèvera d'Adam Grogan, récemment nommé chef de l'exploitation. Adam travaille pour Maple Leaf depuis plus de 25 ans et est un dirigeant remarquable. Nul doute qu'il est la bonne personne pour diriger nos activités quotidiennes essentielles, tant sur le plan commercial que de l'exploitation.
- En deuxième lieu, Casey Richards est le nouveau président de notre division américaine et est responsable de stimuler notre croissance aux États-Unis. Casey, qui travaille pour Maple Leaf depuis six ans, possède une connaissance approfondie du marché nord-américain de l'alimentation, ayant travaillé pour certaines des plus grandes entreprises alimentaires de la région.
- Notre nouveau chef des finances, David Smales, sera un autre atout important dans notre équipe de leadership. Il s'est joint à nous en janvier et, en plus de ses excellentes connaissances en finances, il possède des compétences exceptionnelles en planification stratégique à long terme et une compréhension approfondie des marchés financiers canadiens. Il a le bagage et l'expérience dont nous avons besoin pour atteindre les résultats escomptés durant cette nouvelle phase.

Comme vous le savez, nous avons publié ce matin les résultats du premier trimestre, et ceux-ci sont à la hauteur de nos attentes, avec une amélioration du BAIIA ajusté de 55 % d'une année à l'autre. Nos résultats nets sont en hausse, tout comme le flux de trésorerie disponible, et les coûts en capital consacrés à la construction ont baissé de près de 70 %, alors que s'achèvent nos projets d'immobilisations. Il va sans dire que les choses progressent.

Avant de conclure, j'aimerais profiter de l'occasion pour souligner le talent extraordinaire de

l'équipe avec laquelle j'ai la chance de travailler aux Aliments Maple Leaf. Les personnes qui veulent se joindre à nous et faire carrière ici sont inspirées par notre mandat et notre vision. Elles animent notre passion pour notre travail et nous motivent à atteindre nos objectifs ambitieux. Les Aliments Maple Leaf offre un environnement de travail incomparable, et nos employés sont la raison même pour laquelle j'entrevois le parcours qui nous attend avec beaucoup d'assurance. Je n'ai jamais été aussi optimiste quant à l'avenir des Aliments Maple Leaf.

Des occasions exceptionnelles nous attendent, nous savons ce qui doit être fait et notre entreprise est sur une belle lancée. Je suis persuadée que nous sommes sur la bonne voie pour atteindre nos objectifs.

Le moment est venu d'exploiter le plein potentiel de Maple Leaf.

Merci!

###
