

ENGAGÉE
MOBILISÉE
PRÈS DES GENS
SOCIALEMENT
RESPONSABLE



Chaque jour, nos producteurs laitiers membres et nos employés s'activent à atteindre le même objectif : produire et transformer le meilleur lait possible.

MEILLEUR

AU GOÛT.

TABLE DES MATIÈRES

Message du président	22
Message du chef de la direction	26
Agropur en chiffres	30
Revue financière	32
Risques et incertitudes	38
États financiers consolidés	42
Nos marques	74

MEILLEUR

POUR LA PLANÈTE.



1 2

INTRODUCTION



- 1 **Employé d'Agropur, Haoliang Ye travaille à l'usine de Don Mills, en Ontario.**
- 2 **Marina et ses filles aiment cuisiner avec la crème sans lactose de Natrel.**

MEILLEUR LAIT.

Les derniers mois ont mis en relief le rôle important joué par Agropur, alors que nous sommes entrés subitement dans un contexte de pandémie et de confinement. En tant que fournisseur d'aliments recherchés par la population, Agropur a tout mis en œuvre pour assurer la disponibilité de produits sains et nutritifs, tout en veillant à offrir un environnement de travail sécuritaire à ses employés.

Une revue de notre modèle opérationnel et de nos mécanismes de gestion nous a permis de réagir rapidement et efficacement aux enjeux de la crise.

MEILLEUR MONDE.

Les employés ont répondu à l'appel pour continuer à alimenter la population au fil des mois. Leur mobilisation et leur capacité d'adaptation ont été exceptionnelles. Agropur est aussi portée par ses membres, qui offrent un lait de qualité à des consommateurs et à des clients fiers de soutenir l'achat local et l'autonomie alimentaire.

En cette période de bouleversements, la Coopérative a tendu la main aux personnes vulnérables par d'importants dons de produits laitiers. Souhaitant préserver l'héritage des générations futures, elle a accru son engagement envers une

croissance durable et respectueuse des écosystèmes, des communautés et du bien-être animal.

Bref, aujourd'hui plus que jamais, la Coopérative est en mesure de réaffirmer sa promesse : Meilleur lait. Meilleur monde. Cet engagement renouvelé s'aligne sur le positionnement d'Agropur, qui est la première coopérative de transformation laitière au Canada et figure parmi les 20 plus grands joueurs en importance dans l'industrie laitière mondiale*. La Coopérative démontre ainsi que la responsabilité d'entreprise va de pair avec le succès et la pérennité.

* Source : Rabobank, 2020.

UNE COOPÉRATIVE

ENGAGÉE

Le secteur laitier joue un rôle essentiel pour assurer l'accès à des produits alimentaires sains. Dans le contexte de la pandémie, Agropur a fait preuve de leadership en travaillant avec l'ensemble de ses partenaires pour mettre en place rapidement des mesures adaptées. L'objectif : préserver la santé et la sécurité de ses employés, soutenir la viabilité de l'industrie et contribuer à la sécurité alimentaire de l'ensemble de la population.

En février 2020, le président d'Agropur, Roger Massicotte, a rencontré le premier ministre du Canada, Justin Trudeau, ainsi que la ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, Marie-Claude Bibeau. Au centre des discussions se trouvaient les impacts des accords internationaux sur l'industrie et les mesures compensatoires requises pour permettre au secteur laitier de poursuivre son développement.

La Coopérative a de plus saisi toutes les occasions pour faire valoir son modèle d'affaires distinctif. Le contexte sans précédent de la crise de la COVID-19 a de nouveau confirmé l'importance des coopératives pour le développement des communautés, partout en Amérique du Nord.

Une année numérique

En 2020, la Coopérative a poursuivi sa transition numérique pour favoriser une plus grande participation de ses membres, offrir une accessibilité accrue et assurer

un meilleur partage des informations. Ainsi, avant l'arrivée de la pandémie, Agropur avait déjà les outils nécessaires pour cultiver des liens étroits avec ses membres; elle a donc pu tirer parti de ces outils pour tenir en format numérique deux activités centrales à la vie associative : l'assemblée d'été et la rencontre d'automne des animateurs.

Entre les assemblées, la communication a été maintenue par l'intermédiaire de nombreux messages numériques destinés aux membres. L'extranet, point de liaison clé entre Agropur et ses membres, a également été bonifié et mis à jour.

De plus, des étapes importantes ont été franchies en vue de la transmission par voie électronique des documents officiels comme les avis de convocation et les feuillets fiscaux. L'intégration des membres de la région de l'Atlantique au processus de transition numérique s'est aussi poursuivie.



Vicky St-Hilaire de la ferme St-Hilaire porte le flambeau d'une tradition familiale bien enracinée.

Nos membres font une différence par la qualité de leur lait et par le soin qu'ils portent au bien-être de leurs vaches.

MEMBRES



L'amour du travail bien fait pour un meilleur lait.

- 1 Chez les St-Hilaire, trois générations s'impliquent dans la ferme familiale. Au centre, Lisette Boucher (en rose) et Alain St-Hilaire (en bleu pâle), parents, grands-parents et... fiers membres d'Agropur.**
- 2 Vicky St-Hilaire est à l'œuvre dès le lever du soleil.**
- 3 Francis Gilbert (à gauche) et Ali St-Hilaire (à droite) contribuent aussi au travail à la Ferme St-Hilaire, qui a fait du bien-être animal sa priorité.**

Soutenir les membres en temps de pandémie

Agropur a redoublé d'efforts pour maintenir son soutien auprès de ses membres malgré le contexte de la pandémie. L'équipe Coopération a continué à les aider à préserver un approvisionnement en lait de qualité, un produit jugé essentiel dès les premiers instants de la crise.

Les formations pour l'intégration et l'accompagnement des travailleurs étrangers (FIATÉ) ont été déployées pour rejoindre les nombreux travailleurs hispanophones qui prêtent main-forte aux membres de la Coopérative. Cette initiative a donné l'occasion d'expliquer les meilleures pratiques à mettre en place pour assurer la qualité du lait et de montrer les bonnes techniques de traite ainsi que les façons d'améliorer le bien-être des animaux lors des manipulations. Lancées en 2020 en collaboration avec Lactanet, ces formations sont une réussite : 14 fermes et une trentaine de travailleurs y ont participé.

Célébrer l'excellence

C'est à Québec que s'est tenu le 31^e gala du Club de l'Excellence, un événement qui met de l'avant les meilleures pratiques en matière de qualité du lait. La Ferme Pierlie de Saint-Adelphe-de-Champlain a été sacrée grande championne de la soirée. Seize lauréats régionaux ont aussi été récompensés. En juin, Agropur a également lancé le nouveau prix Bien-être animal du Club de l'Excellence. Le grand champion sera connu lors de l'assemblée générale annuelle en février 2021. Ce prix vise à reconnaître les actions concrètes des membres pour prodiguer de bons soins et assurer le confort de leurs animaux.

Une trousse pour les futurs administrateurs

Afin d'accompagner les membres qui songent à se présenter au conseil d'administration de la Coopérative, Agropur a conçu une trousse d'information et de préparation. Les membres y trouveront notamment les étapes du processus électoral ainsi que les rôles, responsabilités et compétences clés des administrateurs.

Améliorer la gouvernance

Désirant adopter de saines pratiques de gouvernance et établir des processus efficaces, le comité de gouvernance, récemment mis sur pied par la Coopérative, a commencé ses travaux. Au cours de sa première année d'existence, il a notamment déterminé les compétences et habiletés nécessaires au bon fonctionnement du conseil d'administration, amélioré les programmes de formation et d'intégration des administrateurs, procédé à un exercice d'évaluation du fonctionnement du conseil et des comités, et examiné les mandats de chacun des comités.

Place à la relève

Déterminée à faire une place aux jeunes, Agropur a pourvu un nouveau poste d'administrateur réservé à la relève en février 2020. La Coopérative souhaite ainsi offrir un tremplin pour l'implication de jeunes producteurs laitiers dans la plus haute instance de gouvernance de la Coopérative.

Nos employés
en première
ligne, des
travailleurs
essentiels.

Neville Hemmings vérifie l'inventaire
en entrepôt.

UNE COOPÉRATIVE

MOBILISÉE

L'arrivée de la pandémie a bouleversé tous les milieux de travail. En usine, dans la chaîne logistique comme au bureau, la Coopérative a redéfini et implanté de nouveaux protocoles basés sur les consignes des autorités de santé publique pour préserver la santé et la sécurité de son personnel.

Des travailleurs essentiels

Les employés œuvrant au sein de toute notre chaîne d'approvisionnement, considérés comme des travailleurs essentiels, ont dû réaménager leurs lieux de travail pour assurer leur sécurité, tout en maintenant la production et la distribution de produits indispensables pour la population. La pandémie a d'ailleurs mis en évidence le rôle incontournable des travailleurs de l'alimentation.

Dans nos sites industriels, de nombreuses mesures ont été mises en œuvre pour éviter la propagation de la COVID-19, comme le port d'équipement de protection, la pose de panneaux séparateurs et la révision des quarts de travail pour limiter les contacts. Bel exemple de collaboration et d'excellence, Agropur a même fabriqué son propre désinfectant pour les mains. Des réaménagements physiques ont aussi été effectués dans les cafétérias et les aires de repos. Ainsi, malgré les bouleversements,

76 % des sites au Canada ont terminé la dernière année sans « accident avec perte de temps » (APT). Au total, les APT ont diminué de plus de 48 % par rapport à l'année précédente. L'usine de Lethbridge, en Alberta, s'est particulièrement démarquée, atteignant 3000 jours sans APT.

En mode télétravail

À la demande de la Santé publique, le télétravail a rapidement été mis en place pour les employés pouvant travailler à domicile. Les résultats sont très positifs. Lorsqu'approprié, le télétravail fera partie intégrante de notre manière de travailler à l'avenir.

Par ailleurs, la distanciation physique a favorisé la mise en place de formations en mode virtuel. Sur la plateforme informatique d'Agropur, on retrouve désormais plus de 350 capsules de formation, auxquelles s'ajoutent les programmes de développement LeadR



1



2

3



et MentoR. LeadR vise à développer les compétences de leadership et de gestion d'équipe chez nos gestionnaires. Quant à MentoR, il favorise les échanges entre les gestionnaires expérimentés et ceux de la relève. Une formation liée précisément à la façon de travailler dans un contexte de pandémie et de télétravail a de plus été offerte pour soutenir les gestionnaires dans l'accompagnement à distance de leur équipe et pour aider les employés à travailler de chez eux.

Ce contexte de travail a également mis en évidence l'importance de communications soutenues et régulières à l'interne, un élément qu'on trouvait déjà chez Agropur avant le printemps 2020, mais qui s'est encore accru pendant la pandémie. Les employés sondés ont d'ailleurs dit apprécier la fréquence et la qualité des messages reçus de la direction.

Des campagnes de recrutement inédites
Alors que le recrutement dans le secteur agroalimentaire demeure difficile en

raison de la pénurie de main-d'œuvre, Agropur a poursuivi ses efforts pour attirer de nouveaux talents. Si le modèle coopératif est un facteur d'attraction pour les candidats, la pandémie a demandé une bonne dose de créativité à l'équipe d'acquisition de talents pour mener des campagnes de recrutement efficaces. Parmi les idées les plus ingénieuses, soulignons les deux rondes d'entrevues à l'auto organisées par l'usine de Saint-Hyacinthe.

Pour un leadership inclusif

Depuis plusieurs années déjà, Agropur s'applique à rendre ses environnements de travail inclusifs. Cette année, un nouveau pas a été franchi avec le lancement de Leadership inclusif au féminin (LIFé). Cette initiative vise à augmenter la représentation et l'avancement des femmes au sein des équipes de direction de la Coopérative et à les soutenir pour qu'elles développent leurs compétences.

La pandémie a mis en évidence la capacité d'adaptation et la créativité de nos employés.

- 1 **Agropur compte plusieurs usines en Amérique du Nord, dont celle-ci, située à Don Mills, en Ontario.**
- 2 **Winslow Simon aime les défis, ce qui l'a amené à travailler dans le secteur de la pasteurisation.**
- 3 **Organisatrice hors pair, Lise Létourneau analyse les besoins de notre clientèle et planifie la production en usine.**



UNE COOPÉRATIVE
PRÈS DES GENS

Lait, crème ou fromage : Agropur répond aux besoins des familles et des entreprises.

La Coopérative est fière de maintenir une relation privilégiée avec ses clients et consommateurs, qui lui accordent leur confiance année après année.

Une relation de confiance

Agropur est un important fournisseur pour ses clients du détail, industriels et des services alimentaires. Nous approvisionnons notamment les chaînes de restauration, les milieux hospitaliers et les distributeurs. Agropur est ainsi un fournisseur privilégié de lait et de crème partout au Canada. La Coopérative est également un transformateur de fromage incontournable en Amérique du Nord, approvisionnant tous les canaux de distribution, que ce soit pour du fromage en bloc, râpé ou en tranches. Le démarrage de l'usine de Lake Norden en 2019 et la croissance de ses activités en 2020 nous ont permis d'accroître notre présence sur le marché et de répondre aux besoins des clients nationaux et internationaux en matière de fromage et de produits à base de lactosérum. Pendant la pandémie, plusieurs

de nos clients nous ont d'ailleurs félicités pour le niveau d'engagement de nos équipes et notre proactivité quant à la livraison de produits de qualité.

La touche de plus de Natrel

Appréciés par les organisations comme par les familles, les produits d'Agropur sont toujours plus novateurs. La marque Natrel a frappé un grand coup en dévoilant 10 nouveaux produits. Natrel Plus, un breuvage laitier protéiné, fournit plus de 18 grammes de protéines par portion, soit deux fois plus que le lait régulier. Son arrivée sur les tablettes n'est pas passée inaperçue : il domine désormais le segment des breuvages protéinés au Québec. Natrel a de plus lancé la toute première crème finement filtrée au Canada à ne contenir que deux ingrédients : du lait finement filtré et de la crème.





1



2



3

- 1 La petite Jaymie prend son rôle au sérieux.
- 2 Une pizza réconfortante, garnie du mozzarella qui fait la fierté d'Agropur.
- 3 Kaycee savoure son lait au chocolat.

Les bonheurs du quotidien, rehaussés par des produits laitiers qui sont reconnus parmi les meilleurs au monde.

Nos fromages récoltent les honneurs

En plus d'innover, les produits d'Agropur cumulent les marques de reconnaissance : 13 de nos fromages ont remporté un prix lors du prestigieux World Championship Cheese Contest 2020, tenu au Wisconsin. Nos cheddars, notre provolone, notre feta et nos fromages faibles en gras ont tous remporté un premier prix et ont été reconnus comme les meilleurs fromages au monde dans leur catégorie. De plus, les fromages Champfleury et Agropur Grand Cheddar 5 ans ont chacun décroché le premier prix dans leur catégorie lors du concours Sélection Caseus 2019.

Une pub d'OKA récompensée

Déguster son fromage OKA sans culpabilité : c'est ce que la publicité « C'est OK si c'est OKA – Bon matin » encourage les consommateurs à faire, à toute heure du jour. Visionnée plus de 2,5 millions de fois, cette publicité s'est démarquée au concours Idéa 2020 parmi une centaine de propositions, remportant le bronze dans la catégorie « Création publicitaire ». Parallèlement, une campagne lancée sur les réseaux sociaux a misé sur la

consommation locale : le fromage OKA, fabriqué au Québec depuis plus de 125 ans, est à son meilleur lorsqu'il est accompagné de produits du terroir. Les publications affichées à l'été 2020 ont généré un vif engouement, récoltant plus 7,8 millions d'impressions sur Instagram et Facebook.

Une année charnière pour la crème glacée

Les restrictions sanitaires liées à la pandémie ont incité les consommateurs à se tourner vers les bonheurs simples du quotidien. Les ventes de crème glacée ont ainsi connu une hausse historique au début de l'été. Maintenant offerts partout au Canada, les mochis de Natrel ont aussi conquis de nouveaux adeptes, qui n'en font qu'une bouchée.

Des collaborations fructueuses avec les Producteurs laitiers

Enfin, de nouvelles collaborations ont vu le jour : Agropur et les Producteurs laitiers de différentes provinces canadiennes se sont associés pour lancer des initiatives marketing conjointes, mettant en vedette les produits laitiers.



UNE COOPÉRATIVE

SOCIALEMENT RESPONSABLE

La responsabilité d'entreprise est au cœur de notre promesse. Nous nous engageons quotidiennement auprès de nos clients et de nos consommateurs à offrir des produits de qualité. Nous mettons aussi fièrement en place des initiatives ambitieuses sur les plans économique, social et environnemental, qui découlent tout naturellement de notre enracinement dans la communauté.

Des engagements ciblés

Signe de la volonté de la Coopérative de s'appuyer sur une vision à long terme, le comité environnemental a élargi son mandat pour devenir le comité de développement durable. Ce comité s'est engagé à faire de la Coopérative un joueur clé dans le domaine du développement durable sur la base de nos priorités : l'emballage, l'environnement, le bien-être animal, les produits durables et l'implication dans les communautés.

Aux États-Unis, Agropur a entamé une démarche auprès de ses parties prenantes pour évaluer sa performance selon des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Un plan d'action adapté au contexte américain sera ensuite élaboré.

Une nouvelle politique d'emballage écoresponsable

La Coopérative a déployé des efforts considérables pour réduire son empreinte environnementale. La mise sur pied d'une politique en matière d'emballage a entraîné de nombreuses améliorations à la source. Agropur a ainsi réduit l'utilisation de plastique, optimisé le format de plusieurs contenants et privilégié l'adoption de fibres postconsommation. Le financement de ce projet a été assuré en partie par le Fonds de développement de la transformation alimentaire.

Une implication soutenue pour le bien-être animal

Agropur joue un rôle influent en matière de bien-être animal. Dès 2015, elle a adopté un Énoncé relatif au bien-être animal, qui



Soutenir les communautés en faisant don de produits laitiers.

Un employé de Second Harvest, un organisme d'aide alimentaire, recueille le lait offert par Agropur.



Environnement



Emballage responsable



Bien-être animal



Bienfaits du lait



Engagement dans la communauté

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE

établit ses lignes directrices en matière de soins aux bovins. De plus, elle est un membre associatif actif du Conseil national pour les soins aux animaux d'élevage et participe à la révision du Code de pratiques pour le soin et la manipulation des bovins laitiers. Ce Code sert de fondement à l'initiative proAction des Producteurs laitiers du Canada, un programme d'assurance à la ferme qui est obligatoire pour les producteurs laitiers canadiens. Agropur investit aussi dans la recherche au sein de Novalait, une organisation créée par les producteurs et les transformateurs laitiers du Québec pour mener des recherches et des projets novateurs au sein de l'industrie.

Aux États-Unis, Agropur agit comme vérificateur du programme américain Farmers Assuring Responsible Management (FARM) et comme auditeur de deuxième partie. Le programme FARM est un processus d'amélioration continue à la ferme axé sur l'évaluation des soins aux animaux et de l'assurance qualité.

À l'échelle internationale, elle est impliquée dans le comité de santé et de bien-être animal de la Fédération internationale du lait.

Du côté de ses membres, la Coopérative décernera cette année pour la première fois le prix Bien-être animal du Club de l'Excellence. Cette distinction récompense les producteurs laitiers qui ont mis en œuvre des initiatives favorisant le confort et la santé de leur troupeau. En publicisant les actions concrètes de ses membres, la Coopérative célèbre leur engagement à élever leurs animaux avec soin et aide à mieux faire connaître leurs efforts auprès de leurs pairs ainsi que du grand public.

Offrir des produits toujours plus sains

Excellente source de protéines et de nutriments essentiels, les produits laitiers sont bénéfiques pour la santé et font partie d'une saine alimentation, pour tous les groupes d'âge. En plus de fabriquer ses produits avec soin, la Coopérative travaille constamment à améliorer leur bilan

nutritionnel. Cette année, Agropur a une fois de plus innové avec un nouveau lait riche en protéines et des produits laitiers contenant 25 % moins de sucre.

Une présence marquée dans la communauté

Si la pandémie a touché l'ensemble de la société, elle a particulièrement affecté les personnes les plus démunies. De concert avec les Producteurs de lait du Québec, la Coopérative a soutenu les communautés en faisant don de produits laitiers représentant plus de 1 million de litres de lait. D'importants dons de lait, de beurre et de fromage ont aussi été effectués en Ontario, en Nouvelle-Écosse et au Nouveau-Brunswick. L'organisme Feed Ontario a d'ailleurs remis à Agropur le prix Paul Mistele Memorial 2020 pour sa contribution à réduire la faim en Ontario.

Misant sur de nouvelles orientations relativement aux dons et aux commandites, Agropur a appuyé la Fondation Olo, le réseau Moisson et plusieurs fondations de collègues et d'universités d'Amérique du

Nord. Aux États-Unis, des dons ont été faits à la South Dakota State University, à la Iowa State University et à la Lake Area Technical Institute Foundation.

Fidèle à ses racines, Agropur a poursuivi sa participation aux organisations phares du mouvement coopératif, telles que le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, Coopératives et mutuelles Canada, l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke et SOCODEVI. La Coopérative a fait don d'équipements de production fromagère à SOCODEVI afin que ceux-ci connaissent une deuxième vie dans un pays en développement.

Finalement, désireuse d'appuyer les nouvelles générations, Agropur a décerné des bourses à des stagiaires, à des membres de cercles de jeunes ruraux et à des étudiants en sciences alimentaires et agricoles.



1 Bien-être animal. En 2020, Agropur a lancé une nouvelle distinction : le prix Bien-être animal du Club de l'Excellence. Sur la photo, Véronique Lévesque, membre d'Agropur et propriétaire de la Ferme Morine

2 Emballage responsable. Agropur a réduit l'utilisation de plastique, optimisé le format de plusieurs contenants et privilégié l'adoption de fibres postconsommation.

3 Bienfaits du lait. La consommation de produits laitiers est bénéfique pour la santé. Ceux-ci font partie d'une saine alimentation, et ce, pour tous les groupes d'âge.





Roger Massicotte
Président

Une série d'événements exceptionnels auront marqué l'année 2020 chez Agropur : d'abord, l'effondrement du marché américain au premier trimestre; ensuite, l'entrée en vigueur de l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACÉUM) plus rapidement que prévu; puis, bien sûr, la pandémie de la COVID-19. Malgré ces circonstances, la Coopérative a fait preuve d'une remarquable capacité d'adaptation. Ses résultats sont même en nette amélioration par rapport à l'an dernier. De plus, tout en relevant ces défis immédiats, elle a continué à se positionner pour l'avenir.

Grands enjeux stratégiques

Le principal objectif fixé pour 2020 consistait à améliorer la performance opérationnelle de la Coopérative en simplifiant son modèle d'affaires. Nous voulions réduire notre endettement pour mieux nous positionner et investir de façon stratégique dans nos activités les plus porteuses. Deux ventes d'actifs survenues après la clôture de l'année financière 2020, soit les ventes de l'usine de Grand Rapids au Michigan et de nos activités de yogourt au Canada, s'inscrivent également dans cet objectif d'assainir notre bilan et de mieux positionner notre Coopérative pour sa croissance future.

Aux États-Unis comme au Canada, les équipes se sont concentrées sur les opérations, ont minimisé les impacts de la COVID-19 sur les employés et les clients, et ont su améliorer la performance opérationnelle des activités.

Environnement d'affaires

En plus de ces enjeux internes, Agropur a dû composer avec les nouvelles règles du

jeu sur le marché nord-américain. Avec l'ACÉUM, le Canada a cédé de nouveaux quotas d'importation aux fabricants étrangers et a compromis sa souveraineté alimentaire. Les trois accords que sont l'ACÉUM, l'accord Canada-Europe et le Partenariat transpacifique représentent ensemble des concessions qui totalisent 8 % du marché canadien, soit l'équivalent de 1 200 fermes laitières.

Avec l'ACÉUM, l'industrie a dû éliminer la classe 7 et le Canada a accepté de plafonner ses exportations de concentrés de protéines de lait et de poudre de lait écrémé à un niveau inférieur à ses exportations actuelles. Ce plafond ne concerne pas seulement les exportations aux États-Unis et au Mexique, mais aussi celles dans le reste du monde. Ce contexte nous force, ainsi que l'ensemble de l'industrie, à restructurer une bonne partie de notre fabrication d'ingrédients laitiers.

L'industrie aura besoin du soutien des gouvernements pour mettre de l'avant des solutions stratégiques qui lui permettront

« La Coopérative a fait preuve d'une remarquable capacité d'adaptation. »

de poursuivre sa croissance. Tout en continuant sa modernisation, la Coopérative devra faire des investissements massifs pour s'ajuster aux nouvelles règles, malgré un horizon très restreint pour ses exportations.

Dans ces dossiers et dans d'autres, nous avons fait valoir avec énergie les mesures nécessaires pour faciliter l'adaptation à cette nouvelle situation. Nous nous sommes aussi exprimés sur la question de l'autonomie alimentaire, et nos efforts ont mené à un meilleur positionnement du secteur agroalimentaire dans les priorités gouvernementales. Finalement, nos représentations concernant le programme d'imposition différée des parts de placement ont porté leurs fruits et nous sommes très heureux que le gouvernement fédéral ait annoncé, à la fin novembre, le maintien de ce programme pour cinq autres années, le tout au bénéfice de nos membres.

Gouvernance et vie coopérative

Les fondateurs d'Agropur ont choisi la forme coopérative il y a plus de 80 ans. Aujourd'hui encore, l'organisation bénéficie de cette structure, qui met de l'avant la collaboration, l'équité et, surtout, le contrôle de son avenir. Son statut coopératif est même devenu un avantage incontournable. En effet, les consommateurs recherchent de plus en plus des produits et des fournisseurs

porteurs de sens. L'esprit coopératif d'Agropur et ses profondes racines au sein de nombreuses communautés sont de formidables atouts pour l'avenir.

Nous avons continué d'innover avec l'élection d'un premier administrateur de la relève, ce qui reflète une volonté d'assurer la pérennité de notre organisation. Contraints de reporter la réflexion stratégique prévue avec les membres en 2020 en raison de la pandémie, nous mènerons cet exercice en 2021 dans l'objectif de poser les jalons de notre direction pour les prochaines années.

Dans l'histoire d'Agropur, chaque période a amené son lot de défis, que nous avons réussi à surmonter avec courage et créativité grâce à notre approche collective. D'ailleurs, la crise de la COVID-19 a été une éclatante démonstration de notre capacité à tirer profit de situations difficiles et imprévues.

J'ai confiance que, cette fois encore, Agropur sortira plus forte de l'adversité. J'aimerais remercier tous ceux et celles qui forment l'écosystème d'Agropur : nos membres, nos employés, nos fournisseurs et la direction d'Agropur, qui ont su s'adapter avec brio au contexte de la dernière année. Je suis très fier de ce que nous avons accompli ensemble.



- | | | | |
|---|---|---|--|
| 1 Roger Massicotte
Président
Mauricie-Portneuf, 2003 | 4 Michel Couture
Chaudière-Appalaches, 2001 | 8 Roger Beaulieu
Est-du-Québec, 2014 | 12 Martial Lemire
Nicolet-Bois-Francis, 2019 |
| 2 Alain Forget
Vice-président
Laurentides-Lanaudière, 2014 | 5 Jean-Pierre Lacombe
Salaberry-Richelieu, 2007 | 9 Stéphanie Benoit
Nommée et élue au suffrage universel, 2015 | 13 Alex Berthiaume
Administrateur de la relève, nommé et élu au suffrage universel |
| 3 Jeannie van Dyk
Vice-présidente
Atlantique, 2013 | 6 Céline Delhaes
Nommée et élue au suffrage universel, 2011 | 10 Claude Cressier
Érable-Seigneuries, 2015 | 14 Pierre Lessard
Membre invité |
| | 7 Valère Lieutenant
Estrie-Granby, 2012 | 11 Michel Boisvert
Montérégie, 2017 | 15 Estelle Métayer
Membre invitée |



Émile Cordeau
Chef de la direction

En prenant la barre d'Agropur il y a un peu plus d'un an, j'ai reçu un mandat clair : améliorer la rentabilité de la Coopérative à la hauteur de son potentiel et assainir son bilan financier. Ma priorité a donc été de déployer un plan de transformation pour engager Agropur sur cette voie.

Forts d'une équipe de direction renouvelée, nous avons rapidement posé des gestes pour simplifier nos structures décisionnelles et de gestion, et nous avons prêté une attention particulière à nos opérations les plus porteuses.

Cette nouvelle approche produit déjà des résultats tangibles. Ainsi, malgré le contexte turbulent d'une année marquée par la pandémie, et une volatilité des marchés jamais vue auparavant, Agropur a dégagé un excédent d'exploitation de 459,2 millions de dollars, un sommet pour la Coopérative. C'est une amélioration de 25,6 % comparativement à l'an dernier. La Coopérative affiche également un excédent avant impôts et ristournes de 69,6 millions de dollars. L'entreprise a de plus effectué des remboursements de dette de 305,9 millions de dollars. Bien que beaucoup reste à faire, nous pouvons entrevoir le futur avec optimisme. Ces résultats sont notamment attribuables à la mise en place de plusieurs chantiers. En voici quelques éléments clés.

Améliorer la rentabilité

En phase de démarrage depuis le printemps 2019, l'usine de Lake Norden

EXCÉDENT D'EXPLOITATION (en millions de dollars)

459,2 ▲ 25,6 %

n'a cessé d'augmenter son rythme de production en 2020. Cette nouvelle cadence a grandement contribué à améliorer l'excédent d'exploitation, malgré le contexte de volatilité des prix sur le marché américain et les effets de la pandémie. Les autres usines ont continué à bien performer.

Au Canada, nous avons lancé plusieurs initiatives. Le processus de décision a été simplifié pour augmenter notre agilité et certaines dépenses ont été rationalisées. Nous avons aussi été beaucoup plus stratégiques afin de mieux nous positionner dans un marché complètement bouleversé par la pandémie et les accords internationaux. Ces initiatives ont contribué à une nette augmentation de la profitabilité. Tant au Canada qu'aux États-Unis, nos résultats sont en progression, mais nous avons encore du travail à faire pour atteindre nos objectifs.

« Nos résultats sont en progression. »

Assainir le bilan

La réduction de la dette est un autre de nos chantiers prioritaires. De 2012 à 2019, Agropur a investi 3,6 milliards de dollars en immobilisations et en acquisitions. Ces investissements ont fait augmenter le chiffre d'affaires de façon accélérée, mais la rentabilité n'a pas suivi. La Coopérative a aussi versé 500 millions de dollars à ses membres. Pendant ce temps, les opérations ont dégagé 1,9 milliard de dollars de flux de trésorerie. La dette accumulée au cours de ces années s'est donc accrue de 2,2 milliards de dollars et est devenue un fardeau que nous devons alléger. À ce chapitre, le travail est loin d'être terminé, mais les efforts réalisés en 2020 font que la Coopérative est sur la bonne voie.

Définir l'avenir d'Agropur

En plus d'atteindre nos objectifs à court terme, nous avons continué à planifier l'avenir. Au fil des acquisitions et des fusions, Agropur a non seulement augmenté sa taille et ses volumes de vente, mais également la complexité de son modèle d'affaires.

Une revue complète des activités a donc été entreprise afin de cibler les secteurs prioritaires pour la Coopérative. La vente de certains actifs après la fin de l'année financière suit cette logique. Pour assurer la croissance rentable dans les segments stratégiques, Agropur se démarquera par

sa façon de répondre aux besoins de ses clients, par la simplification de son modèle d'affaires et par sa capacité à se concentrer sur ses activités les plus porteuses.

Une entreprise responsable

La Coopérative a entrepris ces grands chantiers en 2020, en ne sacrifiant pas ses pratiques de responsabilité sociale. Tout au long de la pandémie, Agropur a aidé les familles dans le besoin en offrant plus d'un million de litres de lait aux banques alimentaires et à d'autres organismes dans le but de soutenir nos communautés. À l'initiative d'un groupe de femmes d'Agropur, la Coopérative a lancé le projet Leadership inclusif au féminin (LIFé). De plus, elle a jeté les bases de sa future stratégie en matière de développement durable.

Le succès d'Agropur repose d'abord et avant tout sur le dévouement de personnes compétentes et motivées. La Coopérative peut compter sur des employés au talent remarquable et des membres dynamiques qui enrichissent sa vie associative. Dans un contexte surréel de pandémie, je suis extrêmement reconnaissant du travail accompli par les employés d'Agropur. Nous avons encore du pain sur la planche, mais nos efforts de la dernière année portent leurs fruits. C'est pourquoi nous gardons le cap.



1 **Émile Cordeau**
Chef de la direction

2 **Stéphane Tremblay**
Vice-président principal et chef de la direction financière

3 **Diane Bertrand**
Vice-présidente, Affaires juridiques et coopération

4 **Doug Simon**
Président, Opérations États-Unis

5 **Carlos Buss**
Chef de la transformation et de l'information

6 **Dominique Benoit**
Vice-président principal, Affaires institutionnelles et communications

7 **Pierre Corriveau**
Vice-président principal, Capital humain

8 **Marco De Palma**
Directeur général, Produits frais, yogourt, crème glacée Opérations Canada

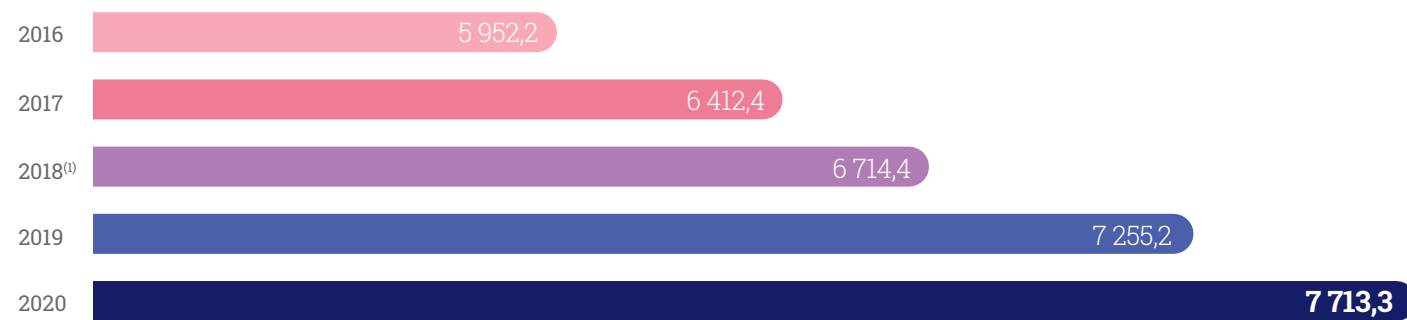
9 **Éric Boulé**
Vice-président, Opérations Opérations Canada

10 **Stéphane Le Gal**
Vice-président, Ventes Opérations Canada

EN CHIFFRES

CHIFFRE D'AFFAIRES

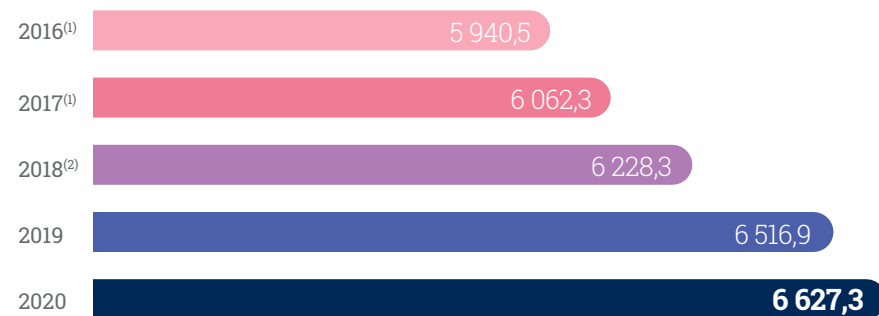
(en millions de dollars)



⁽¹⁾ Exercice comportant 53 semaines

VOLUME DE LAIT TRAITÉ

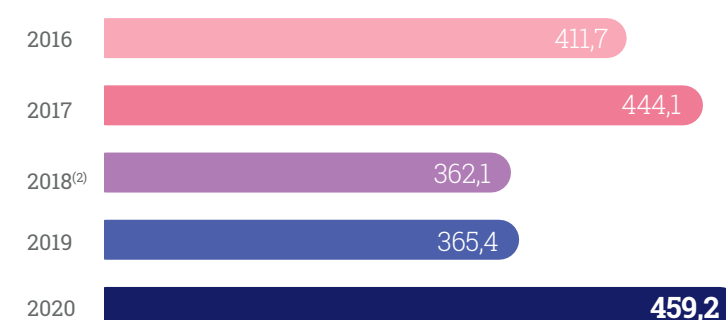
(en millions de litres)



⁽¹⁾ Le volume de lait traité inclut la coentreprise
⁽²⁾ Exercice comportant 53 semaines

EXCÉDENT D'EXPLOITATION⁽¹⁾

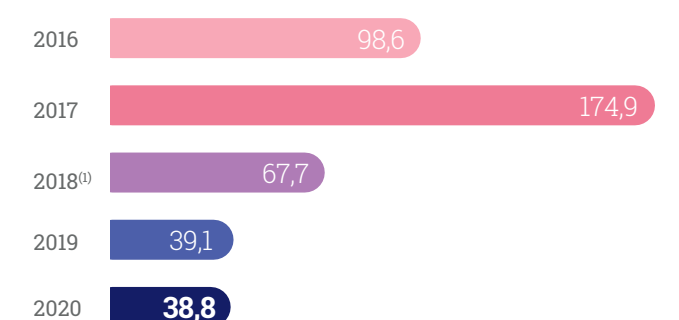
(en millions de dollars)



⁽¹⁾ Excédent avant intérêts, impôts, amortissement, frais de restructuration, intégration et autres frais non récurrents
⁽²⁾ Exercice comportant 53 semaines

EXCÉDENT NET

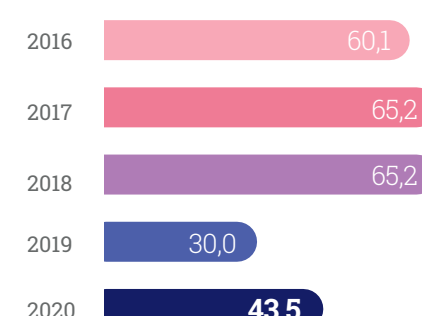
(en millions de dollars)



⁽¹⁾ Exercice comportant 53 semaines

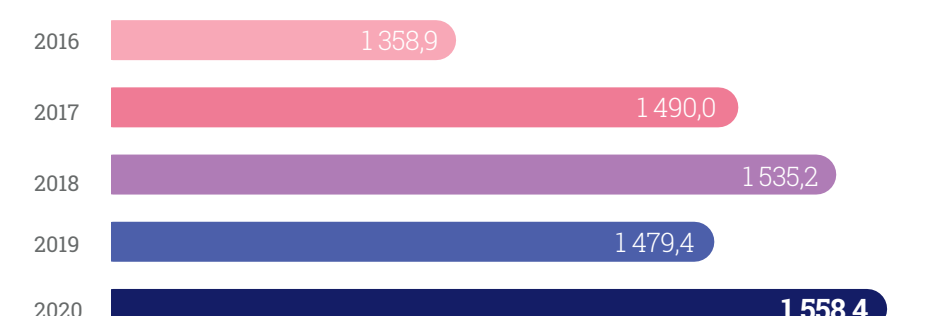
RISTOURNES DÉCLARÉES

(en millions de dollars)



AVOIR DES MEMBRES

(en millions de dollars)



« Nous continuerons à transformer Agropur afin d'en dégager tout le potentiel et d'en assurer sa pérennité. »



Stéphane Tremblay
Vice-président principal et
chef de la direction financière

Comme toile de fond de l'exercice 2020 figure évidemment la COVID-19. Bien que les activités de la Coopérative soient jugées essentielles à la population, Agropur a néanmoins été affectée par les mesures restrictives imposées par les gouvernements afin de contrôler la pandémie. De plus, l'année financière 2020 a été caractérisée par une volatilité jamais vue au niveau des prix du fromage aux États-Unis. Au cours du premier semestre 2020, deux chutes marquées des prix ont affecté négativement nos résultats. Le dernier semestre s'est toutefois soldé de manière favorable avec des prix du fromage à la hausse et l'amélioration de la rentabilité des opérations canadiennes.

Malgré ce contexte tumultueux, nos résultats financiers sont en nette progression. Au cours de l'exercice, le chiffre d'affaires a atteint 7,7 milliards de dollars en hausse de 458,0 millions ou 6,3 %. L'excédent d'exploitation ou BAIIA a franchi un nouveau sommet à 459,2 millions de dollars en progression de 93,7 millions ou 25,6 % comparativement à l'année précédente. Agropur a clos l'année financière 2020 avec un excédent net de 38,8 millions de dollars. L'année 2019 incluait un gain extraordinaire sur la disposition de l'usine de St-Paul aux États-Unis. Sur une base comparable, l'excédent net a augmenté de 46,6 millions de dollars en 2020. Cette performance financière combinée à la réduction des déboursés au niveau des investissements en immobilisations a permis d'assainir le bilan en réduisant le niveau d'endettement. L'amélioration de la rentabilité au cours de l'exercice est notable, mais nous devons maintenir nos efforts en ce sens. Une meilleure rentabilité nous permettra de poursuivre l'assainissement du bilan et de générer une marge de manœuvre pour réinvestir dans la croissance.

En 2020, nos installations ont traité 6,6 milliards de litres de lait soit 110,4 millions de plus qu'en 2019 ou 1,7 %. Le lait transformé par Agropur en 2020 l'a été à 80 % pour la fabrication de fromages, ingrédients et beurre, 18 % pour les produits laitiers frais et 2 % pour le yogourt et les produits congelés.

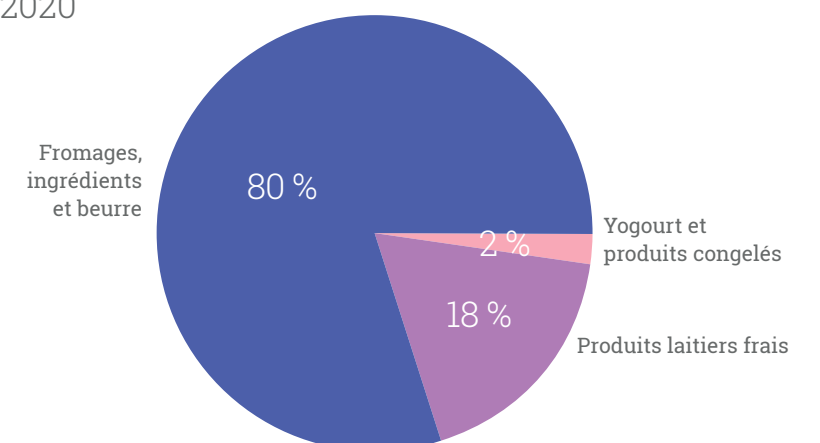
CHIFFRE D'AFFAIRES

(en millions de dollars)

7 713 ▲ 6,3 %

Le volume de lait transformé dans nos usines canadiennes est en recul de 1,9 %, à 2,6 milliards de litres. Aux États-Unis, la hausse est de 4,2 % pour un total de 4,0 milliards de litres. Cette dernière augmentation est attribuable à l'accroissement de capacité de l'usine de Lake Norden mise en service au cours de l'année 2019.

LAIT TRANSFORMÉ PAR AGROPUR EN 2020



Gouvernance

Les états financiers ont été établis selon les normes internationales d'information financière et révisés par le comité d'audit. Sur recommandation de ce dernier, le conseil d'administration a approuvé les états financiers de l'exercice 2020.

REVUE DES ÉTATS FINANCIERS 2020

Résultats

En 2020, le chiffre d'affaires consolidé a atteint un nouveau sommet à 7,7 milliards de dollars. Cela représente une progression de 458,0 millions de dollars ou 6,3 % comparativement à 2019. Cette hausse est exclusivement attribuable aux opérations américaines.

Le chiffre d'affaires américain s'est élevé à 3,7 milliards en 2020, en hausse de 469,0 millions de dollars ou 14,4 % comparativement à 2019. Notons que les résultats de l'année 2019 incluaient le chiffre d'affaires de l'usine de St-Paul qui a été vendue en octobre 2019. Sur une base comparable, les ventes américaines ont plutôt progressé de 20,5 % en 2020. Cette hausse est principalement imputable à la hausse du prix moyen du fromage. Le graphique ci-dessous présente l'évolution des prix du fromage aux États-Unis. Nous pouvons constater la volatilité sans précédent des prix observés au cours de l'exercice 2020.

Le prix moyen du fromage aux États-Unis pour l'année financière 2020 s'est soldé à 2,02 \$ US/lb, soit 19,5 % plus élevé que la moyenne de 2019.

PRIX DU FROMAGE AMÉRICAIN ⁽¹⁾ \$ US/lb



(1) Prix du bloc de fromage cheddar 40 livres américain

Par ailleurs, les volumes de ventes américains ont progressé grâce à l'augmentation de volume produit par l'usine de Lake Norden en 2020. Les mesures restrictives américaines pour contrer la pandémie ont quant à elles eu un effet négatif sur le chiffre d'affaires, les ventes destinées à la clientèle HRI (hôtels, restaurants et institutions) ayant diminué. Finalement, l'appréciation du dollar américain face au dollar canadien a contribué à la croissance du chiffre d'affaires américain lorsque converti en dollars canadiens.

Du côté des opérations canadiennes, le chiffre d'affaires est demeuré stable à 4,0 milliards de dollars comparativement à 2019. Ici encore, les mesures restrictives ont influencé le chiffre d'affaires. Les ventes au secteur HRI ont diminué significativement. Elles ont toutefois été compensées par l'augmentation des ventes au détail.

L'évolution du chiffre d'affaires consolidé au cours des cinq dernières années est présentée dans le graphique de la page 30. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 7,7 milliards de dollars en 2020, alors qu'il se situait à 6,0 milliards en 2016, soit une hausse de 29,6 % ou 6,7 % de croissance annuelle moyenne composée. Cette croissance résulte principalement des fusions et acquisitions et de la réalisation de nombreux projets d'investissement visant l'augmentation des capacités de production.

L'excédent d'exploitation (BAIIA) de la Coopérative a atteint 459,2 millions de dollars ou 6,0 % de marge de BAIIA sur le chiffre d'affaires. Ce résultat représente une croissance de 93,7 millions de dollars ou 25,6 % comparativement à l'année précédente.

Les opérations américaines ont affiché une progression de leur excédent d'exploitation de 14,4 % comparativement à 2019. En excluant les résultats de l'usine de St-Paul en 2019 et l'effet de l'adoption de la norme IFRS 16 (nouvelle norme comptable relative au traitement de contrats de location ayant pour conséquence d'augmenter le BAIIA) en 2020, nous obtenons un BAIIA en hausse de 17,9 %. Parmi les facteurs ayant favorisé la progression de l'excédent américain figurent l'amélioration des marges sur les produits de lactosérum et la contribution de

la nouvelle usine de Lake Norden. Les effets favorables ont été partiellement réduits par la baisse des volumes vendus à la clientèle HRI ainsi que la baisse du prix du beurre. Notons que notre production fromagère aux États-Unis génère des excès de matières grasses que nous revendons sur le marché. Le prix de vente est déterminé par un indice qui a commencé à décliner à la fin de 2019 et ce déclin s'est poursuivi tout au long de l'année 2020.

Le graphique ci-contre présente la chute du prix du beurre au cours de l'exercice 2020.

Malgré un chiffre d'affaires stable, l'excédent d'exploitation des opérations canadiennes a progressé de 50,5 % comparativement à l'an dernier. En excluant l'effet de l'adoption de la norme IFRS 16, l'excédent d'exploitation ajusté affiche une hausse de 45,3 %. Une portion de cette progression est liée à une amélioration de la rentabilité de nos produits vendus. De plus, tous les secteurs de l'organisation ont réalisé des réductions de dépenses. Quant aux impacts de la pandémie, des coûts liés aux mesures sanitaires ont dû être supportés, mais ils ont été compensés en partie par des économies, notamment au niveau du voyage.

Le graphique de la page 31 démontre l'évolution de l'excédent d'exploitation au cours des cinq dernières années. L'excédent d'exploitation est passé de 411,7 millions de dollars en 2016 à 459,2 millions en 2020, soit une amélioration de 47,5 millions de dollars ou 2,8 % en moyenne annuelle composée.

L'excédent net de 2020 se situe à 38,8 millions de dollars soit une baisse de 0,3 million ou 0,7 %. En plus de l'excédent d'exploitation, l'excédent net s'explique par les éléments ci-dessous.

La dépense d'amortissement de 243,9 millions de dollars est en hausse de 27,1 millions. Cette augmentation est essentiellement attribuable à l'amortissement de l'usine de Lake Norden mise en service en 2019.

Les frais de restructuration, d'intégration et autres frais non récurrents sont en baisse de 6,1 millions de dollars et se situent à 35,7 millions de dollars en 2020. Ces frais comprennent notamment des frais relatifs à la restructuration de nos opérations canadiennes.

PRIX DU BEURRE AMÉRICAIN \$ US/lb



Les frais financiers se sont élevés à 79,3 millions de dollars en 2020. Notons que ces frais incluent une charge financière de 4,4 millions de dollars attribuable à la nouvelle norme de comptabilisation des contrats de location (IFRS 16). Un gain sur cession d'éléments d'actif de 9,3 millions de dollars a été enregistré en 2020 principalement en lien avec la disposition d'une portion d'un placement détenu dans une société associée. En 2019, un gain de 64,1 millions de dollars avait été enregistré essentiellement en lien avec la disposition de l'usine de St-Paul. Par ailleurs, cette année, la valeur comptable de certains actifs a été réduite de 2,0 millions de dollars. En 2019, nous avons comptabilisé une dévaluation d'actifs de 16,1 millions de dollars à la suite de l'annonce de la fermeture de l'usine de Lachute au Québec et d'une revue de notre portefeuille de marques. Enfin, la charge d'impôts des filiales s'est élevée à 36,4 millions de dollars pour l'exercice courant.

Ainsi, l'excédent avant ristournes et impôts de la Coopérative s'est élevé à 69,6 millions de dollars en 2020 comparativement à 47,2 millions en 2019.

Après avoir pris connaissance des résultats, le conseil d'administration a déclaré des ristournes de 43,5 millions de dollars. Afin de contribuer à la réduction de l'endettement de la Coopérative, le conseil a décidé de distribuer ces ristournes en parts de placement A exclusivement.

Ainsi, après déduction des ristournes, un recouvrement d'impôts de la Coopérative de 12,7 millions de dollars a été enregistré. Agropur génère donc un résultat net de 38,8 millions de dollars.

Le résultat global de 36,0 millions de dollars pour l'exercice 2020 se détaille comme suit : à l'excédent net de 38,8 millions de dollars s'ajoutent les composantes qui sont enregistrées au cumul des autres éléments du résultat global. Parmi celles-ci, on compte une perte nette latente sur les instruments financiers pour 10,6 millions de dollars. De plus, un gain net de 10,3 millions de dollars a été comptabilisé pour tenir compte de l'effet de la baisse du dollar canadien sur la consolidation des actifs et des passifs de nos filiales américaines ainsi que sur la conversion des dettes à long terme en dollars canadiens. Ces gains et pertes comptables continueront de fluctuer selon les variations dans le temps des taux d'intérêt et de la valeur du dollar canadien par rapport au dollar américain. Finalement, les autres éléments du résultat global sont les composantes transférées à la réserve, constituées des pertes actuarielles nettes sur les régimes de retraite à prestations déterminées pour 2,5 millions de dollars.

Flux de trésorerie

L'augmentation des flux de trésorerie générés par les activités d'exploitation est le reflet de l'amélioration marquée des résultats cette année. Au cours de l'exercice, 418,1 millions de dollars ont été générés par les activités d'exploitation. La variation des éléments hors caisse a quant à elle contribué pour 77,0 millions de dollars. Cette progression est expliquée principalement par l'augmentation des créditeurs, dont le lait à payer, partiellement compensée par la hausse des débiteurs (essentiellement due à la hausse du prix du fromage aux États-Unis).

En ce qui a trait aux activités de financement, 305,9 millions de dollars ont été consacrés aux remboursements de la dette. Dans un contexte d'endettement élevé, nous avons suspendu les versements de dividendes aux détenteurs de parts privilégiées de premier rang. Les versements d'intérêts ont totalisé 72,9 millions de dollars. À la suite de l'adoption de la nouvelle norme comptable IFRS 16 en 2020, nous devons désormais présenter les versements de loyer répondant aux critères de cette nouvelle règle comptable comme activités de financement. Un montant de 14,9 millions

de dollars a été versé pour des contrats de location à long terme. Ces versements de loyer étaient auparavant inclus dans les activités opérationnelles.

Les investissements en immobilisations se sont élevés à 136,0 millions de dollars en 2020 comparativement à 291,4 millions en 2019. Afin d'assainir notre bilan, nous avons limité les investissements au minimum en 2020. Cette baisse fait suite aux investissements importants réalisés en 2018 et 2019 dont celui de l'usine de Lake Norden aux États-Unis. Les sommes investies en 2020 comprennent de multiples projets en usine. La répartition de ces investissements s'est établie à 62 % au Canada et à 38 % aux États-Unis. Par ailleurs, la Coopérative a encaissé 13,4 millions de dollars pour la disposition d'une portion de sa participation dans une entreprise associée. Finalement, le produit de cessions d'éléments d'actif de 5,0 millions de dollars inclut la somme reçue pour la cession de deux routes de transport de lait ainsi que des terrains et bâtiments inutilisés.

Le tableau ci-dessous représente les entrées et sorties de fonds de l'exercice mentionnées précédemment.

ENTRÉES DE FONDS 2020

(en millions de dollars)

Opérations	418
Fonds de roulement	77
Produit de cessions	18
TOTAL	513

SORTIES DE FONDS 2020

(en millions de dollars)

Intérêts (incluant l'effet de change sur les liquidités)	76
Versements de loyer	15
Immobilisations	136
TOTAL	227

Liquidités générées	286
Remboursements de dettes à long terme	(306)
Variation nette des liquidités	(20)

Depuis cinq ans, les entrées de fonds ont totalisé près de 2,3 milliards de dollars. Le graphique ci-contre présente l'utilisation de ces fonds au cours de cette période. Depuis 2016, 1,2 milliard de dollars ont été investis en immobilisations et 140 millions en fusions et acquisitions. Les remises aux membres à titre de ristournes au comptant et de rachats de capital ont été de 179 millions de dollars. Des versements de 242 millions de dollars ont été consacrés aux remboursements de la dette à long terme, nets de l'émission de parts privilégiées. Finalement, 495 millions ont été nécessaires pour les paiements d'intérêts et de dividendes sur les parts privilégiées de premier rang.

Bilan

L'actif se situe à 4,7 milliards de dollars en hausse de 115,7 millions de dollars comparativement à 2019. Cette augmentation provient notamment des débiteurs due à la hausse des prix du fromage. Cette progression de l'actif a été réduite par l'amortissement des immobilisations. Finalement, la comptabilisation d'un actif au titre du droit d'utilisation en lien avec IFRS 16 a aussi contribué à la hausse de l'actif. Une contrepartie quasi équivalente a été enregistrée au passif.

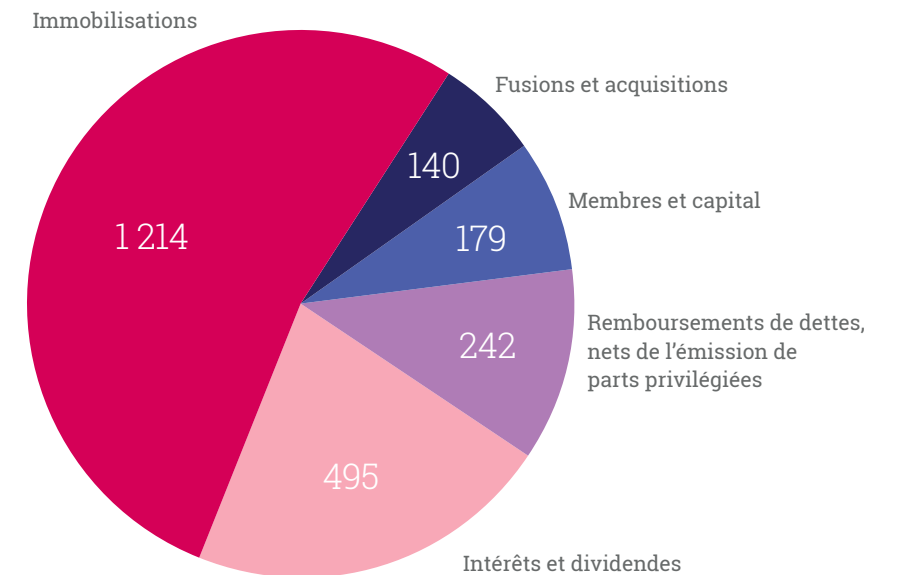
Le passif total se chiffre à 2,4 milliards de dollars, en augmentation de 36,7 millions comparativement au 2 novembre 2019. Cette hausse est principalement attribuable à l'augmentation des créditeurs, notamment le lait à payer, qui a toutefois été compensée en partie par la réduction de la dette à long terme.

En perspective

La performance financière de cette année nous a permis de dégager des flux de trésorerie positifs. Ceci nous a permis de réduire notre endettement, et nous positionne plus favorablement pour affronter les aléas des marchés qui demeurent très volatils. L'amélioration de la rentabilité et la réduction de notre endettement sont nécessaires pour nous permettre de dégager les excédents requis pour réinvestir dans nos activités stratégiques et offrir un retour acceptable à nos membres tout en maintenant un niveau d'endettement sain. Les deux transactions que nous avons annoncées en décembre (usine de Grand Rapids aux États-Unis et nos activités de yogourt au Canada) s'inscrivent d'ailleurs dans cet objectif de réduction de notre endettement. Les mesures mises en place cette année afin d'améliorer la rentabilité de la Coopérative donnent des résultats. La rentabilité atteinte (6,0 % de marge de BAIIA sur le chiffre d'affaires) n'est qu'une étape de franchie, car c'est toujours insuffisant. Au cours des prochaines années, nous continuerons à transformer Agropur afin d'en dégager tout le potentiel et d'en assurer sa pérennité.

UTILISATION DES FONDS 2016 À 2020

(en millions de dollars)



L'avoir total atteint 2,3 milliards de dollars au 31 octobre 2020. En excluant les parts privilégiées de premier rang, l'avoir des membres s'élève à 1,6 milliard de dollars en augmentation de 79,0 millions de dollars. Notons qu'étant donné le niveau d'endettement au cours de l'exercice, aucun versement de dividendes sur les parts privilégiées de premier rang n'a été effectué en 2020. En vertu de nos ententes avec les détenteurs de ces parts, il nous est permis de reporter ces paiements. N'eût été ce report, la somme versée se serait élevée à 62,8 millions de dollars et l'avoir des membres aurait été réduit d'autant.

Risques liés à la pandémie COVID-19

Dans le contexte de la pandémie COVID-19, les activités de la Coopérative sont considérées comme services essentiels à la population. Les installations de l'entreprise demeurent donc en fonction.

Il existe toutefois des risques liés à la pandémie tels que le risque d'éclosion au sein de nos installations engendrant une fermeture temporaire de celles-ci, d'absentéisme de la main-d'œuvre en raison du virus qui sévit, ainsi que des problèmes d'approvisionnement des intrants inclus dans la fabrication de nos produits finis.

Dès les tout débuts de la pandémie, la Coopérative a mis sur pied une cellule de crise afin de mettre en place des mesures pour prévenir une éclosion au sein de nos installations. Cette équipe a peaufiné un plan de continuité des affaires en cas de pandémie et pris plusieurs mesures précises, dont la mise en place de protocoles sanitaires stricts et sécuritaires pour les travailleurs, d'une politique de télétravail, de l'intensification de la vigie sur l'évolution de la situation et des décisions prises par les différentes autorités. La Coopérative a aussi accru la communication avec ses employés et ses différents partenaires.

Malgré toutes ces mesures, la Coopérative n'est pas à l'abri des risques mentionnés précédemment, ce qui pourrait entraîner des pertes financières et avoir un impact sur la réputation de l'entreprise.

Risques liés aux cyberattaques

Pour exercer ses activités, la Coopérative s'appuie sur le bon fonctionnement d'applications informatiques, notamment les réseaux internes, les systèmes intégrés, les services infonuagiques ainsi que des centres de données externes. Afin de protéger ses données et ses systèmes, la Coopérative a adopté diverses mesures de sécurité pour se prémunir contre le risque de cyberattaques. Ces mesures

comprennent notamment des contrôles informatiques continuellement mis à jour, des séances de formation du personnel, des règles strictes imposées aux fournisseurs dont elle retient les services et le maintien d'un plan de relève en cas de sinistre. Malgré ces mesures, la Coopérative n'est pas à l'abri de la menace. Ainsi, une cyberattaque pourrait avoir des impacts sur nos activités, engendrant par conséquent des impacts financiers négatifs.

Risques liés à l'interruption imprévue des activités

Des événements importants tels qu'un incendie, une défaillance de l'équipement, une épidémie, une catastrophe naturelle, etc., pourraient survenir et causer des dommages aux employés ou aux biens et seraient susceptibles d'entraîner une interruption imprévue des activités de la Coopérative. L'incidence serait tributaire de l'aptitude de la Coopérative à gérer la crise. La Coopérative possède des couvertures d'assurance afin de partager certains risques découlant d'une interruption des affaires.

Risques liés aux produits

De par ses activités de transformation, la Coopérative est exposée au risque de contamination de ses ingrédients ou de ses produits pouvant provenir d'agents internes ou externes. Dans une telle éventualité, un rappel de produits pourrait s'avérer coûteux et avoir un impact négatif sur notre réputation et, par le fait même, sur les ventes futures.

Risques liés aux matières premières

La volatilité des prix, la disponibilité des matières premières entrant dans la fabrication des produits, notamment le lait, qui représente le principal élément des coûts de fabrication ainsi que les matériaux nécessaires à l'emballage peuvent avoir un effet négatif sur le coût des produits. Dans un contexte de marché concurrentiel et pandémique, l'impact d'une augmentation

du prix des intrants dépendra de la capacité de la Coopérative à convertir cette hausse en augmentation comparable du prix de vente de nos produits.

Risques liés aux fournisseurs

Le regroupement des fournisseurs a pour conséquence, pour certains biens et services, de restreindre nos approvisionnements à un nombre limité de fournisseurs. De plus, des problèmes peuvent survenir dans la chaîne d'approvisionnement, notamment chez les fournisseurs de services logistiques. Des manquements sur le plan des quantités, de la qualité ou des délais pourraient avoir des répercussions négatives sur nos résultats.

Risques liés à la clientèle

Depuis quelques années, nous assistons à la concentration de l'industrie de la distribution alimentaire, qui se traduit par un nombre plus restreint de clients et une augmentation de l'importance relative de certains clients. Étant donné que la Coopérative dessert cette industrie, cette concentration pourrait amener certains distributeurs à faire pression sur les prix, ce qui se traduirait par un effet négatif sur l'excédent opérationnel.

Risques liés aux tendances de consommation

Une modification des tendances de consommation pourrait affecter la demande pour nos produits, affectant ainsi les résultats de la Coopérative. Notre habileté à répondre aux besoins des consommateurs, à mettre au point de nouveaux produits et à innover déterminera les répercussions de tels changements.

Risques liés à la concurrence

L'intensification de la concurrence dans l'industrie laitière ainsi que l'arrivée possible de nouveaux concurrents sur le marché sont des risques auxquels la Coopérative est exposée. Les regroupements d'entreprises observés au cours des dernières années

dans l'industrie laitière font en sorte d'accroître la concurrence internationale. Au Canada, l'industrie laitière est partagée entre trois principaux concurrents, dont la Coopérative. Aux États-Unis, nous faisons face à de nombreux concurrents régionaux, nationaux et internationaux. Les concurrents cherchant à renforcer leur position sur le marché pourraient amener la Coopérative à devoir consentir des escomptes additionnels sur ses produits afin de conserver ses parts de marché.

Risques liés aux marchés

Les prix internationaux du lait et des produits de lactosérum ainsi que ceux du fromage aux États-Unis dépendent des fluctuations de l'offre et de la demande sur les marchés, influencées notamment par la conjoncture économique mondiale. Cette grande volatilité peut avoir des impacts importants sur nos résultats.

Risques liés aux règles tarifaires

La Coopérative évolue dans une industrie où il existe des règles tarifaires relatives aux importations de produits laitiers. Les règles de commerce international pourraient être modifiées par des traités internationaux et pourraient avoir pour effet de changer l'environnement concurrentiel dans les marchés où la Coopérative mène ses activités. La rentabilité future de la Coopérative sera fonction de sa capacité à s'adapter aux nouvelles règles, en innovant et en offrant à sa clientèle des produits concurrentiels en matière de qualité et de prix.

Risques liés à la réglementation

La Coopérative est soumise à de multiples lois, politiques et règlements gouvernementaux et fiscaux. Un changement ou un resserrement de ces lois et règlements pourrait affecter nos activités ou entraîner des coûts supplémentaires inhérents au respect de ces nouvelles obligations, particulièrement en ce qui a trait à la production, à

l'étiquetage et à la distribution de produits alimentaires. Nous accordons une grande importance au respect des lois en vigueur où nous exerçons nos activités, car le non-respect des lois et règlements peut entraîner des sanctions, des pénalités ou des amendes.

Risques liés à la conjoncture économique

La demande pour nos produits pourrait être affectée par un ralentissement économique, une récession des marchés ou des mesures restrictives gouvernementales, ce qui aurait un impact sur les résultats.

Risques liés à l'endettement

Le niveau d'endettement de la Coopérative limite la flexibilité quant à la gestion des liquidités, car des montants importants sont réservés aux remboursements de capital et aux versements d'intérêts. De plus, les contrats de dette sont assortis de clauses restrictives qui pourraient limiter les sommes consacrées aux investissements en immobilisations, les versements de ristournes aux membres et de dividendes aux détenteurs de parts privilégiées. Le niveau d'endettement de la Coopérative pourrait aussi limiter la capacité de l'entreprise à investir dans des opportunités de croissance. La Coopérative a toutefois des contrôles financiers en place afin de s'assurer de respecter ses engagements financiers.

Risques liés aux taux d'intérêt

En raison des investissements réalisés au cours des dernières années, des dettes à long terme ont été contractées. La Coopérative est donc exposée au risque de fluctuations du taux d'intérêt sur ces instruments financiers. Les flux de trésorerie subiraient une incidence négative en cas d'augmentation des taux, tandis qu'une diminution des taux aurait une incidence contraire. Conformément à sa stratégie de gestion du risque et afin

de se prémunir contre les impacts des fluctuations des taux d'intérêt sur une portion d'un prêt à terme, la Coopérative transige des paiements d'intérêts à taux variables contre des paiements à taux fixes à des intervalles donnés.

Risques liés aux systèmes d'information

L'utilisation d'applications informatiques intégrées aux activités de la Coopérative la rend plus dépendante à leur égard. La disponibilité des services informatiques, l'intégralité et la confidentialité constituent les principaux risques liés à l'utilisation de ces applications informatiques. Une défaillance d'un système pourrait entraîner la prise de mauvaises décisions ou influencer sur le niveau de production.

Risques liés aux informations sensibles et protection de données

Dans le cours normal de nos activités, nous recueillons de l'information sensible concernant nos clients, nos employés, nos membres, nos partenaires et nos fournisseurs. La Coopérative applique une politique en matière de sécurité informatique qui est conçue pour protéger les renseignements confidentiels. Agropur possède aussi des mesures de sécurité incluant des contrôles informatiques afin de se prémunir contre un accès non autorisé aux renseignements personnels. Malgré ces contrôles, nous ne sommes pas à l'abri de diffusion d'informations sensibles par des employés ou personnes malintentionnées. Advenant un dysfonctionnement de nos systèmes ou un accès non autorisé, cela pourrait entraîner la perte de clients, entacher notre réputation sur le marché ou occasionner des litiges, des enquêtes réglementaires et des pénalités.

Risques liés à l'éthique

Agropur s'attend à ce que chacun de ses employés adopte un comportement irréprochable en matière d'éthique afin de bâtir des liens de confiance durables avec

ses parties prenantes. La Coopérative a adopté un Code d'éthique et de confiance qui s'applique à tous ses employés. De plus, Agropur possède une ligne éthique, un outil qui permet aux employés de signaler une préoccupation ou une situation délicate en milieu de travail de manière confidentielle.

La Coopérative est aussi concernée par le bien-être animal. Agropur et ses membres considèrent qu'à tous les stades de leur vie, les bovins laitiers doivent être élevés, gardés et soignés de façon adéquate afin de favoriser le maintien de leur bonne santé, de leur confort et de leur sécurité. Afin de s'assurer de bien accompagner ses membres, Agropur compte parmi son équipe un conseiller en bien-être animal.

Malgré ces efforts, des manquements à l'éthique seraient susceptibles non seulement de compromettre la réputation d'Agropur, mais également d'entraîner des charges extraordinaires en raison de pénalités ou d'amendes.

Risques environnementaux

La Coopérative est assujettie à plusieurs lois et réglementations relatives à la protection de l'environnement, notamment en matière de rejet des eaux usées, de pollution atmosphérique, d'utilisation de produits toxiques ainsi que de décontamination de sites. Tout changement en matière de lois ou règlements pourrait entraîner des déboursés supplémentaires pour la Coopérative, qui devrait s'y conformer.

Risques liés aux relations de travail

Plusieurs groupes d'employés dans nos divers lieux de travail sont syndiqués. Les négociations de conventions collectives peuvent créer des conflits entraînant des arrêts ou des ralentissements de travail. Nous consacrons les efforts requis au maintien de bonnes relations avec les syndicats.

Risques liés au personnel

Le succès de la Coopérative repose sur les efforts et les compétences de son personnel. La disponibilité et l'engagement de la main-d'œuvre ainsi que la santé et la sécurité au travail constituent un risque pour notre capacité à atteindre nos objectifs de croissance. Ainsi, chacun de nos lieux de travail dispose d'un plan d'intervention en matière de santé et de sécurité. Également, la Coopérative procède à une revue annuelle de son plan de gestion de la relève et s'assure que des plans de contingence existent pour l'ensemble des postes critiques de l'entreprise.

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, la Coopérative est soumise à une pression quant à l'attraction et la rétention des meilleurs talents. Agropur participe pleinement et activement au perfectionnement professionnel et au bien-être de ses employés en leur offrant des conditions de travail concurrentielles et en mettant en œuvre divers programmes favorisant la formation continue. Nous nous assurons d'être compétitifs en fonction du marché.

Risques liés aux avantages futurs du personnel

La Coopérative offre des régimes de retraite à prestations déterminées à certains groupes d'employés. La variation des taux d'intérêt à long terme, la volatilité des rendements ainsi que la réglementation régissant ces régimes pourraient faire en sorte que la Coopérative soit tenue de verser des cotisations sensiblement différentes de celles actuellement versées. Une révision des engagements de la Coopérative envers ces régimes a été effectuée, et la plupart de ces régimes n'acceptent plus de nouveaux participants.

NOS MARQUES, UN GAGE D'EXCELLENCE

Natrel^{MD}

OKA^{MD}

Québon^{MD}

L'EXTRA

Farmers^{MD}

AGROPUR
Grand Cheddar

FROMAGES FINS
ANCO^{MD}
FINE CHEESE

Sealtest^{MD}


Lucerne^{MD}
DEPUIS 1904



Central Dairies^{MD}

**island
FARMS**^{MD}

biPro^{MD}



Siège social

4600, rue Armand-Frappier, Saint-Hubert (Québec) J3Z 1G5 Canada
Tél. : 450 878-2333
No sans frais : 1 844 878-2333

Opérations États-Unis

3500, East Destination Drive, Appleton (Wisconsin) 54915 États-Unis
Tél. : 920 944-0990

agropur.com

Conception et production : Liette Couture Arts graphiques
Photographies : Michael Abril et Robin Cerutti
Rédaction : Exergue Communications
Révision : Edith Sanscartier

Imprimé au Canada