

Agropur coopérative
BÂTISSEURS
D'UN AVENIR TRÈS PROMETTEUR



RAPPORT ANNUEL 2012



agropur



ENSEMBLE

pour gagner



À l'aube de son 75^e anniversaire, Agropur a entrepris, en 2012, un exercice de réflexion visant à demeurer sur la route du succès et à accélérer son développement. Cet exercice, qui a mobilisé et rallié bon nombre d'employés de la Coopérative sous le nom **Agropur 2015**, fut donc sans l'ombre d'un doute le point culminant de l'année financière qui se termine. Celui-ci établira des bases stratégiques bien ancrées à partir desquelles Agropur évoluera au cours des années à venir.

Le travail était important et, afin de mener à bien le projet et passer en revue l'ensemble des activités de la Coopérative, cinq piliers clés ont été établis, soit **stratégie de marques, niveau d'innovation, leadership en matière de coûts, ressources humaines et stratégie internationale**. Le présent Rapport annuel a été conçu selon ces piliers porteurs que vous pourrez découvrir en parcourant le document. Chaque pilier a apporté son lot d'analyses, de découvertes et de nouvelles façons de faire. Les prochaines années s'avéreront riches en nouveaux projets dans le but de construire l'Agropur de demain.

Agropur 2015 s'inscrit dans l'objectif de pérennité de l'entreprise. En tant que coopérative empreinte de valeurs humaines et fidèle à sa vocation laitière, Agropur souhaite en premier lieu demeurer un joueur de premier plan dans son industrie. Cette position lui permet de continuer à faire une énorme différence dans la vie de milliers de personnes et de nombreuses familles, soit celles de ses membres, de ses employés, de même que toutes les communautés qui les entourent. Agropur soulignera en 2013, à travers son 75^e anniversaire, la création de ce projet collectif qu'est la coopérative laitière d'abord locale, provinciale, nationale, nord-américaine et à la veille de devenir internationale.

L'année 2012 représente une année charnière au cours de laquelle Agropur a pris un virage vers un avenir encore plus prometteur, sous le thème rassembleur « Ensemble pour gagner ».



L'exercice Agropur 2015
reposait sur

CINQ PILIERS CLÉS:

**STRATÉGIE
DE MARQUES**

**NIVEAU
D'INNOVATION**

**LEADERSHIP
EN MATIÈRE
DE COÛTS**

**RESSOURCES
HUMAINES**

**STRATÉGIE
INTERNATIONALE**



Principaux constats et orientations

Le projet Agropur 2015 a été mis sur pied dans un esprit d'équipe, de transparence, d'intégrité et de respect. Tous les employés ont été appelés à faire part de leurs idées, notamment, sur des façons de faire afin d'accélérer la cadence d'exécution des opérations de la Coopérative, de simplifier ses processus d'affaires, d'éviter les doublons et d'accroître l'efficacité. Cette démarche a été entreprise avec le désir d'explorer de nouvelles façons de travailler et de saisir les occasions de faire une différence et de contribuer au succès renouvelé d'Agropur, qui fait la fierté de ses membres producteurs laitiers, des employés et des communautés qui gravitent autour des activités de la Coopérative.

Afin de revoir les activités de la Coopérative selon les piliers établis et d'émettre des recommandations aux conseils de direction et d'administration, plusieurs équipes de travail ont été formées reflétant les différents secteurs et divisions de l'entreprise. Ce sont ainsi près de 60 employés d'Agropur, accompagnés d'une vingtaine de consultants d'une firme externe, qui ont pris part activement au projet. Ce travail a mis la table pour une collaboration d'équipe sans précédent et qui deviendra chose plus usuelle dans l'organisation à l'avenir. Les décisions et orientations ont été annoncées à l'ensemble des employés au début octobre 2012. Les mois suivants ont été consacrés à la mise sur pied de plans d'action et de projets qui ont permis d'amorcer les changements. Ces derniers comportent de nombreuses occasions pour l'entreprise et ses employés. Évidemment, les changements se poursuivent et les projets continueront de fuser au cours de 2013 et jusqu'en 2015.

Des actions seront implantées au cours des prochaines années, lesquelles seront en lien direct avec les objectifs d'Agropur 2015, soit :

Continuer d'accélérer notre croissance et devenir un leader dans l'industrie mondiale des produits laitiers, une industrie en consolidation rapide. Grâce à une rentabilité accrue, nous pourrions innover, investir dans des marques, nos infrastructures et nos ressources humaines afin d'assurer la pérennité de notre entreprise et de conserver notre pertinence. Finalement, nous mettrons en commun des services et méthodologies afin d'optimiser l'efficacité de notre organisation et de simplifier nos processus, tout en conservant une imputabilité importante des divisions par rapport aux résultats.

Afin de mettre ces objectifs en œuvre, ce sont plus de 25 projets qui seront déployés dans toutes les sphères de l'organisation, et ce, à compter de maintenant et jusqu'en 2015.

Dans le but d'optimiser les synergies entre les divisions de la Coopérative, la modification de la structure organisationnelle s'imposait. L'équipe de direction a été bonifiée avec la création d'un certain nombre de nouveaux postes corporatifs, en l'occurrence, un poste destiné à la gestion des comptes majeurs, un autre pour les achats stratégiques, un pour les technologies de l'information

et, finalement, un poste en matière d'excellence opérationnelle. De plus, afin d'appuyer ses employés dans cette évolution rapide, Agropur a créé un bureau de gestion du changement. L'entreprise a aussi procédé au regroupement des services Affaires institutionnelles et Communications et au regroupement des Services juridiques avec le Secrétariat général et les Relations avec les membres.

Les deux divisions fromagères d'Agropur ont été regroupées sous la Division Fromages et Ingrédients; les équipes des Ressources humaines corporatives et divisionnaires ainsi que certains services financiers divisionnaires ont été regroupés et deviennent aussi des fonctions corporatives. Finalement, la Division Natrel assurera aussi son développement à travers les produits frais et son président siègera dorénavant au conseil d'administration de la coentreprise Aliments Ultima. Tous ces changements s'inscrivent dans la volonté de la Coopérative d'améliorer ses processus et son efficacité opérationnelle.

Toujours dans le cadre d'Agropur 2015, la Coopérative a aussi revu sa stratégie internationale, en questionnant plus particulièrement sa participation dans la coentreprise La Lacteo, en Amérique du Sud. Cet exercice a permis à Agropur de mieux cerner les axes de son développement et de constater qu'actuellement la présence de la Coopérative en Argentine ne cadre plus avec sa stratégie internationale. La conjoncture économique qui prévaut en Argentine, combinée aux besoins importants requis en capitaux, ont amené Agropur à mettre fin à ses activités dans ce pays. Ainsi, à la lumière des analyses effectuées, il a été décidé de mettre en vente sa participation dans la coentreprise formée en 2007 avec son partenaire argentin Adecoagro. En raison de cette décision, la Coopérative a procédé à une dévaluation de 9,1 millions de dollars de son placement dans cette coentreprise. Le retrait de l'Argentine pourrait nécessiter des sommes additionnelles.

Au cours des prochains mois, Agropur évaluera les différentes options qui s'offrent à elle; cependant, il est certain que l'entreprise désire poursuivre son développement international et se concentrer sur les secteurs qui favorisent son développement à long terme. Ses objectifs de croissance sont toujours importants et la Coopérative demeure à l'affût d'occasions qui cadrent avec sa stratégie de développement.

L'industrie dans laquelle Agropur évolue se transforme et devient de plus en plus compétitive, ce qui signifie que l'entreprise se doit d'accélérer son développement en augmentant sa compétitivité et en faisant l'acquisition d'entreprises stratégiques. Agropur 2015 permettra à l'entreprise d'établir les bases qui lui permettront de se hisser parmi les plus grands joueurs mondiaux en matière de croissance et de rentabilité.



En épicerie, nos marques
SE DÉVELOPPENT



Agropur mise depuis
plusieurs années sur un
portefeuille de marques
fortes et réputées.



STRATÉGIE DE MARQUES



L'un des facteurs du succès d'Agropur est attribuable à son portefeuille impressionnant de produits contenant plusieurs marques fortes et réputées. Afin de demeurer dynamique et de se tailler une place de choix à la fois dans l'industrie et dans le cœur des consommateurs, la Coopérative a misé sur le développement de ses marques qui deviennent, au fil du temps, de plus en plus réputées.

Le lien de confiance des consommateurs avec les produits de la Coopérative n'est plus à bâtir, il est bel et bien établi, mais doit être maintenu sans compromis. Agropur est présente dans le quotidien des consommateurs au Canada et aux États-Unis grâce à une panoplie de produits axés sur la santé et de grande qualité. Des produits frais, et ce, dans de nombreux segments de produits laitiers. La Coopérative partage de nombreux moments privilégiés, chaque jour, à la table des consommateurs qui réclament ces produits dans leur foyer.

Parmi les éléments qui favorisent ce lien de confiance des consommateurs envers les produits signés Agropur, il y a la qualité. Chez Agropur, ce dossier occupe une place prépondérante et, en 2012, l'organisation a complété la conformité de l'ensemble de ses lieux de travail à GFSI (*Global Food Safety Initiative*), une accréditation endossée par les grands distributeurs alimentaires mondiaux. Sous la supervision du service d'Assurance de la qualité corporatif, plusieurs équipes de l'entreprise se sont affairées dans ce dossier placé à l'avant-plan depuis 2010, notamment les équipes de l'Assurance de la qualité divisionnaires, lesquelles ont fait en sorte d'assurer les suivis rigoureux dans l'obtention des certifications GFSI.

La création de la nouvelle marque iögo^{MD} de la coentreprise Aliments Ultima, formée par les deux coopératives Agropur et Agrifoods, et lancée à la fin de l'été 2012, est un événement majeur qui cadre parfaitement avec la stratégie de marques d'Agropur, soit bâtir des marques fortes à valeur ajoutée. La marque iögo, qui contient un éventail de produits innovateurs qui se démarquent de la concurrence, obtient d'ores et déjà une réponse très positive, tant des clients que des consommateurs. La nouvelle marque iögo, ce n'est pas qu'une marque de yogourt, c'est aussi une marque

100 % canadienne dont les produits sont fabriqués par une entreprise 100% canadienne et, de plus, c'est la nouvelle façon de dire yogourt!

Dans le cadre de l'exercice Agropur 2015, des équipes de travail se sont penchées sur les stratégies de marques et ont étudié les façons de faire actuelles dans le but d'identifier des occasions d'assurer le développement des marques de la Coopérative. À l'intérieur du portefeuille actuel, l'entreprise prévoit investir dans ses produits de spécialité plus profitables, ayant un caractère unique et une marque à fort potentiel, pour les développer à un niveau de « leaders de leur catégorie ». L'entreprise a déjà amorcé des changements à sa structure afin d'atteindre cet objectif,

notamment le regroupement de ses divisions fromagères sous la Division Fromages et Ingrédients.

Plus particulièrement, en cours d'année, le secteur Ingrédients de la Division Fromages et Ingrédients a décidé de parfaire son image. Afin d'unifier son message auprès de sa clientèle canadienne et américaine, ce secteur a maintenant une nouvelle

identité graphique et un logo distincts: Agropur Ingrédients. Les éléments promotionnels et emballages de ses produits, qui se déclineront sous cette nouvelle identité, arboreront une image plus contemporaine et épurée. Cette orientation permettra également de renforcer la notoriété d'Agropur et de mettre davantage en valeur les deux principales marques du secteur, soit CRINO^{MD}, dédiée aux produits de commodité, et ISO CHILL^{MD}, dédiée aux produits à valeur ajoutée, ainsi que toutes les marques issues des activités de Main Street Ingredients aux États-Unis.

Agropur est fière de ses marques qu'elle s'applique à faire évoluer et sur lesquelles reposent des dizaines d'années d'expertise et d'expérience. Les prochaines années s'annoncent prometteuses avec un accent mis sur certaines de ses marques qui s'avèrent riches en occasions et sur lesquelles l'entreprise compte miser davantage: des marques qui ne demandent qu'à être aimées!

QUELQUES-UNES DE
**NOS MARQUES
RÉPUTÉES**

Natrel^{*}

Québon[®]

island
FARMS

Sealtest^{*}

FROMAGES FINS
ANCO[®]
FINE CHEESE



OKA



AGROPUR
Grand Cheddar[™]
CANADIAN RESERVE[™]



iöGO[™]

SCHRÖEDER



cap Capstone[®]

Allegro

**DYNA
MOO**[®]

 **CRINO**[®]

Baboo[™]

 **ISO CHILL**[®]



BABOO^{MD},
nouveau produit destiné au
développement des tout-petits
âgés de 12 à 24 mois, lancé
au Canada en janvier 2012.







Au centre de R et D, de nouvelles idées et innovations **SE CONCRÉTISENT**



Telle est sa mission, Agropur s'assure de répondre aux attentes actuelles et futures des consommateurs. Pour ce faire, elle doit demeurer aux aguets, réfléchir, créer, analyser, partager, rechercher, développer, innover... De plus, Agropur mise toujours sur l'assurance d'une qualité hors pair. À la fine pointe de la technologie et inauguré en 2008, le centre de recherche et développement d'Agropur, situé au Québec, demeure la plaque tournante de l'innovation de la Coopérative. Il a été conçu sur mesure afin de répondre adéquatement aux besoins des équipes d'Agropur en matière de R et D et contribue de façon directe à maintenir sa réputation d'entreprise innovante.

Outre le produit en tant que tel, d'autres composantes de la mise en marché des produits laitiers d'Agropur, tout aussi importantes, font l'objet de recherche et développement. Ainsi, qu'il s'agisse de la création d'un nouveau produit, de l'amélioration d'une texture, d'une couleur, d'un procédé de fabrication, ou encore de l'emballage du produit lui-même, tout peut être appelé à être analysé, repensé, revu et amélioré. Toujours dans l'optique de répondre aux besoins de ses clients et consommateurs, les équipes dédiées à la recherche et développement chez Agropur réalisent de nombreux projets chaque année.

À l'instar des dernières années, 2012 n'a pas fait exception et la Coopérative a hissé sur la rampe de lancement des produits santé innovateurs à valeur ajoutée. Agropur a commencé l'année en force avec le lancement national de Baboo, introduisant ainsi une nouvelle catégorie de produit laitier destinée aux tout-petits âgés de 12 à 24 mois. Contenant du lait frais, Baboo est conçu spécialement pour accompagner l'alimentation équilibrée des tout-petits.

Aussi, du côté des fromages fins, plusieurs nouveaux produits et nouveaux formats ont fait leur arrivée sur le marché, toujours dans le but de s'adapter aux demandes des consommateurs. Une nouvelle gamme de produits Gouda à poids fixes de 200 g, vendus sous la marque ombrelle ANCO, a été lancée en début d'année pour répondre aux besoins du marché pour ce type de format. La gamme des Crèmes de Fromages fins, lancée en 2011, s'est élargie avec l'ajout d'un nouveau venu, soit la Crème de Grand Cheddar. Aussi, un fromage triple crème a été ajouté à la famille L'Extra d'Agropur Signature.

Finalement, l'équipe des Fromages fins a créé un fromage anniversaire exclusif à l'occasion du 75^e anniversaire de la Coopérative: Agropur 75. Fabriqué à sa fromagerie d'Oka, ce fromage artisanal en est un à croûte lavée, vieilli un minimum de 110 jours et doté d'une croûte naturellement jaune-orangé qui prend une teinte orange cuivrée en vieillissant. Le fromage, sur lequel le logo d'Agropur est moulé, est constitué de deux meules pressées ensemble, séparées par une fine couche de cendre végétale de qualité alimentaire. Il est vendu en 2013 de façon exclusive dans les boutiques fromagères au Québec.

Le lancement qui demeure le plus important pour la Coopérative et sa coentreprise Aliments Ultima pour l'année 2012 en est un des plus historiques pour les deux entreprises: iôgo, la nouvelle façon de dire yogourt! Lancée en août, cette nouvelle gamme contient sept lignes de produits exceptionnels, tous conçus sans gélatine, ni colorant ou arôme artificiels. Marque 100% canadienne, iôgo présente 65 produits développés à l'issue de 18 mois de recherche.

Le lait au chocolat noir Natrel a également fait l'objet d'un lancement en début d'année et la gamme Sans lactose a été bonifiée d'une crème 35% signée Natrel. Le lait au chocolat noir Natrel constitue le premier lait au chocolat haut de gamme ayant un goût riche et chocolaté. Avec une dose de VRAI chocolat et du lait frais 1%, cette boisson exceptionnelle sait satisfaire les envies chocolatées les plus irrésistibles, tout en assurant un apport quotidien en calcium, en vitamine D et en protéines, une excellente source d'énergie. Quant à elle, la crème à fouetter Natrel 35% Sans lactose procure aux personnes intolérantes au lactose le plaisir de savourer une touche de crème dans un café ou une cuillerée de crème fouettée sur un bon dessert, un plaisir qui leur était auparavant inaccessible!

Natrel Café, la gamme de crème à café aromatisée, a également fait peau neuve avec le lancement d'une bouteille redessinée mettant à l'avant-plan son caractère unique: fait de véritable crème! La nouvelle bouteille arbore un visuel plus jeune, est élancée, ergonomique et est dotée d'un bouchon verseur permettant de mieux contrôler la quantité de crème à verser. L'étiquette est haut de gamme et moderne reflétant la qualité du produit.

DISTINCTIONS ET PRIX REMPORÉS



Toutes ces innovations, combinées à la qualité des produits fabriqués par Agropur permettent à la Coopérative de se démarquer et de faire bonne figure à de nombreux concours d'envergure, tant à l'échelle locale et nationale qu'internationale. L'année 2012 fut une excellente année pour Agropur à ce chapitre.

Le lait au chocolat noir Natrel a été choisi comme étant l'un des 10 produits les plus innovateurs au salon **Grocery Innovations Canada**. Sélectionnés selon les trois critères suivants, les dix meilleurs produits sont désignés par les épiciers et délégués de l'événement : spécificité, capacité de générer de l'engouement et réactions du consommateur. Les Crèmes de Fromages fins ont remporté le premier prix dans la catégorie fromage aux **Grands Prix Gaïa** qui récompensent des entreprises du Québec qui font des efforts remarquables et qui commercialisent leurs produits dans des emballages faisant appel à l'utilisation de matières recyclables ou environnementales. Toujours du côté des Crèmes de Fromages fins, elles ont été nommées grandes lauréates des **Prix innovation en alimentation 2011, dans le cadre du SIAL Canada** à Montréal, en mai 2012.

Au **American Cheese Society**, en Caroline du Nord, Agropur a notamment remporté les premières places pour son Rondoux Triple Crème (catégorie Triple Crème Pâtes molles – crème ajoutée – tous laits) et pour Allégo probio 7% (catégorie Fromages sans gras et faibles en gras). Au **Wisconsin State Fair**, Agropur a remporté, entre autres, quatre premières places pour son Cheddar, sa Mozzarella, sa Feta et sa Feta basilic et tomate. De plus, à l'**International Cheese Awards**, au Royaume-Uni, la Coopérative s'est particulièrement démarquée en remportant des prix pour son Grand Cheddar, soit le prix Or dans la catégorie Meilleur fromage outre-mer ainsi que le prix Or dans la catégorie Fromage fait à partir de lait non pasteurisé, en plus du trophée John Webb pour le meilleur fromage fait à partir de lait non pasteurisé. Finalement, le cheddar fort d'Agropur s'est distingué au **World Championship Cheese Contest**, du Wisconsin, avec les titres de Meilleur fromage de sa catégorie et le grand favori par les *Sweet 16*. Au total, ce sont 11 médailles qui ont été récoltées à cet important concours. Agropur s'est également distinguée au concours **Royal Agricultural Winter Fair** qui s'est déroulé à Toronto, en novembre 2012. La Coopérative y a remporté la première place pour le Rondoux pur chèvre, dans la catégorie *Mold Ripened Cheeses* et a été désignée grande championne pour OKA L'Artisan, et ce, pour une troisième année consécutive. Aussi, son Grand Cheddar fut à l'honneur en y récoltant quatre premières places.

La nouvelle marque iögo ne fut pas en reste à cette récolte de prix annuelle. En effet, quelques mois à peine après son lancement, iögo s'est démarquée à maintes reprises à des concours d'importance. Lors des **Grands Prix Gaïa**, Aliments Ultima a remporté les prix suivants :

- + Le prix du meilleur emballage pour un produit frais : iögo Greko
- + Le prix pour la gamme d'emballages iögo
- + Le prix spécial du jury pour la campagne globale de iögo

Lors du **gala Elixir** qui récompense l'excellence en gestion de projet, Aliments Ultima a remporté le Prix du projet de l'année 2012 pour le lancement de sa nouvelle marque. À titre de grand gagnant de ce prix, Aliments Ultima entre automatiquement dans la course pour l'édition 2013 du volet international du concours. De surcroît, la coentreprise a été nommée lauréate aux **Prix Innovation en alimentation 2012** dans sa catégorie, toujours pour la gamme iögo, en plus d'y remporter le Prix Innovation en alimentation 2012.

Innovations en santé et sécurité

Agropur ne se contente pas d'innover en matière de produits et de mise en marché ; ses employés font régulièrement germer de nouvelles idées dans le but d'améliorer la santé et sécurité au travail (SST) et la prévention d'accidents potentiels. Chaque lieu de travail de la Coopérative compte un comité SST composé de plusieurs employés de différents secteurs. Ces équipes se rencontrent annuellement afin d'échanger, de partager les expériences et les cas vécus, ainsi que de prendre connaissance du portrait de l'ensemble des lieux de travail en matière de résultats SST. Parmi les nombreuses améliorations mises en place par tous ces comités SST, en 2012, notons celle des employés de l'usine de Saint-Laurent : projet de sécurisation des remplisseuses de contenants de lait. Cette innovation a valu au comité d'être nommé finaliste dans la catégorie *Grandes entreprises* aux **Grands Prix santé et sécurité du travail**, région de Montréal, prix décernés par la Commission de la santé et sécurité du travail (CSST).

Dans un autre ordre d'idées, à la suite d'une initiative d'Agropur, tous les camions-citernes au Québec devront être équipés d'**une passerelle** d'ici le 31 octobre 2015, de façon à prévenir les chutes des essayeurs et préposés à la collecte du lait. La Coopérative proposait que ce dispositif soit intégré au devis des équipements et puisse devenir un standard au Québec depuis plusieurs années. Depuis 2004, la Coopérative a développé, amélioré et installé cette passerelle pour la protection contre les chutes des employés sur ses citernes. Celle-ci a servi de référence lors des négociations de la dernière Convention de transport, en octobre 2012, et a été développée grâce à l'initiative du comité santé et sécurité au travail de l'activité du transport de lait de l'entreprise. Depuis l'hiver 2012, tous les équipements de transport de lait de la Coopérative sont équipés de passerelles. Rappelons qu'Agropur s'était distinguée pour cette innovation au cours des dernières années aux Grands prix remis annuellement par la CSST.

L'innovation est au cœur des activités de la Coopérative, et ce, à bien des égards. Les producteurs laitiers membres de la Coopérative sont également appelés à innover afin de demeurer en affaires. Au fil des ans, ils raffinent leurs techniques, modernisent leurs installations et s'assurent de livrer un produit de base à la hauteur des attentes : toujours frais et de qualité.



CLAUDE
fait partie de la
main-d'œuvre
qualifiée du centre
de R et D d'Agropur
qui demeure au
cœur de l'innovation.







En usine, nous modernisons
NOS INSTALLATIONS



Afin de poursuivre son développement
et devenir un joueur de classe mondiale,
Agropur doit investir davantage dans
ses lieux de travail.

LEADERSHIP EN MATIÈRE DE COÛTS



L'un des piliers qui a particulièrement retenu l'attention des équipes qui ont participé à l'exercice Agropur 2015, c'est celui du leadership en matière de coûts. Agropur compte devenir un leader en gestion des coûts. Tous les éléments nécessaires à l'atteinte de cet objectif sont passés en revue afin de s'assurer d'en gérer adéquatement l'utilisation, en minimisant les pertes et en optimisant les achats, entre autres.

Un autre aspect très important en la matière, c'est l'efficacité des lignes de production et la simplification des processus, en éliminant la complexité. En 2012, Agropur a initié des projets importants de modernisation de ses installations, tels qu'à l'usine située à Luxembourg, au Wisconsin. Acquis en 2008 par Agropur lors de la transaction avec Trega Foods, incluant deux autres usines, soit Little Chute et Weyauwega, l'usine de Luxembourg transforme 100% du lactosérum de l'usine de Little Chute et les surplus de Weyauwega. Agropur a décidé de moderniser certaines installations et certains équipements de cette usine afin d'augmenter de façon significative la capacité de production de la fromagerie. L'expansion de l'usine de Luxembourg se divise en trois projets majeurs totalisant 108 millions de dollars :

- + Construction d'une nouvelle fromagerie augmentant la production de l'usine de 2,5 fois la capacité actuelle.
- + Augmentation de la capacité des membranes et changement du sècheur à perméat en vue d'adopter une technologie éprouvée avec une plus grande capacité.
- + Mise à niveau de l'usine de traitement des eaux usées afin de répondre aux nouvelles normes et à la croissance de l'usine.

À l'exception des dossiers d'acquisitions, cet investissement représente de loin le plus important projet de capitalisation dans l'histoire de la Coopérative.

Le leadership en matière de coûts est essentiel au développement d'Agropur afin de réaliser avec succès ses projets et devenir une entreprise de classe mondiale. Les coûts de transformation doivent être très compétitifs et l'entreprise doit offrir une très grande qualité de produits. Afin d'atteindre cet objectif, elle compte notamment simplifier son portefeuille de produits, améliorer ses pratiques d'approvisionnement, entre autres, par le regroupement des achats et le suivi des pertes, ainsi que miser sur l'excellence opérationnelle dans les usines et la distribution. Dans le but de réaliser bon nombre de ces actions, une équipe d'approvisionnement centralisée responsable des approvisionnements stratégiques sera formée.

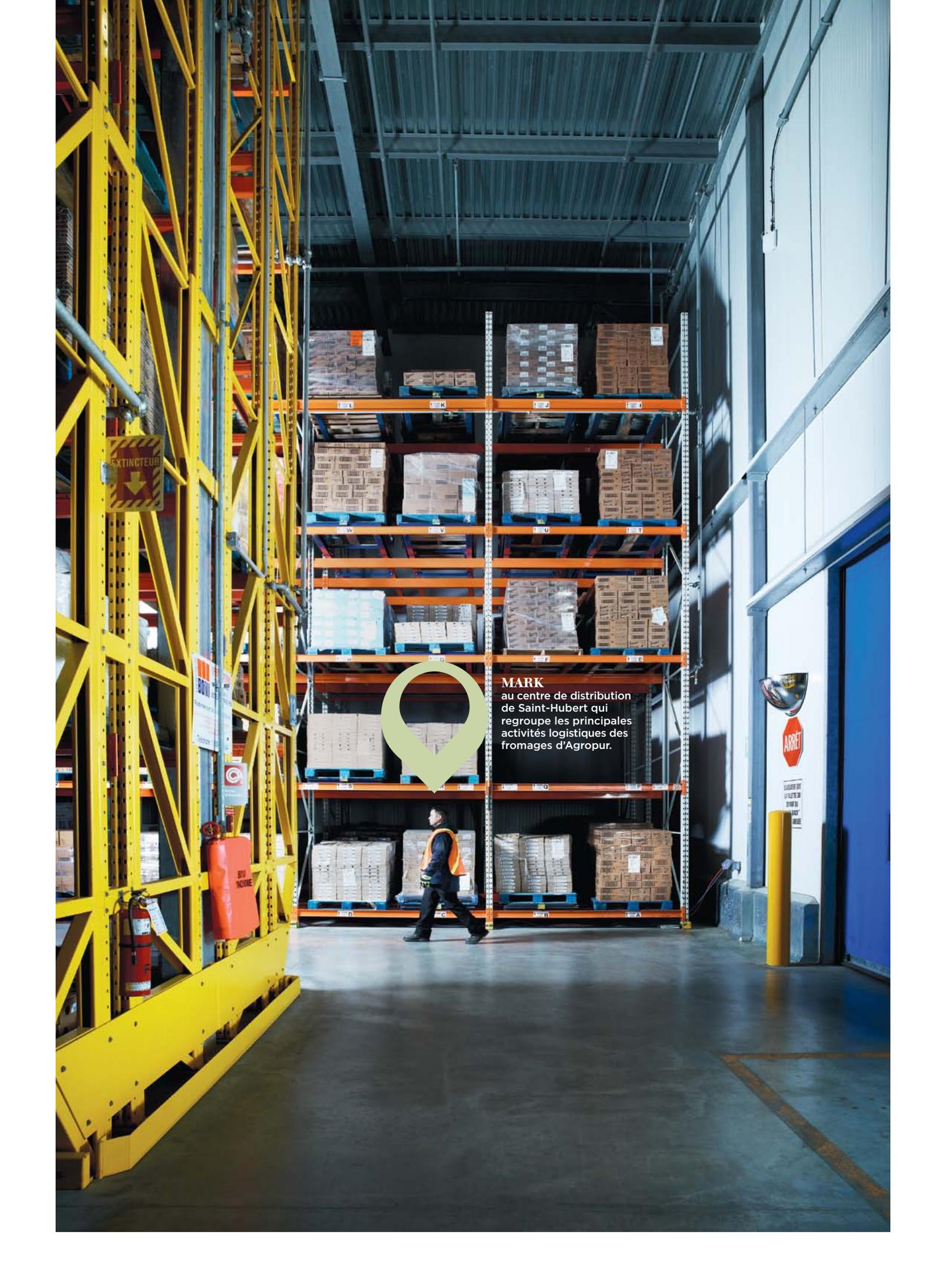
Afin d'appuyer l'excellence opérationnelle, un autre groupe stratégique visant l'amélioration continue a également été

formé. Celui-ci sera responsable notamment de simplifier et appliquer les meilleures pratiques à l'intérieur des lieux de travail de la Coopérative, promouvoir les meilleures pratiques opérationnelles, accélérer les initiatives d'amélioration continue, ainsi que standardiser les équipements et processus. En outre, une réflexion a permis de dégager

des occasions de consolidation, d'automatisation et de synergies à travers l'organisation. Il ne fait aucun doute que d'autres initiatives telles que celles énumérées précédemment s'ajouteront au cours des prochaines années.

Finalement, afin d'atteindre ses objectifs de réduction des coûts, d'augmentation d'efficacité et de développement, Agropur investira des sommes considérables afin d'implanter un nouveau système informatique intégré de gestion. En effet, au cours des trois prochaines années, l'ensemble des systèmes informatiques de l'entreprise sera remplacé par une nouvelle plateforme à la fine pointe de la technologie. Cette démarche s'inscrit dans le désir de la Coopérative de poursuivre son développement et devenir un joueur de classe mondiale.

Agropur compte devenir un leader en gestion des coûts. Tous les éléments nécessaires à l'atteinte de cet objectif sont passés en revue afin de s'assurer d'en gérer adéquatement l'utilisation.



MARK
au centre de distribution
de Saint-Hubert qui
regroupe les principales
activités logistiques des
fromages d'Agropur.





À l'interne,
nous enrichissons nos
PRATIQUES DE RH



Agropur est convaincue d'avoir des employés avec un fort potentiel et compte dynamiser la gestion de ses ressources humaines dans le but de favoriser leur développement.

RESSOURCES HUMAINES



Agropur compte 5 568 employés qui jouent un rôle de premier plan dans la poursuite des objectifs de l'entreprise. Ils sont spécialisés, engagés, fidèles et ralliés derrière un projet commun : le développement de la Coopérative. Ils ont à cœur la fabrication d'un produit à la base de la santé de nombreux consommateurs : un produit laitier frais et de qualité. Qu'ils soient à Montréal, Toronto, Lethbridge, Victoria, St-Paul, Maplewood, Luxembourg ou ailleurs, ils œuvrent tous dans la même industrie, laquelle s'avère de plus en plus compétitive.

Afin de s'adapter à sa nouvelle réalité, Agropur a décidé, en 2012, de modifier ses structures organisationnelles et de moderniser les pratiques et programmes de ressources humaines; ainsi, certains services seront maintenant centralisés. Cependant, la structure divisionnaire demeure un élément clé de sa stratégie. Elle se doit d'être alignée avec les stratégies d'affaires de l'ensemble de la Coopérative et permettre de créer des offres de service consolidées, tout en harmonisant les processus et les outils entre les divisions.

La réussite de la Coopérative sera toujours le reflet des réalisations de ses employés. En effet, chaque personne constitue un acteur dans les nombreux succès d'Agropur.

Grâce à son engagement envers ses employés, Agropur peut compter sur des ressources humaines passionnées, impliquées et talentueuses qui travaillent ensemble vers un objectif commun. Agropur reconnaît que ses employés représentent une ressource essentielle et son atout le plus précieux pour l'atteinte de ses objectifs d'affaires en tant que chef de file de l'industrie laitière canadienne et un acteur significatif sur le marché américain. La réussite de la Coopérative sera toujours le reflet des réalisations de ses employés. En effet, chaque personne constitue un acteur

dans les nombreux succès d'Agropur. L'avenir de l'entreprise est tributaire de la mobilisation, de la compétence, du dynamisme et de la créativité de ses employés.

Agropur est convaincue d'avoir des employés avec un potentiel exceptionnel. À l'aide de nouvelles

structures organisationnelles, l'entreprise verra à mettre en place des méthodes modernes de gestion de ses ressources humaines qui leur permettront de se développer davantage. Pour assurer son succès, l'entreprise doit miser sur la motivation de ses employés. Pour Agropur, il ne fait aucun doute que la participation et l'implication de chacun de ses employés feront de la Coopérative une entreprise encore plus forte!

**NATHALIE ET
MARIE-HÉLÈNE**
font partie des 144 cyclistes
d'Agropur qui ont roulé
sur l'île Notre-Dame du
14 au 16 septembre dernier
lors de l'événement
48 heures à vélo pour
Fais-Un-Vœu Québec.



RESPONSABILITÉ SOCIALE



Chez Agropur, l'engagement social est partie intégrante de sa culture. Il est essentiel pour l'entreprise de redonner à la société sous différentes formes. L'organisation adopte aussi les meilleures pratiques possible dans sa gestion des activités, car elle considère une saine gouvernance comme étant primordiale.

Dons et commandites

Le souci de la dimension humaine s'applique aussi aux communautés où Agropur est présente. Elle participe au développement économique et social de plusieurs dizaines de villes dans lesquelles se trouvent ses différents lieux de travail à travers l'Amérique du Nord, par le biais de son programme de dons et commandites, de sa campagne de bienfaisance annuelle des employés, de son implication dans l'industrie et de son engagement international.

En plus de nombreuses commandites ponctuelles, Agropur effectue de multiples dons à des organismes évoluant dans divers secteurs, entre autres, celui de l'alimentation par le biais du Club des petits déjeuners du Québec, de Breakfast Clubs of Canada, de la Fondation OLO et de nombreuses banques alimentaires au Canada. Elle octroie également des bourses à différentes institutions d'enseignement afin de soutenir la relève. De plus, l'entreprise contribue à la remise d'importants montants par le biais de programmes organisés dans le cadre de ses marques et les consommateurs, notamment en soutenant la Fondation LOVE, avec Québon, reconnue en prévention de la violence chez les jeunes, et avec Natrel, au profit de la Fondation pour l'alphabétisation. L'entreprise a affecté plus de 1,5 million de dollars dans la dernière année à ces différentes initiatives.

Engagement des employés de la Coopérative

Chaque année, les employés d'Agropur sont invités à participer à la campagne de bienfaisance qui se déroule d'avril à septembre, leur permettant d'embrasser les causes locales qu'ils souhaitent. L'entreprise remet 1\$ pour chaque dollar amassé au sein des lieux

de travail qui prennent part à cette campagne. Ainsi, en 2012, ce sont notamment les organismes Sick Kids Hospital Foundation, de Toronto, Leucan Montréal, Société canadienne de la sclérose en plaques, Luxembourg-Casco Food Pantry et Harbor House Domestic Abuse Programs, au Wisconsin, Fondation Hôpital Charles-LeMoyne, sur la Rive-Sud de Montréal, Maison Victor-Gadbois et Maison Adhémar-Dion, à Montréal, ALS Society of BC, BC Children Hospital Foundation et MS Society of Victoria BC, de la Colombie-Britannique, et finalement Canadian Cancer Society, Ontario Division qui ont bénéficié de la générosité des employés de la Coopérative. En tout, cette importante campagne issue des activités de collectes de fonds de groupes d'employés de 17 lieux

de travail d'Agropur a permis, incluant la contribution de l'entreprise, **de remettre 104 352 \$ à ces organismes** qu'ils ont précieusement sélectionnés.

De plus, en parallèle, de nombreuses équipes se sont formées afin de soutenir la cause Fais-Un-Vœu Québec, par l'entremise du défi 48 heures à vélo. En septembre 2012, devenant pratiquement une tradition pour les employés d'Agropur et de sa coentreprise Aliments Ultima après

quatre années de participation active, l'événement a regroupé 24 équipes d'Agropur et d'Ultima composées chacune de six personnes afin d'assurer le relais pendant 48 heures consécutives à vélo. Grâce à l'implication et à la générosité de toutes ces personnes qui gravitent autour de la Coopérative, **c'est un chèque de près de 159 000 \$** qui a été remis, en 2012, à Fais-Un-Vœu Québec à l'issue de cette activité annuelle importante pour certaines familles du Québec. Ainsi, ces équipes ont permis, grâce à leur défi sportif et à la générosité de leurs proches, à dix enfants malades de réaliser leur vœu le plus cher.

Engagement international: SOCODEVI

Le meilleur exemple de l'engagement d'Agropur sur le plan international demeure son partenariat avec SOCODEVI depuis 1985. Issue d'un regroupement d'entreprises mutualistes et coopératives québécoises qui souhaitait partager les expériences

et l'expertise de ses partenaires, SOCODEVI soutient aujourd'hui un grand nombre de projets dans plusieurs pays d'Afrique, d'Amérique latine, d'Asie et, depuis peu, d'Europe. Agropur s'est investie dans plusieurs projets en mettant à profit l'expérience de certains de ses membres et employés. L'entreprise est fière d'avoir contribué à plus de 68 missions techniques entre 1987 et 2011 dans 17 pays différents. Depuis sa création, SOCODEVI a fait une véritable différence dans la vie de millions de personnes, et ce, en mettant la coopération au premier plan. Agropur est fière, d'année en année, de réitérer son engagement envers SOCODEVI et de mettre son expérience et expertise à profit auprès de plusieurs communautés. Cet engagement d'Agropur à l'international représente une source d'inspiration pour bon nombre d'employés de la Coopérative.

L'environnement: un volet qui s'étend à l'ensemble de l'organisation

Du côté environnemental, Agropur accentue ses efforts. Outre la politique environnementale et les comités environnementaux en place depuis plusieurs années dont le rôle principal est d'assurer le respect d'exigences réglementaires de plus en plus rigoureuses, l'entreprise met de l'avant des initiatives, notamment en matière de recyclage, de réduction des emballages, de qualité de l'air et d'économie d'énergie. De plus, parmi les exigences liées au développement de nouveaux produits se trouve l'aspect impact environnemental qui est de plus en plus présent à l'étape de la R et D.

Plus précisément, en 2012, l'usine de la Division Natrel située à Saint-Laurent complétait la mise en route d'un nouveau système de traitement de ses effluents au coût de 3,9 millions de dollars. Depuis plusieurs années, l'usine avait concentré ses efforts sur la réduction à la source de ses rejets avec des résultats positifs. La qualité de son effluent s'était grandement améliorée et avait atteint son objectif. Dans l'optique de l'engagement d'Agropur à l'égard de la protection de l'environnement, l'entreprise a décidé, en 2010, d'installer un système de prétraitement afin de réduire, de façon significative, les rejets, en plus d'assurer la viabilité de l'usine à long terme.

Au chapitre du transport, la Division Natrel a procédé à l'installation d'un économiseur de carburant FMZ (*Fuel MaximiZer*) sur les 37 tracteurs de sa flotte de camions. Cette initiative lui a permis de réaliser une économie d'essence annuelle, en plus de répondre parfaitement au souci de la Coopérative de contribuer à préserver l'environnement par une réduction de sa consommation d'essence et d'émission de gaz à effet de serre. Cette nouvelle technologie est implantée depuis quelques années pour gérer la puissance du moteur des camions lourds en fonction du poids qu'ils transportent.

Il n'y a pas que les usines d'Agropur qui développent des projets relatifs à la protection de l'environnement. À l'été 2012, une ferme membre d'Agropur, Ferme M. Grenier et fils de Stanstead (région de l'Estrie), a reçu les grands honneurs au Prix de développement durable en production laitière décerné par les Producteurs laitiers du Canada. Cette ferme de Stanstead n'a pas hésité à mettre à l'essai de nouvelles pratiques novatrices et économiques au profit de l'environnement en utilisant autrement les matériaux et les bâtiments. Plus concrètement, elle met en pratique la technique des bandes engazonnées qui permettent de ralentir l'eau qui s'écoule des champs, limitant ainsi l'érosion.

À l'origine de différents engagements de responsabilité sociétale, la Coopérative s'assure de demeurer une entreprise responsable, qui se préoccupe non seulement du partage des richesses, mais aussi de son développement et de l'évolution des communautés où elle est présente. De plus, l'impact qu'elle crée sur l'environnement est un élément qui revêt une importance particulière pour la Coopérative, ce qui se reflète dans la réalisation de gestes concrets. Toutes ces valeurs sont propres au modèle coopératif et font partie intégrante de l'ADN d'Agropur, qui privilégie toujours la pérennité afin d'assurer l'avenir de tous les acteurs qui gravitent autour d'elle.



Amqui (Québec)
Beauceville (Québec)
Granby (Québec)
Notre-Dame-du-Bon-Conseil (Québec)

Oka (Québec)
Plessisville (Québec)
Québec (Québec)
Saint-Bruno (Québec)
Saint-Hyacinthe (Québec)
Saint-Laurent (Québec)



Chilliwack (Colombie-Britannique)
Delta (Colombie-Britannique)
Victoria (Colombie-Britannique)



Lethbridge (Alberta)



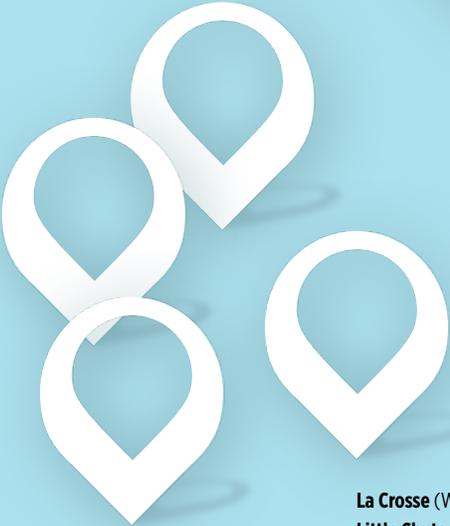
Ottawa (Ontario)
Toronto (Ontario)
Woodstock (Ontario)



Maplewood (Minnesota, É.-U.)



Hull (Iowa, É.-U.)



La Crosse (Wisconsin, É.-U.)
Little Chute (Wisconsin, É.-U.)
Luxemburg (Wisconsin, É.-U.)
Weyauwega (Wisconsin, É.-U.)



Grand Rapids (Michigan, É.-U.)



À l'international, notre stratégie **SE DÉPLOIE**



La stratégie de développement international est toujours d'une importance capitale pour Agropur!

Bien que l'année 2012 soit marquée par la décision de la Coopérative de se retirer de l'Argentine, la stratégie de développement international d'Agropur demeure plus que jamais essentielle à son succès! En effet, l'entreprise reste toujours à l'affût des occasions d'affaires qui se présentent, tant en Amérique du Nord qu'ailleurs dans le monde. Elle assure une vigie constante des marchés qui s'avèrent prometteurs et dans lesquels la Coopérative pourrait tirer son épingle du jeu. Depuis quelques années, plusieurs ressources se consacrent au développement corporatif, plus particulièrement au développement international de la Coopérative. Grâce à une étroite collaboration entre le corporatif et les divisions, les acquisitions réalisées en sol américain au cours des dernières années témoignent de ces efforts et de ce travail d'équipe.

L'histoire de la Coopérative compte plusieurs fusions et acquisitions, lesquelles sont à l'origine même de son succès et de sa continuité. Depuis 1938, Agropur compte au total quelque 125 fusions et acquisitions qui lui ont permis à la fois de diversifier son portefeuille de produits, s'implanter sur de nouveaux territoires et étendre son savoir-faire et son expérience dans une industrie laitière qui évolue constamment. « La Coopérative n'a pas de frontières! », comme le disaient les fondateurs d'Agropur. Cette phrase clé des plus inspirantes pour tous les acteurs qui gravitent autour de la Coopérative demeure toujours d'actualité au sein d'une entreprise qui mise sur son développement pour assurer sa pérennité.



LES ACTEURS D'UN
AVENIR
prospère

////////////////////

STEVE THIBODEAU
Coproprétaire depuis 2003
de la Ferme Thidard SENC.
de Sainte-Hélène-de-Chester
(région De L'Érable)



CAROLINE DEMERS
Employée de la Coopérative
depuis 2007,
Ressources humaines
à la Division Natrel



RAPHAËL THIBODEAU
Fils de Steve et Marie-Jo,
qui représente la
5^e génération sur la ferme



MARIE-JO PARENT
Conjointe de Steve
et collaboratrice
à la ferme

GILLES THIBODEAU
Copropriétaire de la ferme
Ferme Thidard SENC.
et père de Steve;
membre d'Agropur
depuis 1983

RENECK CAYEN
Employé depuis 2005,
Division Fromages
et Ingrédients

LUIS MELENDEZ
Employé chez Agropur
depuis 2010, secteur de
la qualité à l'usine
de Saint-Hyacinthe

EMY THIBODEAU
Fille de Steve et Marie-Jo,
qui représente la
5^e génération sur la ferme





MESSAGE DU PRÉSIDENT



Le conseil d'administration et moi-même sommes très satisfaits des résultats et accomplissements de l'année qui se termine, et ce, dans le contexte d'une année de changements. La Coopérative demeure dans une saine situation financière et nous entrevoyons son avenir avec optimisme. Nous accueillons l'année des célébrations du 75^e anniversaire de la Coopérative qui débute avec un enthousiasme hors du commun.

L'année 2012 fut d'abord marquée par un changement important à la haute direction, soit l'arrivée de Robert Coallier au poste de chef de la direction, rôle qui constitue une fonction névralgique à la gestion de toute l'entreprise.

Robert était membre invité du conseil d'administration et du comité d'audit d'Agropur depuis quelques années, expérience qui lui avait permis de se familiariser avec les enjeux de la Coopérative. Grâce à son leadership, le conseil d'administration et moi-même sommes persuadés qu'il saura diriger la prochaine étape de croissance et d'expansion de notre organisation et que l'équipe d'Agropur saura, sous sa gouverne, atteindre de nouveaux objectifs.

L'année qui se termine fut teintée par l'Année internationale des coopératives, laquelle nous a permis de promouvoir, à plus d'une occasion, notre modèle coopératif duquel nous retirons beaucoup de fierté. À l'occasion du **Sommet international des coopératives**, qui s'est déroulé à Québec, en octobre dernier, nous avons eu le privilège de présenter notre coopérative aux chefs de file des coopératives de 94 pays du monde et d'échanger sur différents sujets. À cet événement dont nous étions le commanditaire principal, on a fait ressortir, sans l'ombre d'un doute, l'importance et la pertinence du mouvement coopératif. Si les 300 plus grandes coopératives et mutuelles formaient un pays, elles constitueraient la 9^e économie mondiale et la plus grande démocratie au monde. Telle est la conclusion d'une étude de l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (IRECUS), dévoilée dans le cadre du Sommet.

Toujours dans le cadre du Sommet international des coopératives, Agropur a été l'instigatrice d'un forum auquel la grande majorité des coopératives laitières du pays étaient présentes. La réussite de cet événement fut au-delà de nos attentes. Avec des invités d'Europe, de la Nouvelle-Zélande, des États-Unis et trois des chefs de la direction de nos coopératives canadiennes, les participants ont eu l'occasion d'avoir un portrait de l'industrie laitière mondiale et canadienne et de mesurer l'impact de tous ces joueurs internationaux présents dans notre environnement laitier changeant. Cette rencontre a représenté un moment fort du Sommet qui nous a permis, comme acteurs de la transformation laitière canadienne,

de nous rencontrer et d'échanger dans le but de mieux nous connaître et de tisser des liens entre nous.

En outre, l'Année internationale des coopératives nous a permis de récolter un prix dont je suis particulièrement fier. En effet, l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP) s'est laissé inspirer par le thème de l'Année internationale des coopératives pour sa soirée hommage annuelle au cours de laquelle nous avons été nommés **«Grand bâtisseur de l'économie du Québec»**, aux côtés du Mouvement Desjardins et de la Coop fédérée. Un autre bel honneur pour notre coopérative!

La ferme volonté des deux coopératives, Agropur et Agrifoods, de demeurer dans le secteur du yogourt nous a permis d'assister à un événement historique, mené par notre coentreprise Aliments Ultima, et nous en sommes tous extrêmement fiers: **le lancement de iögo**. Et les premiers résultats sont des plus prometteurs. Grâce au positionnement de la marque et à nos investissements importants, nous avons été en mesure d'établir une large distribution, et ce, dans un temps record. Aussi, afin de répondre à la demande, des investissements à l'usine d'Ultima de Granby (Québec) ont été annoncés, lesquels permettront d'augmenter à nouveau la capacité de production dans le but, non seulement de produire iögo, mais aussi de respecter notre entente de fabrication de six ans avec Yoplait S.A.S. À la suite de ce lancement important et de la réalisation de l'entente, nous pouvons entrevoir notre avenir dans le secteur du yogourt avec optimisme. Merci à toute l'équipe d'Aliments Ultima. Et cette situation profitera, j'en suis certain, à nos générations futures.

Au cours des 20 dernières années, Agropur a connu une excellente performance; toutefois, afin de s'assurer de continuer sur la voie du succès, l'entreprise a entrepris la revue stratégique Agropur 2015, laquelle constitue le thème conducteur du présent Rapport annuel. Celle-ci a par ailleurs été réalisée grâce à l'appui

de l'ensemble des membres du conseil d'administration qui placent toujours à l'avant-plan l'évolution de leur coopérative. À la lumière de cet exercice, la direction a établi les bases qui assureront le développement de notre entreprise pour les années à venir. Le conseil d'administration d'Agropur a décidé, de son côté, de procéder à une **consultation auprès des membres** de la Coopérative. Cette consultation, dont le processus a débuté avec les assemblées régionales de 2012, se terminera lors de l'Assemblée générale annuelle de 2014.

Divers éléments faisant partie de l'environnement d'affaires de la Coopérative nous interpellent et ont influencé le conseil d'administration quant à l'objet de la consultation. Dans le contexte du 75^e anniversaire de la fondation d'Agropur, il nous semblait opportun que les membres prennent un temps d'arrêt pour se demander quelles sont les **caractéristiques identitaires** de la Coopérative. Cet exercice, basé sur un regard posé sur le vécu de la Coopérative, permettra aux membres de se projeter dans l'avenir et d'identifier quelles sont les **valeurs** importantes pour eux. Il permettra aussi d'identifier les valeurs avec lesquelles ils souhaitent construire l'avenir de notre coopérative. Ces dernières ainsi établies pourront servir de balises au conseil d'administration dans l'avenir et lui permettre de mieux guider les décisions qu'il aura à prendre et les stratégies de développement qu'il aura à adopter. De plus, dans cet exercice, les membres seront aussi invités à réfléchir sur le **modèle de gouvernance** de la Coopérative. À la fin de cet exercice, les membres auront réfléchi sur l'identité d'Agropur et ses valeurs, visant à assurer le développement actuel et futur de la Coopérative et à garantir la meilleure gouvernance requise pour le réaliser.

Dans le but d'informer adéquatement les membres sur les activités de leur coopérative, l'**extranet des membres** est officiellement en ligne depuis novembre. Cet espace sécurisé leur permet de rester en contact direct avec leur coopérative en prenant connaissance des plus récentes actualités concernant Agropur et des événements qui se dérouleront dans leur région, en plus de consulter leurs informations personnalisées. L'ensemble des services offerts aux membres y est également présenté. En mettant en ligne cette plateforme, Agropur pose un geste concret visant à accroître la mobilisation de ses membres et à assurer une meilleure cohésion.

En novembre, Agropur a participé à un événement important organisé par le GO5 en appui au **Système canadien de la gestion de l'offre**. Nous avons, à cette occasion, réitéré notre adhésion de façon claire à ce modèle qui sert bien les producteurs, les transformateurs et les consommateurs. Nous sommes tous conscients des pressions sur le système laitier canadien. Nous prenons régulièrement le pouls quant à ce qui est publié dans les médias canadiens mettant souvent le système de gestion de l'offre au banc des accusés, lequel est vu parfois comme un frein à la volonté du gouvernement fédéral de conclure des accords de libre-échange.

D'ailleurs, les négociations Canada/Europe sont dans la phase finale et nous surveillons de près les impacts que pourrait subir le secteur laitier canadien. À la suite d'une motion unanime de la Chambre des communes, le gouvernement fédéral nous a donné une indication claire qu'il appuie le système de gestion de l'offre.

Au cours de la dernière année, le gouvernement fédéral a convié l'ensemble des intervenants de l'industrie laitière du Canada à ajuster notre système pour assurer la croissance de notre industrie. Nous sommes conscients que le système laitier canadien doit évoluer et s'adapter aux réalités changeantes, car sa pérennité en dépend. D'une part, nous devons ajuster nos mécanismes de prix pour gérer les surplus structurels et ainsi permettre d'écouler ceux-ci dans des marchés plus lucratifs, le tout dans une approche gagnant-gagnant pour les producteurs et les transformateurs. D'autre part, pour ce qui est de la croissance, l'industrie laitière canadienne doit réfléchir à la meilleure façon de s'ajuster pour tirer profits des opportunités offertes.

Aux États-Unis, nous continuons à jeter un œil sur les changements qui pourraient survenir advenant l'adoption d'un nouveau *Farm Bill*. Des changements à la politique laitière américaine sont discutés et pourraient venir influencer l'évolution de l'industrie. Le contexte économique y est favorable et s'avère pour nous porteur de développement.

L'approvisionnement en lait des usines demeure un prérequis à la croissance des affaires. Des efforts importants ont été déployés au Canada, en 2012, sur cette question et d'autres restent encore à faire pour répondre aux besoins des usines. Au Wisconsin, la croissance de la production laitière nous a convaincu que nous pouvions aller de l'avant avec un investissement majeur pour rénover et accroître la capacité de notre usine de Luxembourg et ainsi répondre à la demande croissante de nos clients.

L'industrie laitière mondiale est en croissance et les pays émergents consomment de plus en plus de produits laitiers. Il s'agit donc pour nous, globalement, d'opportunités de croissance pour lesquelles nous demeurons à l'affût. Pour demeurer pertinents dans nos marchés actuels, nous devons devenir un joueur significatif sur les marchés internationaux. Notre défi est de mettre en place les stratégies qui nous permettront, d'une part, de demeurer un chef de file sur le marché canadien par la réduction de nos coûts, la simplification de nos processus et la croissance par innovations et, d'autre part, de nous positionner pour tirer profit de la croissance mondiale.

Cette année, notre coopérative célèbre son 75^e anniversaire. Depuis 1938, Agropur s'affaire chaque jour à répondre à la demande de milliers de consommateurs. Mais pour y parvenir, 3 288 membres, conjuguent leur expertise à celle des employés et de nombreux agents affectés à la collecte du lait et à la distribution pour faire en sorte que le produit final soit à la hauteur des attentes. Ce remarquable effort collectif nous a inspiré : **75 ans de passion!**

En conclusion, au nom du conseil d'administration, je tiens à remercier les membres pour leur implication envers leur coopérative et à féliciter l'ensemble de l'équipe d'Agropur et, plus particulièrement, notre chef de la direction, M. Robert Coallier, et l'équipe du conseil de direction pour tout le travail accompli.



SERGE RIENDEAU
Président



MESSAGE DU CHEF DE LA DIRECTION



Dans un premier temps, j'aimerais souligner la fierté que je ressens envers notre organisation et envers l'équipe Agropur que j'ai eu le plaisir de rejoindre cette année. Globalement, la situation de la Coopérative demeure plus solide que jamais. Les résultats de nos opérations ont atteint, encore une fois cette année, un niveau de performance remarquable et nous maintenons une santé financière exemplaire, qui nous donne les ressources nécessaires à la croissance de notre organisation.

À la veille de notre 75^e anniversaire, nous avons cru tout indiqué d'enclencher un processus de revue stratégique, nommé Agropur 2015, dans le but d'assurer la pérennité de notre coopérative. L'exercice visait essentiellement à s'assurer d'adopter la meilleure stratégie possible, et ce, afin de demeurer un joueur significatif dans notre secteur qui s'avère des plus compétitifs. Nous désirions nous assurer d'adopter une stratégie visant à favoriser notre développement et notre croissance. Plus précisément, le projet a été mis sur pied afin d'établir nos objectifs à long terme, ainsi que des orientations claires pour les années 2013 à 2015.

Nous avons mis en place une stratégie claire et précise dont l'implantation se poursuivra au cours des prochaines années. Nous sommes convaincus que notre coopérative bénéficiera grandement des éléments de cette nouvelle stratégie de croissance et de développement.

Cet exercice a donc évolué en cours d'année et a pris forme de façon très concrète à l'automne, sous le thème **Ensemble pour gagner**. En effet, les principales décisions et orientations ont été annoncées à l'ensemble des employés en octobre. Je tiens à remercier les employés pour leur participation à ce processus crucial, mais, d'une façon plus particulière, je souhaite souligner l'implication de tous les membres des différentes équipes de travail qui ont permis la réalisation d'Agropur 2015. Compte tenu de l'ensemble de ces changements et du désir de notre organisation d'appuyer nos employés dans cette nouvelle étape, un **bureau de gestion du changement** et de coordination des activités Agropur 2015 a été mis en place.

Des plans d'action sont en cours de développement et mis en œuvre avec l'objectif de générer une amélioration de notre excédent avant intérêts, impôts, amortissement et coentreprises de 75 millions de dollars sur une période de trois ans. Aussi, dans

le but d'optimiser les synergies entre nos divisions, nous avons entrepris la modification de nos structures organisationnelles. Toutes ces améliorations ont été enclenchées au cours des derniers mois; cependant, les projets continueront de s'orchestrer en 2013 et pour les deux années subséquentes. Rappelons que tous ces changements s'inscrivent dans notre volonté d'améliorer nos processus et notre efficacité opérationnelle.

Dans le cadre du pilier lié aux ressources humaines, l'un des volets qui retiendra l'attention des équipes qui lui sont dédiées, c'est **la mobilisation des employés**. À l'occasion du dernier sondage sur la mobilisation, réalisé en juin, nous avons été en mesure de constater que du travail reste à faire à certains chapitres afin d'améliorer l'engagement de nos ressources humaines. Je suis persuadé que nous avons une force incroyable en nos employés et que nous devons nous assurer de créer les mécanismes de gestion qui tireront avantage de leurs connaissances et expérience et qui leur permettront de se développer davantage au sein de notre entreprise.

Les équipes impliquées dans le projet Agropur 2015 ont fait un excellent travail et ont démontré leur capacité à revoir certains paradigmes. Le fruit de leur travail nous apporte une multitude de nouvelles occasions d'affaires qui ont le potentiel d'avoir un impact significatif sur le futur et les résultats d'Agropur. J'invite l'ensemble des employés, des membres et de nos partenaires d'affaires à suivre leur exemple en nous ralliant tous sous le même thème: **Ensemble pour gagner!**

La dernière année fut riche en développement de nouveaux produits, que l'on parle de Baboo, d'autres innovations signées Natrel ou de nos fromages fins, nous avons élargi notre portefeuille de marques. L'autre fait saillant majeur de la dernière année concerne certainement le lancement de la marque iögo par notre coentreprise Aliments Ultima. L'entente conclue avec Yoplait S.A.S.,

en juin 2012, concernant la marque Yoplait, prévoit que notre coentreprise fabriquera les yogourts Yoplait pour les six prochaines années, mettant, par la même occasion, fin à notre entente de franchisé Yoplait. Une fois cette entente conclue, nous pouvions lancer notre propre marque de yogourt sur le marché.

Ce lancement a été rendu possible grâce à l'engagement de nos membres qui ont appuyé, de façon inconditionnelle, les investissements les plus importants jamais réalisés pour appuyer le lancement d'un nouveau produit. Grâce à la vision de nos membres et à celle de notre partenaire Agrifoods, nous avons été en mesure, non seulement de maintenir les activités de l'usine de Granby, mais aussi de démontrer notre habileté à lancer une nouvelle marque dans un environnement des plus concurrentiels.

Les résultats obtenus depuis le lancement, en août, nous permettent d'être convaincus que la nouvelle marque iôgo représente un succès! Les produits sont nettement différenciés et les clients et consommateurs les ont adoptés rapidement. Ainsi, nous avons déjà atteint des parts de marché remarquables qui dépassent nos scénarios les plus optimistes. Bien que les investissements relatifs à la naissance de iôgo représentent plus de 90 millions de dollars, nous croyons qu'il s'agit d'une base essentielle à notre pérennité et d'une belle continuité pour notre coopérative dans ce secteur en croissance. Les défis restent nombreux, mais tous les efforts sont mis en œuvre et notre équipe chez Aliments Ultima a fait un travail remarquable. Nous planifions retrouver le chemin de la rentabilité au sein de la coentreprise d'ici les trois prochaines années. Je tiens à remercier tous ceux qui ont participé à ce succès, qu'il s'agisse de nos membres, de nos clients, des détaillants, des consommateurs et de tous ceux qui se sont faits ambassadeurs de cette marque que nous avons adoptée rapidement et en grand nombre.

Afin d'assurer notre développement et demeurer concurrentiels, nous nous devons d'investir dans nos installations. En matière d'investissements en 2012, 78 millions de dollars canadiens ont été investis principalement en bâtiments et en équipements. En 2013, des investissements importants sont prévus, entre autres, aux États-Unis afin d'augmenter la capacité de production fromagère, ce qui inclut la poursuite du projet de l'usine de Luxembourg amorcé en 2012, lequel totalisera un investissement de 108 millions de dollars. Divers autres projets d'une valeur totale record de plusieurs centaines de millions de dollars sont prévus pour 2013.

Le développement de notre entreprise ainsi que la réduction de nos coûts sont devenus une nécessité si nous voulons être en mesure de maintenir et d'améliorer notre performance financière année après année. Mais aussi, pour assurer la pérennité de

la Coopérative, nous devons atteindre une taille critique afin de demeurer un acteur significatif dans une industrie laitière mondiale en pleine consolidation. Nous entendons poursuivre notre croissance aux États-Unis, que ce soit par l'interne ou par acquisition, tout en demeurant un acteur dominant au Canada. Par-dessus tout, nous sommes convaincus que nous avons de bons plans d'affaires et que nous avons l'équipe requise afin de réaliser nos objectifs. Plusieurs changements à la structure organisationnelle d'Agropur ont été complétés en 2012 et d'autres sont à venir, le tout pour mieux nous adapter aux enjeux émergents.

Je tiens à remercier sincèrement les membres du conseil d'administration pour leur confiance et leur appui, et, plus particulièrement, notre président. Il s'agissait pour moi d'une première année à la barre de cette coopérative qui représente, de mon point de vue, une entreprise d'exception dotée d'un avenir prometteur. De plus, je ne pourrais passer sous silence l'appui des membres du conseil de direction et de tous ceux qui ont accepté de nouvelles responsabilités. Finalement, j'aimerais remercier, encore une fois, tous les employés pour leur participation à l'exercice Agropur 2015 qui leur a amené son lot de défis stimulants et de travail supplémentaire en 2012, ainsi que l'ensemble des employés pour leur contribution quotidienne au succès renouvelé de notre coopérative année après année.



ROBERT COALLIER
Chef de la direction

CONSEIL D'ADMINISTRATION



Serge Riendeau, président
Estrie 1991



Gaétan Jodoin
Granby 1996



Réal Brunet, membre invité
du conseil d'administration
et du comité d'audit 2012



Darie Gagné
Chaudière 1997



Lorna Jean Neveu
Laurentides/Lanaudière
1996



Luc Chassé
Des Seigneuries 2006



Valère Lieutenant¹
Des Appalaches 2012



Daniel Gagnon
Est du Québec 2008



René Moreau¹, vice-président
Bois-Francs 1998



Michel Couture¹, premier membre de l'exécutif De L'Érable 2001



Roger Massicotte
Mauricie/Portneuf 2003



Céline Delhaes
Salaberry 2011



Jean-Pierre Lacombe,
deuxième membre de l'exécutif
Yamaska 2007



Daniel Lamy¹, troisième membre de l'exécutif
Berthier/Maskinongé 2004



Vital Vouligny¹
Lac Saint-Pierre 2007



Jean Filiatrault
Acton 1993

Légende
Nom de l'administrateur/
région administrative/
année d'entrée au conseil

¹ Administrateurs dont le mandat se termine en 2013; ils sont toutefois rééligibles.

CONSEIL DE DIRECTION



Benoit Gagnon
Vice-président exécutif,
Développement corporatif



Serge Fortier
Vice-président principal,
Technologies de l'information



Jocelyn Lauzière
Vice-président principal et
chef de la direction financière



Louis Lefebvre
Président, Division Fromages et Ingrédients



Dominique Benoit
Vice-président principal,
Affaires institutionnelles
et Communications



Michel Saint-Louis
Vice-président,
Unité d'affaires Fromages fins,
anciennement vice-président,
Affaires juridiques



Robert Coallier
Chef de la direction



Lorraine Bédard
Vice-présidente principale,
Affaires juridiques, Relations avec les membres
et Secrétaire générale



Serge Paquette
Président, Division Natrel



Robert Gour
Vice-président principal,
Gestion du changement



Scott McDonald
Vice-président principal,
Ressources humaines

