

RAPPORT ANNUEL 2014

ENSEMBLE POUR ASSURER LA PÉRENNITÉ.



AGROPUR
Coopérative laitière

ENSEMBLE POUR ASSURER LA PÉRENNITÉ

En 2013, le rapport annuel d'Agropur soulignait les 75 ans d'histoire de la Coopérative et, surtout, illustrait la passion et la vision qui animent nos membres et employés depuis 1938. Le rapport de 2014 s'inscrit dans la continuité et démontre, par le biais de ses réalisations, la façon dont l'organisation est demeurée à la fois pertinente et actuelle, et comment elle s'est transformée tout en continuant de s'inspirer des valeurs qui l'ont guidée pendant toutes ces années.

Dans l'industrie laitière d'aujourd'hui, de nouveaux défis se présentent, la concurrence se transforme et le client change. Or, dans le changement, il est nécessaire pour Agropur et ses parties prenantes d'être, plus que jamais,

unies dans l'action. C'est pourquoi les membres et les employés travaillent ensemble pour assurer la pérennité de la Coopérative.

Ainsi, durant l'année qui s'est terminée, Agropur a consolidé sa position de chef de file dans son industrie au Canada et a confirmé son rôle d'acteur significatif dans l'industrie laitière nord-américaine. Tel que souhaité, les fondements coopératifs ont été au cœur de cette progression, de même que la volonté de préserver la vision et le patrimoine de nos membres, une illustration claire que les producteurs et les employés peuvent ensemble créer des conditions gagnantes pour Agropur.





MESSAGE DE SERGE RIENDEAU

ENSEMBLE VERS DE NOUVEAUX HORIZONS

Chers membres, chers employés,

L'année 2014 a définitivement été historique pour Agropur. Les gestes structurants posés par notre Coopérative s'inscrivent dans une stratégie de croissance solide et rentable qui assurera l'avenir de l'organisation.

L'industrie laitière mondiale poursuit sa consolidation rapide. Nous avons démontré que notre Coopérative est en mesure de participer activement à cette consolidation en saisissant les occasions stratégiques qui se sont présentées et qui lui ont permis de se positionner comme un transformateur significatif dans notre industrie.

L'année a aussi été ponctuée d'événements publics où Agropur a rayonné. Nous avons eu plusieurs occasions de mentionner à quel point l'intérêt de nos membres et la pérennité de l'organisation sont au cœur de nos objectifs et de nos préoccupations, et continueront de l'être; c'est d'ailleurs la raison pour laquelle nos cibles d'excellence sont si élevées.

Notre Coopérative, qui est le résultat de plus de 140 fusions et acquisitions depuis 1938, est passée d'une entreprise laitière régionale à un leader nord-américain qui se positionne pour l'avenir. Nous poursuivons donc avec assurance notre croissance et sommes heureux de constater que nos gestes portent leurs fruits.

AGROPUR POURSUIT SA CROISSANCE

L'année 2014 nous a permis de mettre en place des éléments structurants et stratégiques pour Agropur. Nous avons complété la fusion avec Dairytown et avons conclu des acquisitions structurantes, tant au Canada qu'aux États-Unis.

Notre Coopérative est devenue un leader canadien étendant ses activités de transformation laitière d'un océan à l'autre. De plus, nous nous hissons aujourd'hui parmi les cinq plus grands fabricants de fromage et d'ingrédients laitiers aux États-Unis, ce qui nous

permet de devenir un transformateur important en Amérique du Nord.

Aujourd'hui, nous sommes fiers qu'Agropur fasse partie des 20 plus grands transformateurs laitiers au monde. Nous occupons cette position pour les bonnes raisons; nous voulons être d'une taille suffisante pour bien servir nos clients, qui sont de plus en plus internationaux, et ce, en faisant face à une concurrence qui vient de partout dans le monde.

Et même si, en 2014, nos transactions et nos investissements dans nos infrastructures ont nécessité des déboursés importants, la situation financière d'Agropur demeure très saine et elle nous permettra de poursuivre notre développement.

« J'AIMERAIS
REMERCIER
L'ENSEMBLE DE
NOS MEMBRES
ET DE NOS
EMPLOYÉS
POUR LEUR
TRAVAIL ET LEUR
ENGAGEMENT
EN 2014. »

— S. Riendeau

ACCORD DE COMMERCE CANADA-EUROPE

Au cours des dernières années, Agropur a posé des gestes significatifs au Canada pour assurer son développement et celui de l'industrie. Trois coopératives ont fusionné dans le but de maintenir les actifs de transformation laitière entre les mains des producteurs laitiers. Notre Coopérative a lancé iögo, la seule grande marque canadienne de yogourt. Elle a consenti d'importants investissements dans ses usines pour demeurer à la fine pointe de l'industrie, tout en acquérant des entreprises qui lui ont permis de devenir le plus important transformateur laitier au Canada.

Agropur a récemment consenti plus de 100 millions de dollars en investissements dans le marché des fromages fins pour en assurer le développement. La qualité des produits qui y sont offerts par Agropur est d'ailleurs très appréciée des consommateurs. En bref, le développement du marché canadien des fromages fins s'est déroulé sur 35 ans, et ce, conformément aux obligations d'importation de fromages au pays.

En septembre dernier, le Canada a signé l'entente de libre-échange avec l'Europe annoncée en octobre 2013. À ce jour, nous demeurons en attente des détails concernant les modalités d'importation de 17 700 tonnes supplémentaires de fromages européens. Nous croyons que les quotas d'importation devraient être attribués à ceux qui ont développé le marché canadien des fromages fins et qui seront pénalisés par ladite entente. Nous souhaitons qu'Agropur obtienne sa juste part des quotas d'importation de façon à ne pas cannibaliser nos produits de fabrication domestique. Agropur fait actuellement des représentations en ce sens.

SOMMET INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES 2014

La deuxième édition du Sommet international des coopératives s'est tenue en octobre dernier à Québec et Agropur a joué un rôle important lors de ce grand rassemblement coopératif.

Tout d'abord, nous avons participé à une table ronde sur les enjeux que représente l'entente de libre-échange Canada-Europe pour ainsi faire valoir notre point de vue en tant qu'intervenant de l'industrie laitière touché par l'accord conclu en notre nom par nos dirigeants politiques.

TOUJOURS DANS LE CADRE DU SOMMET, NOUS AVONS TENU LE FORUM LAITIER AGROPUR, QUI A CONNU UN GRAND SUCCÈS, PRINCIPALEMENT GRÂCE À NOS INVITÉS DE MARQUE PROVENANT DE GRANDES COOPÉRATIVES LAITIÈRES DU MONDE ENTIER.

Les deux jours qu'a duré ce forum ont donc été l'occasion pour mes collègues et moi-même d'échanger avec des coopérateurs de l'Inde, des Pays-Bas, de la France, de l'Australie, des États-Unis et, bien sûr, du Canada sur les succès et les défis de nos coopératives laitières. Au-delà de tout, je crois que ces rencontres nous ont confirmé la valeur de notre modèle coopératif et sa capacité de relever les grands défis internationaux.

MISE À JOUR DE NOTRE GOUVERNANCE

Suivant notre réflexion sur le fonctionnement de notre conseil et nos rencontres des derniers mois, les délégués ont voté en faveur de certains changements touchant la gouvernance d'Agropur qui sont entrés en vigueur le 1^{er} juin dernier et incluent, entre autres, la création de nouveaux postes d'administrateur « sans région » dont les titulaires sont nommés et élus au suffrage universel. Ainsi, un membre qui désire se présenter comme administrateur peut le faire, même si sa région compte déjà un administrateur élu.

Au moment de l'entrée en vigueur des modifications, le nombre d'administrateurs « sans région » a été établi à deux et celui d'administrateurs nommés régionalement et élus au suffrage universel à 10. Tel que le prévoit le règlement administratif de la Coopérative, la proportion de l'un et de l'autre pourra être modifiée à la discrétion du conseil

d'administration. Il s'agit d'un changement important dans notre fonctionnement qui se déploiera sur une période de trois ans.

NOUS SOMMES PERSUADÉS QU'IL PERMETTRA UNE PLUS GRANDE IMPLICATION DES MEMBRES DANS LE CHOIX DE LEURS REPRÉSENTANTS.

L'année 2014 aura marqué un tournant important dans l'histoire d'Agropur. Notre fusion et nos acquisitions ont été à la fois structurantes, historiques et stratégiques, tant au Canada qu'aux États-Unis. Nous possédons encore plus d'actifs de transformation aujourd'hui, propriété des producteurs de lait et membres de la Coopérative, pour assurer notre développement. Nos projets sont nombreux et à la hauteur de nos capacités et de nos ambitions. Notre

vie associative est riche. Nous produisons certains des meilleurs produits qui soient et travaillons à gagner toujours plus de consommateurs.

NOUS CONSTATONS QU'IL Y A DES DÉFIS, MAIS IL Y A AUSSI PLUSIEURS OCCASIONS À SAISIR. NOTRE COOPÉRATIVE EST MIEUX POSITIONNÉE QUE JAMAIS POUR LE FAIRE. NOTRE ORGANISATION A UNE SAINTE SANTÉ FINANCIÈRE QUI NOUS PERMETTRA DE CROÎTRE DAVANTAGE ET D'ASSURER NOTRE PÉRENNITÉ.

Au nom du conseil d'administration, je désire remercier nos 3 445 membres pour leur engagement en 2014. Je remercie la direction et son chef, monsieur Robert Coallier, ainsi que nos employés pour leur engagement, leur dévouement et leur contribution au grand succès de la Coopérative.



SERGE RIENDEAU
Président
Agropur coopérative



MESSAGE DE ROBERT COALLIER

ENSEMBLE POUR GAGNER

Chers membres, chers employés,

Bien que nos résultats aient été en deçà de nos attentes, j'aimerais exprimer ma satisfaction quant à l'année 2014 qui vient de se terminer. Non seulement avons-nous réussi à accélérer la cadence pour faire face à une importante concurrence, nous avons aussi réalisé des transactions stratégiques et avons ainsi confirmé notre statut de joueur significatif sur le marché nord-américain. Dans cette perspective, nous avons, tous ensemble, poursuivi l'objectif de mettre en place les conditions gagnantes pour assurer la pérennité de la Coopérative.

En 2014, nos revenus ont crû de 21,3 %, pour s'établir à 4,7 milliards de dollars. Notre BAIIA redressé du traitement comptable des inventaires de Davisco et de certains frais non récurrents s'élevait à 270,6 millions de dollars, une augmentation de 3,1 %, alors que l'avoir des membres se situait à 1,2 milliard de dollars.

Comme le démontrent nos résultats, l'année qui s'est terminée a été caractérisée par un environnement

d'affaires particulièrement concurrentiel. L'industrie laitière mondiale a poursuivi sa consolidation accélérée alors que le marché canadien demeurait concurrentiel au point d'affecter notre rentabilité de façon importante. C'est pourquoi nous avons plus que jamais misé sur des gestes stratégiques pour tirer profit des possibilités de croissance rentable et s'assurer d'une position de leadership en Amérique du Nord.

DES MARQUES FORTES QUI SE DISTINGUENT

Pour connaître le succès en 2014, Agropur a continué de miser sur des marques fortes qui se distinguent auprès du consommateur. Ainsi, dans la foulée du plan stratégique Agropur 2015, l'organisation a consacré beaucoup d'efforts et des investissements significatifs dans ses marques pour stimuler l'important levier de croissance.

En 2014, nous avons déployé des efforts supplémentaires pour permettre à nos marques de se distinguer davantage de la concurrence. Les investissements consentis à nos marques phares que sont OKA, Natrel et iögo continuent donc de porter fruit. Aujourd'hui, elles bénéficient d'une position plus solide dans le marché et au sein de leurs catégories respectives. Notre objectif pour les marques d'Agropur est clair : nous voulons qu'elles deviennent des références et, pour ce faire, les consommateurs doivent en redemander jour après jour.

L'INNOVATION, C'EST DE CRÉER DEMAIN

En 2014, nous avons poursuivi nos efforts d'innovation en matière de nouveaux produits et la revue de nos processus. Par l'entremise de diverses initiatives d'importance comme le projet ERP et les investissements dans nos usines, pour ne citer que ces deux exemples, nous avons assuré à Agropur un potentiel concurrentiel sur le marché pour qu'elle devienne une organisation de classe mondiale.

Nous avons la chance d'œuvrer dans une industrie qui a un potentiel d'innovation exceptionnel. Cependant, nous sommes convaincus que nous avons encore beaucoup à faire pour optimiser l'innovation dans les produits laitiers.

AGROPUR CROIT QUE C'EST EN MISANT SUR L'EXPERTISE DE SES EMPLOYÉS ET EN REVOYANT SES FAÇONS D'INNOVER QU'ELLE SERA EN MESURE DE MIEUX RÉPONDRE AUX CLIENTS ET AUX CONSOMMATEURS.

Dans les mois qui viennent, l'organisation veillera à accélérer de façon notable les efforts qu'elle déploie en ce sens.

LE LEADERSHIP EN MATIÈRE DE GESTION DES COÛTS POUR UNE MEILLEURE MARGE DE MANOEUVRE

Les initiatives d'Agropur 2015 ont défini les assises sur lesquelles la Coopérative mise pour affronter la concurrence et maintenir une marge de manoeuvre. À ce chapitre, l'augmentation de notre capacité de production et l'amélioration de notre efficacité dans nos activités sont des leviers capables de nous assurer une plus grande rentabilité.

Ainsi, depuis deux ans, Agropur accorde une importance capitale au leadership qu'elle entreprend en matière de gestion de ses coûts. Malgré un contexte de grande concurrence, Agropur a été en mesure de contrôler ses coûts de façon rigoureuse et de générer des économies substantielles.

POUR L'EXERCICE 2014, LES ÉCONOMIES NETTES SUR UNE BASE ANNUALISÉE ATTEIGNENT 60 MILLIONS DE DOLLARS, OU 80 % DE L'OBJECTIF 2015 D'AMÉLIORATION DE 75 MILLIONS DE DOLLARS DU BAIIA.

De plus, la mise en commun de certains services clés et la simplification du travail ont permis de dégager d'importantes synergies, ce qui, dans un contexte de croissance rentable et de concurrence accrue, s'avère indispensable. La réalité d'affaires actuelle requiert plus que jamais une gestion serrée de nos coûts, et nous poursuivons nos efforts en ce sens.

NOTRE CAPITAL HUMAIN

Nos employés dévoués au succès d'Agropur représentent l'un des grands atouts de notre Coopérative. Le respect et l'engagement des personnes ont toujours fait partie des valeurs d'Agropur. Attirer, retenir et développer les meilleurs talents est fondamental pour une entreprise qui se veut performante et innovante. Le nouveau programme de gestion des talents nous assurera la contribution des meilleurs candidats.

Aussi, en simplifiant les processus de gestion du capital humain, Agropur s'est assurée que son personnel vive une expérience plus enrichissante au travail. Les mois à venir permettront de lancer de nouvelles initiatives pour renforcer le sentiment d'appartenance. Finalement, les récentes annonces concernant la fusion et les acquisitions demanderont l'intégration de près de 2 000 nouveaux employés aux 6 000 déjà en poste chez Agropur. Il ne fait donc aucun doute que nous en avons demandé davantage à nos employés; pour Agropur, il y a là un élément essentiel au succès. Nous continuerons donc de nous assurer que nos employés trouvent une satisfaction individuelle et collective dans leur travail et veillerons à ce qu'ils se développent au sein de l'organisation.

STRATÉGIE NATIONALE ET INTERNATIONALE, OU BÂTIR L'AGROPUR DE DEMAIN

Le développement récent d'Agropur a entraîné d'importants investissements. Au cours des deux dernières années, la Coopérative a annoncé dix transactions au Canada et aux États-Unis, dont six en 2014 avec Damafro, M. Larivée International (MLI), Dairytown Products Ltd., qui est une fusion, Northumberland Dairy, Sobey's et Davisco Foods International aux États-Unis. Nous croyons fermement qu'il est essentiel de continuer d'être un joueur significatif et que c'est en participant à la consolidation de l'industrie laitière mondiale que nous allons solidifier notre position sur le marché et assurer la pérennité d'Agropur.

Dans le but de financer nos acquisitions et nos plans d'investissement en usine, nous avons regroupé et augmenté nos facilités de crédit globales à près de 2 milliards de dollars. Au 1^{er} novembre 2014, nous utilisons un peu plus de la moitié de cette somme. Malgré cet endettement, notre situation financière demeure très saine.

Nous sommes convaincus que les mesures que nous prenons et les transactions que nous réalisons nous permettront d'être en meilleure position pour tirer profit du développement de notre industrie. Pour nous, il s'agit d'une approche prudente et stratégique pour assurer une croissance rentable.

À la suite de nos transactions récentes, nous transformerons 5,4 milliards de litres de lait* annuellement dans 40 usines* en Amérique du Nord, et ce, grâce au travail quotidien de nos employés, que je remercie sincèrement.

Finalement, 2014 a été remplie de grands défis et de grandes réalisations. Et même si le contexte de marché demeure difficile et que la concurrence est accrue, nous croyons avoir posé des gestes porteurs d'avenir. Cependant, à la suite de l'augmentation de notre présence aux États-Unis, nous devons composer avec les impacts d'une plus grande fluctuation des prix du lait et son incidence sur nos résultats financiers.

**DANS LES ANNÉES QUI VIENNENT, AGROPUR
ENTEND POURSUIVRE SES EFFORTS DE
CONSOLIDATION AU CANADA, ACCROÎTRE
SA PRÉSENCE SUR LE MARCHÉ AMÉRICAIN
ET SE DÉVELOPPER SUR LES MARCHÉS
INTERNATIONAUX À FORT POTENTIEL.**

Notre croissance nous permettra de continuer d'être un joueur significatif sur l'échiquier nord-américain. Le risque d'affaires demeurera, mais nous gérons le changement et adapterons l'organisation au contexte commercial concurrentiel. Nous serons à la recherche d'une croissance stratégique rentable en Amérique du Nord et poursuivrons l'exploration de nouveaux marchés.

Je remercie sincèrement les membres du conseil d'administration et notre président, monsieur Serge Riendeau, pour leur confiance et leur appui. Je remercie également les membres du conseil de direction pour leur grande contribution et leur dévouement. Finalement, j'adresse des remerciements sincères à tous les employés pour leur précieuse collaboration en ce temps de grands changements, car c'est tous ensemble que nous pourrons assurer la pérennité de notre organisation.



ROBERT COALLIER
Chef de la direction
Agropur coopérative

CONSEIL D'ADMINISTRATION

1
0



▲ JEANNIE VAN DYK
Vice-présidente
Atlantique 2013



◀ RENÉ MOREAU
Vice-président
Nicolet — Bois-Francs
1998



▲ SERGE RIENDEAU
Président
Estrie — Granby 1991*



▲ ROGER BEAULIEU
Est du Québec 2014



▲ LUC CHASSÉ
Érable — Seigneuries
2006*



▲ CÉLINE DELHAES
Laurentides —
Lanaudière 2011



▶ JEAN FILIATRAULT
Montérégie 1993



▲ GAÉTAN JODOIN
Salaberry — Richelieu
1996*



▲ DANIEL LAMY
Mauricie — Portneuf
2004*



▲ VALÈRE LIEUTENANT
Estrie — Granby 2012*



▲ **JIM WALKER**
Membre invité du conseil
d'administration 2014



▲ **RALPH BALLAM**
Membre invité du conseil
d'administration 2013



▲ **RÉAL BRUNET**
Membre invité du conseil
d'administration et
du comité d'audit 2012



▲ **ROGER MASSICOTTE**
Troisième membre
de l'exécutif
Mauricie — Portneuf 2003*



▲ **MICHEL COUTURE**
Premier membre
de l'exécutif
Chaudière — Appalaches
2001



▲ **JEAN-PIERRE LACOMBE**
Deuxième membre
de l'exécutif
Salaberry — Richelieu
2007*



▲ **DARIE GAGNÉ**
Chaudière — Appalaches
1997



▲ **ALAIN FORGET**
Laurentides —
Lanaudière 2014



▲ **VITAL VOULLIGNY**
Nicolet — Bois-Francs
2007

Légende:
Nom de l'administrateur
Région administrative et année d'entrée au conseil
d'administration

* Administrateurs dont le mandat prendra fin en 2015;
ils sont toutefois rééligibles.



▲ **ROBERT COALLIER**
Chef de la direction



◀ **LORRAINE BÉDARD**
Vice-présidente principale,
Affaires juridiques,
Relation avec les membres
et Secrétaire générale



▲ **LOUIS LEFEBVRE**
Président, Division
Fromages et Ingrédients

CONSEIL DE DIRECTION

1
2



▲ **PIERRE CORRIVEAU**
Vice-président principal,
Capital humain



▲ **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



◀
SERGE PAQUETTE
Président, Division
Natrel et Produits frais



▲
DOMINIQUE BENOIT
Vice-président principal,
Affaires institutionnelles
et Communications



▲
ROBERT GOUR
Vice-président principal,
Gestion du changement



▲
NICOLAS MARIE
Vice-président principal,
Achats stratégiques
et Développement

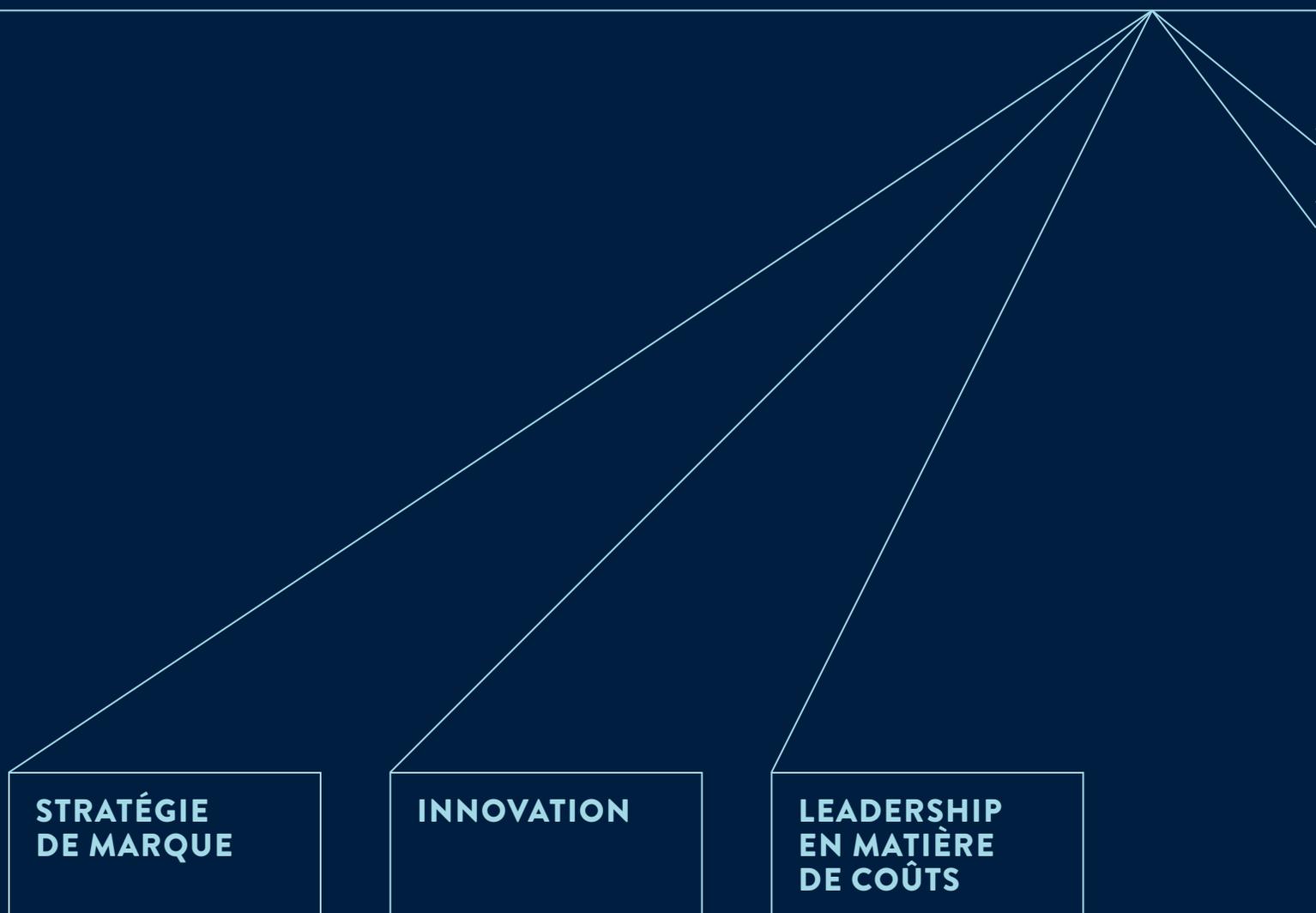


▲
BENOIT ZOLNAI
Vice-président principal,
Excellence opérationnelle
et Qualité

INTRODUCTION AUX CINQ PILIERS

ENSEMBLE POUR RÉUSSIR

1
4



« AFIN DE FAIRE FACE À NOS GRANDS DÉFIS, UNE VISION CLAIRE ET BIEN COMPRISE EST LA CLÉ DU SUCCÈS. NOUS TRAVAILLONS FORT POUR L'ANCERER SOLIDEMENT AU SEIN DE NOTRE ENTREPRISE. » — R. Coallier

L'ANNÉE 2014 A ÉTÉ CARACTÉRISÉE PAR UN ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES PARTICULIÈREMENT CONCURRENTIEL.

L'industrie a poursuivi sa consolidation accélérée, le marché a continué d'exercer une pression sur les

prix et la consommation canadienne totale de produits laitiers a enregistré une baisse. De là l'importance pour Agropur de poser des gestes stratégiques et de tirer profit des occasions de croissance tout en assurant son leadership.

Dans le cadre de son plan stratégique, la Coopérative a élaboré cinq piliers sur lesquels des approches et des actions sont déployées, qui visent à préparer l'organisation à faire face à la concurrence et à la consolidation de son industrie.

**CAPITAL
HUMAIN**

**DÉVELOPPEMENT
NATIONAL ET
INTERNATIONAL**

ENSEMBLE POUR SE DÉVELOPPER

1
6



DANS UN MARCHÉ OÙ LES PRODUITS LAITIERS SONT DE PLUS EN PLUS BANALISÉS PAR LA PUBLICITÉ GÉNÉRIQUE, AGROPUR CROIT QU'IL EST ESSENTIEL QUE SES MARQUES SE DISTINGUENT, PERMETTANT AINSI UNE PROTECTION ACCRUE FACE AUX GRANDS CHANGEMENTS TELS QUE L'ACCORD CANADA-EUROPE.

PARTS DE MARCHÉ DE IÖGO AU CANADA, PRÈS DE

12%



De ce fait, la marque de fromage OKA a bénéficié d'un investissement de 45 millions de dollars pour élaborer son plan marketing et augmenter sa capacité de fabrication à l'usine. À ce chapitre, les objectifs d'augmentation de volume étaient clairs : Agropur souhaitait s'assurer que le client demande que ce produit se retrouve sur les tablettes pour, finalement, atteindre la masse critique qui fera d'OKA la marque de référence en fromages fins au Canada. D'ailleurs, cet apport a eu des résultats probants car, depuis le début de janvier 2014, OKA a connu une augmentation significative du volume de ses ventes.

D'importants efforts ont également été consentis à la marque Natrel, dont Agropur a complété le repositionnement en l'articulant autour des principaux attributs de la marque : produit de qualité supérieure, frais et naturel. Le déploiement de la nouvelle image de marque a porté fruit et l'opinion est convaincante : Natrel se différencie désormais de ses concurrents, arbore une image très actuelle

et est plus facile à repérer sur les tablettes. Cet apport de créativité et d'innovation a insufflé un nouvel élan à Natrel, qui a acquis des parts de marché dans toutes les catégories, et ce, au sein d'un marché qui a connu une décroissance de 2% en 2014.

Finalement, la marque iögo, qui a célébré ses deux ans en août dernier, a continué de s'imposer en 2014 en enregistrant des parts de marché de près de 12% au Canada. Forte de cette performance, et parce qu'elle estime que iögo recèle beaucoup de potentiel, Aliments Ultima, une coentreprise d'Agropur et d'Agrifoods, compte y poursuivre ses investissements. L'équipe déploie actuellement de nombreux efforts afin d'assurer la prochaine phase de croissance de cette marque avec l'objectif ambitieux d'atteindre 20% de parts de marché.



Natrel[®]

Natrel[®]

— FINE-FILTERED • FINEMENT FILTRÉ —

HOMOGENIZED MILK

— NEW —
NOUVEAU

SANS LACTOSE FREE

LAIT HOMOGÉNÉISÉ

— is —
INSPIRED
by nature
AND YOU CAN
— TASTE IT —
IN EVERYTHING WE DO

— est —
INSPIRÉ
de la nature
ET ÇA SE GOÛTE
— DANS TOUT CE —
QU'ON FAIT

3 %
.25
M.F.
M.G.

HOMOGENIZED MILK

LAIT HOMOGÉNÉISÉ

VITAMIN D ADDED

ADDITIONNÉ DE VITAMINE D

NEW FRESH-
SEAL PACKAGING
NOUVEL EMBALLAGE
FRAÎCHEUR

2L

ENSEMBLE POUR PROSPÉRER

INNOVATION

Dans le cadre d'Agropur 2015, d'importantes sommes ont été allouées au projet ERP visant la mise à niveau et l'augmentation de la performance des systèmes

informatiques, de même qu'à l'uniformisation, l'intégration et la simplification de ses processus opérationnels.

L'important chantier informatique que représente le projet ERP, dont la première phase sera réalisée en 2015, vise l'implantation d'une plateforme informatique unique pour l'ensemble de la gestion des activités d'Agropur. Le projet ERP permettra de réaliser des économies substantielles, d'apporter une importante valeur ajoutée à l'ensemble des processus opérationnels et de disposer d'une information en temps réel.

En 2014, Agropur a investi plus de 230 millions de dollars dans ses diverses infrastructures et usines. À lui seul et sur plus de deux ans, le projet d'agrandissement de l'usine de Luxembourg dans l'État du Wisconsin a bénéficié d'un investissement de 120 millions de dollars pour en faire une usine de calibre mondial. En opération depuis le mois de mai, cette nouvelle usine est en voie d'atteindre sa vitesse de croisière et atteindra près du triple de sa transformation initiale de lait. Toujours au Wisconsin, Agropur a investi 9 millions de dollars à Weyauwega et 7,6 millions de dollars à Little Chute dans l'agrandissement de ses usines, ce qui contribuera à augmenter considérablement leur capacité de production.

Agropur a également investi dans ses infrastructures canadiennes plus de 100 millions de dollars dans la mise

à niveau et l'augmentation de la capacité des usines de Lethbridge (Alberta), d'Oka et de Saint-Hyacinthe (Québec), et dans la construction de son laboratoire et du nouveau siège social à Longueuil, au Québec.

LEADERSHIP EN MATIÈRE DE COÛTS

En 2014, Agropur a poursuivi son programme de contrôle rigoureux de ses coûts pour générer des économies substantielles et récurrentes à l'échelle de l'organisation. Ainsi, pour l'exercice financier, les économies nettes cumulatives générées se sont élevées à près de 46 millions de dollars alors qu'elles atteignent 60 millions de dollars sur une base annualisée. Agropur est donc en très bonne position pour atteindre son objectif d'amélioration de l'excédent avant intérêts, impôts, amortissement et coentreprises (BAIIA) de 75 millions de dollars d'ici la fin de l'exercice 2015. Ces économies permettront à Agropur de faire face aux fortes réductions de prix consenties à ses clients.

De plus, la mise en place de nouvelles responsabilités transversales en matière d'excellence opérationnelle et d'achats stratégiques ainsi que la révision des processus visant la simplification du travail et la mise en commun des services permettront à Agropur d'épargner et d'ajouter plus d'agilité à l'ensemble de ses activités.

Ces efforts sont nécessaires afin de demeurer concurrentiels et de conserver notre leadership dans un marché où la concurrence est féroce. L'initiative de leadership en matière de gestion des coûts se poursuivra au cours de l'exercice 2015 et sera indispensable à une croissance rentable dans le contexte actuel du marché et de sa concurrence.



Jim Schuster,
directeur d'usine (fromages)
Mark Konrad,
directeur d'usine (ingrédients)
Jenna VanBoxtel,
opératrice production
poudre de lactosérum
Usine Luxembourg, Wisconsin,
Unité d'affaires Fromages États-Unis

CAPITAL HUMAIN

ENSEMBLE POUR SE SURPASSER

Une organisation vit, performe et réussit à la mesure de l'engagement des personnes qui en font partie. Cette prémisse est à la base du pilier Capital humain chez Agropur. Ainsi, sa capacité d'attirer des gens de talent, de les retenir et de les développer au maximum

représente un levier stratégique dans l'environnement concurrentiel de l'organisation.

À ce chapitre, Agropur a agi sur plusieurs fronts en 2014. Suivant le modèle des responsabilités transversales en excellence opérationnelle et en achats stratégiques, l'organisation a consolidé sa structure de services partagés, ce qui facilitera l'instauration d'un nouveau programme de gestion des talents. Ce programme permettra désormais à l'entreprise d'avoir une meilleure vision des capacités des individus pour ainsi identifier les progrès des meilleures ressources de l'organisation et leur porter une attention particulière.

La Coopérative a aussi revu ses programmes de rémunération incitative afin de les harmoniser avec ses propres objectifs et de s'assurer de leur compétitivité dans le marché.

En cours d'année, la forte croissance d'Agropur nécessitera l'intégration de centaines de nouveaux employés. Les mois à venir permettront aussi de lancer de nouvelles initiatives qui viseront à renforcer le sentiment d'appartenance et à augmenter la mobilisation des troupes : gestion de la reconnaissance, intégration, accès aux produits d'Agropur, et politique de communication et d'utilisation des médias sociaux. En simplifiant ses processus de gestion du capital humain, Agropur veut s'assurer que son personnel vive une expérience des plus enrichissantes au travail.

DONS ET COMMANDITES

Fidèle à ses valeurs d'entraide et de solidarité au moyen de divers dons, Agropur s'engage dans la promotion

du bien-être et de la santé des enfants et des familles et auprès de la relève du secteur de l'agroalimentaire, et ce, tant dans les communautés locales qu'auprès d'importants organismes reconnus pour leur engagement à cet égard. À titre de commanditaire, Agropur participe à des activités par le biais d'une contribution en produits ou en espèces.

LA COOPÉRATIVE CHOISIT SES CAUSES SELON UN PROCESSUS RIGoureux.

Au cours de la dernière année, la somme globale accordée aux causes qu'elle appuie s'élevait à près de 2 millions de dollars, ce qui représente un peu plus de 1% de l'excédent avant ristournes et impôts de la Coopérative.

Parmi les nombreux événements commandités au cours de l'année 2014, mentionnons le Sommet des coopératives, qui a eu lieu en octobre à Québec (Québec) et qui a rassemblé des leaders d'entreprises coopératives et mutualistes de partout dans le monde. De plus, Agropur a été l'un des partenaires majeurs des Jeux du Québec, qui ont eu lieu à Longueuil (Québec), où elle était le fournisseur exclusif de produits laitiers pour les athlètes, les entraîneurs et les bénévoles.

Parmi les partenariats les plus importants d'Agropur en matière de dons et de commandites, on compte le Club des petits déjeuners du Québec et du Canada, les banques

AGROPUR A
REMIS PRÈS DE
2 M\$
À DIVERSES
CAUSES EN 2014

CAMPAGNE DE
BIENFAISANCE
DES EMPLOYÉS
D'AGROPUR

74 000 \$

alimentaires « Moisson » dans la majorité des régions du Québec et la Fondation OLO, pour laquelle Agropur a augmenté sa contribution annuelle. La Coopérative fait des dons à diverses universités américaines comme celles du Dakota du Sud et du Wisconsin, ainsi qu'aux universités canadiennes de Guelph (Ontario) et McGill, Campus Macdonald (Québec). Une aide financière a aussi été accordée à des hôpitaux de plusieurs provinces canadiennes, dont l'IWK Health Centre Foundation de Halifax (Nouvelle-Écosse), la Janeway Children Hospital Foundation de St-Jean (Terre-Neuve) et l'hôpital pour enfants Sainte-Justine de Montréal (Québec).

En septembre dernier et pour une sixième année consécutive, 120 employés ont participé à une course à relais à vélo pendant 48 heures consécutives au Circuit Gilles-Villeneuve de Montréal (Québec) pour amasser des fonds pour la fondation Fais-Un-Vœu Québec. L'activité a permis d'amasser plus de 150 000 dollars.

CAMPAGNE DE BIENFAISANCE

Les employés d'Agropur sont encouragés à tenir leurs propres activités de financement sur leur lieu de travail où les divers comités de campagnes choisissent les causes et organismes auxquels seront destinées les sommes amassées. Ainsi, en 2014, plusieurs initiatives ont été réalisées durant la campagne de bienfaisance qui s'est tenue entre avril et septembre et où Agropur a versé 1 dollar pour chaque dollar recueilli. Or, durant cette période, Agropur

et ses employés d'une douzaine de lieux de travail ont versé plus de 74 000 dollars à des organismes tels que la Fondation de l'Hôpital Charles-Le Moyne, la Société canadienne du cancer/Relais pour la vie, la Fondation Rêves d'enfants, la Von-Oxford House, le Bread Basket, le YMCA Meal Program et la Fondation Fais-Un-Vœu Québec, entre autres.

SOUTIEN À LA RELÈVE

Soucieuse d'assurer sa pérennité, Agropur considère qu'il est de son devoir de soutenir la relève dans son secteur d'activité. Ainsi, elle tient à encourager cette relève grâce à diverses initiatives, dont un programme de bourses d'études. Chaque année, plusieurs milliers de dollars sont distribués en bourses à des étudiants issus de programmes touchant l'agriculture et la transformation alimentaire. Des bourses ont été remises en 2014 à des étudiants qui se sont distingués de diverses façons au cours de leurs études.

Parallèlement, les stages d'Agropur destinés à la relève favorisent l'intégration des jeunes coopérateurs à la vie associative. Elles sont

l'occasion pour Agropur de les préparer à bien assumer leur rôle de membre-propriétaire de l'entreprise, à s'impliquer et peut-être même un jour à poser leur candidature à un poste d'administrateur. Agropur estime qu'il est de son devoir de favoriser le passage de la destinée de la Coopérative aux leaders de demain. En somme, ce sont plusieurs dizaines de jeunes qui ont eu l'occasion de participer aux divers stages de la relève d'Agropur, qui existent depuis maintenant plus de 30 ans.

ENVIRONNEMENT

Les comités environnementaux d'Agropur, où siègent des membres du conseil d'administration et de la direction, veillent au contrôle de la conformité légale des installations. Le service de l'Environnement gère un système interne qui inclut, entre autres, une veille réglementaire et des possibilités d'amélioration de l'efficacité.

Plusieurs projets en cours visent la réduction à la source de la consommation d'eau potable ou d'énergie. Cette année, l'usine de Ville Saint-Laurent a achevé un grand chantier de réduction de la consommation d'eau qui a mené à une économie annuelle de 121 millions de litres. L'usine de Truro a réduit de plus de 25 % ses émissions de gaz à effet de serre en convertissant sa bouilloire à l'huile lourde au propane et en réutilisant une eau évaporée dans diverses phases du procédé. À Victoria, le projet de réutilisation d'eau en boucle a permis une économie de 10 millions de litres

par année, alors que les travaux d'amélioration des bouilloires permettront de réduire sa consommation de gaz naturel totale d'environ 15 %. Quant à elle, l'usine de Granby a réduit de façon permanente sa consommation annuelle d'eau de plus de 60 millions de litres grâce, entre autres, à la révision globale de ses temps de lavage.

En lien avec l'agrandissement de la fromagerie d'Oka, la station d'épuration des eaux usées bénéficiera d'une augmentation de la capacité de traitement ainsi que d'une modernisation de ses équipements.

Finalement, la construction du nouveau siège social va bon train. Annexé à l'actuel bureau administratif de l'unité d'affaires Fromages fins, le nouvel édifice sera marqué de la certification LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*). En plus d'accorder une attention particulière à la préservation des boisés environnants et à la réduction à la source de la consommation des ressources naturelles, Agropur prévoit encourager les bonnes pratiques environnementales grâce à la réduction des déchets et à l'aménagement de supports à vélos sécurisés et de bornes de recharge pour voitures électriques.

DÉVELOPPEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL

ENSEMBLE VERS DE NOUVEAUX TERRITOIRES



MEMBRES DE LA
COOPÉRATIVE

3445

EMPLOYÉS*

8 000

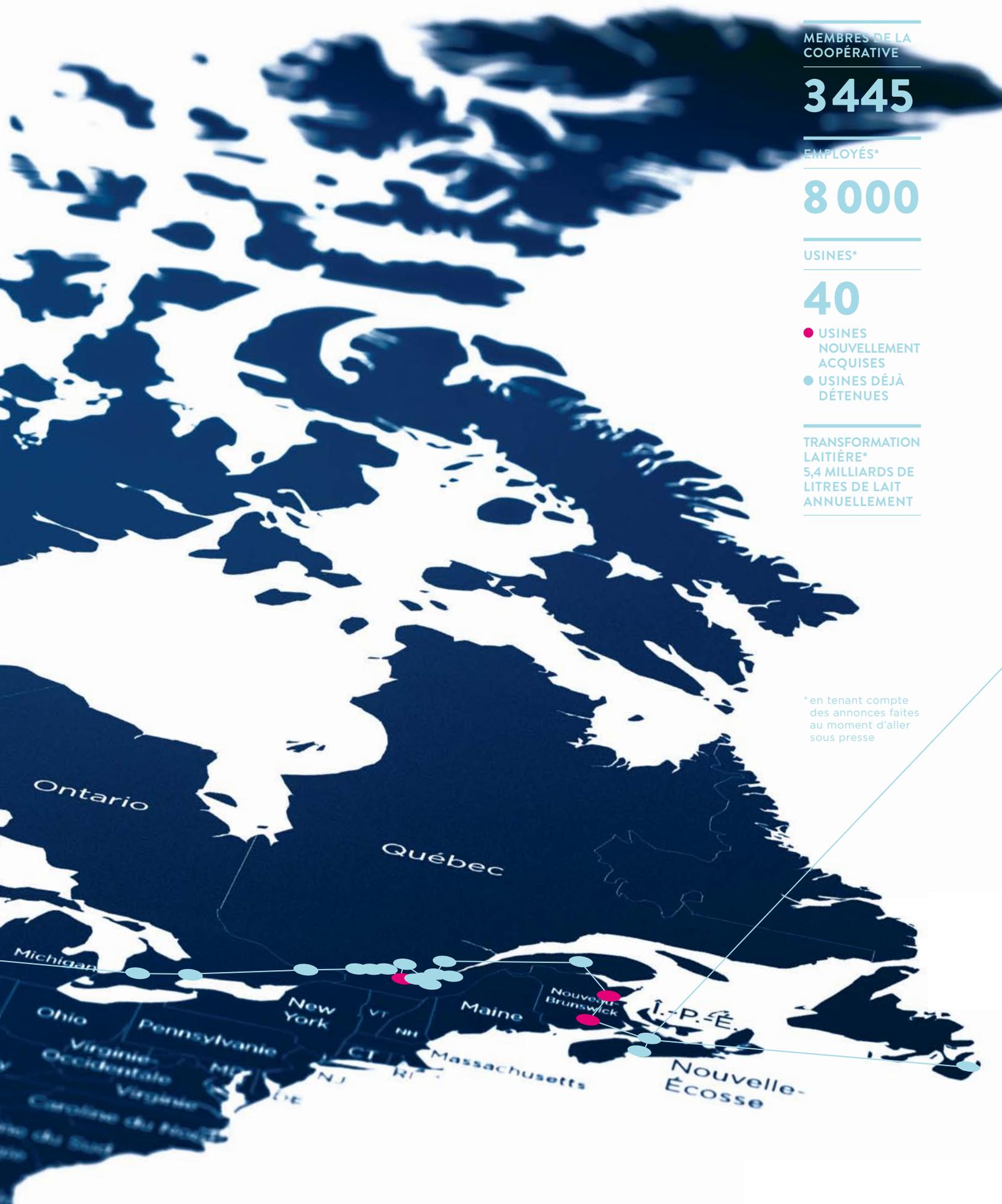
USINES*

40

- USINES NOUVELLEMENT ACQUISES
- USINES DÉJÀ DÉTENUES

TRANSFORMATION
LAITIÈRE*
5,4 MILLIARDS DE
LITRES DE LAIT
ANNUELLEMENT

* en tenant compte
des annonces faites
au moment d'aller
sous presse





WINNIPEG, MANITOBA
Division Natrel
et Produits frais



EDMONTON, ALBERTA
Division Natrel
et Produits frais



EDMONTON, ALBERTA
Division Natrel
et Produits frais



LE SUEUR, MINNESOTA
Unité d'affaires
Fromages États-Unis



NICOLLET, MINNESOTA
Unités d'affaires
Fromages États-Unis



**BURNABY,
COLOMBIE-BRITANNIQUE**
Division Natrel
et Produits frais

2
4



JEROME, IDAHO
Unités d'affaires
Fromages États-Unis



**LAKE NORDEN,
DAKOTA DU SUD**
Unités d'affaires
Fromages États-Unis

DÉVELOPPEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL

Agropur croit que c'est en participant à la consolidation de l'industrie laitière mondiale qu'elle sera en mesure d'assurer sa pérennité. C'est pourquoi le développement qu'a connu la Coopérative en 2014 est important, mais surtout stratégique.

AU COURS DE L'ANNÉE, AGROPUR A CONCLU SIX TRANSACTIONS QUI LUI ONT PERMIS DE DIVERSIFIER SON PORTEFEUILLE DE PRODUITS, D'ACCROÎTRE SES CAPACITÉS DE TRANSFORMATION LAITIÈRE ET D'ÉTENDRE SON EMPREINTE GÉOGRAPHIQUE.

En début d'année, l'acquisition de M. Larivée International, une maison de commerce spécialisée dans les produits laitiers et ingrédients alimentaires, a permis à Agropur de rebâtir une équipe spécialisée et dédiée à ses activités d'exportation, en plus de permettre de mieux valoriser les ingrédients de lactosérum et les poudres sur les marchés internationaux.

En décembre 2013, Agropur a acquis les actifs de l'entreprise familiale Damafro. L'ajout de ce fabricant de fromages fins traditionnels, de camembert, de brie et de fromage de chèvre assure à Agropur une complémentarité de marchés et de produits de qualité supérieure dans un secteur en croissance et lui permet d'améliorer son positionnement dans le secteur des fromages fins.

Convaincue qu'un positionnement de leader dans son propre marché est essentiel à un développement à l'international, Agropur a poursuivi et conclu des transactions visant à accroître sa présence dans diverses régions canadiennes. Ainsi, en mars 2014, Agropur a annoncé sa fusion avec Dairytown Products Ltd. du Nouveau-Brunswick, spécialisée dans la production de beurre, de poudre de lait écrémé et de mélanges de poudres de lait. Cette fusion permettait la mise en commun des actifs laitiers des membres des deux organisations.

Puis, en juillet, l'organisation a annoncé l'acquisition des activités de transformation laitière de la chaîne d'alimentation Sobeys, dont quatre usines situées au Manitoba, en Alberta et en Colombie-Britannique. Avec cette acquisition, qui sera complétée dans les premiers mois de 2015, Agropur sécurise une série d'ententes d'approvisionnement à long terme. L'acquisition des actifs laitiers de Sobeys représente des ventes de 400 millions de dollars, la transformation de 160 millions de litres de lait et l'intégration de 280 employés.

Agropur a ensuite annoncé qu'elle augmenterait sa présence au Nouveau-Brunswick par le biais de l'acquisition des actifs laitiers et de distribution de Northumberland Dairy Cooperative. Au-delà de leur portée géographique, les transactions impliquant Dairytown Products et Northumberland Dairy s'inscrivaient dans la mission de conserver les actifs laitiers de transformation entre les mains des producteurs. Aujourd'hui, la vaste majorité des producteurs de lait du Nouveau-Brunswick font partie de la grande famille d'Agropur. La transaction avec Northumberland Dairy, finalisée en novembre, inclut l'usine de Miramichi au Nouveau-Brunswick, qui traite 27 millions de litres de lait par année, les centres de distribution et les marques de commerce.

GRÂCE À L'ENSEMBLE DES TRANSACTIONS QU'ELLE A RÉALISÉES AU CANADA EN 2014, AGROPUR EST MAINTENANT EN MESURE DE DESSERVIR SES CLIENTS SUR UNE BASE NATIONALE.

La dernière transaction d'Agropur en 2014 et la plus importante de son histoire est l'acquisition des actifs de Davisco Foods International Inc., conclue le 8 août. Grâce à cette transaction, Agropur a ajouté 1 milliard de dollars US à ses ventes, 1,7 milliard de litres de lait supplémentaires à transformer annuellement, la production de plus de 170 millions de kg de fromage et 80 millions de kg d'ingrédients, un réseau à l'international, quatre nouvelles usines au Minnesota, dans le Dakota du Sud et en Idaho, et 900 employés supplémentaires.



SAINT-DAMASE, QUÉBEC
Unité d'affaires
Fromages fins



**MIRAMICHI,
NOUVEAU-BRUNSWICK**
Division Natrel
et Produits frais



**SUSSEX,
NOUVEAU-BRUNSWICK**
Unité d'affaires
Fromages Canada



Clinton Lewis, membre d'Agropur coopérative et
Liam O'Sullivan, coordonnateur entrepôt, Delta, C.-B.
Ferme Charles R. Lewis
Moshers Corner, Nouvelle-Écosse

ENSEMBLE POUR POURSUIVRE NOTRE OBJECTIF

AGROPUR COOPÉRATIVE

101, boul. Roland-Therrien, bureau 600
Longueuil (Québec) J4H 4B9
450 646-1010

DIVISION FROMAGES ET INGRÉDIENTS

510, rue Principale
Granby (Québec) J2G 7G2
450 375-1991

UNITÉ D'AFFAIRES FROMAGES CANADA

101, boul. Roland-Therrien, bureau 600
Longueuil (Québec) J4H 4B9
450 646-1010

UNITÉ D'AFFAIRES FROMAGES ÉTATS-UNIS

3500, E Destination Drive
Appleton (Wisconsin) 54915-7305
920 788-2115

UNITÉ D'AFFAIRES INGRÉDIENTS

2340, Enterprise Avenue
La Crosse (Wisconsin) 54602-1628
608 781-2345

UNITÉ D'AFFAIRES FROMAGES FINS

4700, rue Armand-Frappier
Saint-Hubert (Québec) J3Z 1G5
450 443-4838

DIVISION NATREL ET PRODUITS FRAIS

101, boul. Roland-Therrien, bureau 600
Longueuil (Québec) J4H 4B9
450 646-1010

UNITÉ D'AFFAIRES ÉTATS-UNIS

2080, Rice Street
Maplewood (Minneapolis) 55113
651 487-1471

ALIMENTS ULTIMA INC.*

2177, boul. Fernand-Lafontaine
Longueuil (Québec) J4G 2V2
450 651-3737



Natrel™

Québon®

Sealtest®

island
FARMS

Farmers

Central
Dairies

DYNA
MOO®



OKA®



Allegro

FROMAGES FINS
ANCO®
FINE CHEESE

AGROPUR
Grand Cheddar®

Damafro



iöGO™

LYMPIC

ISO

COR

KEY

CAP

BAK

CRI

DAR

PZ-44

biPro
INSTANT WHEY PROTEIN ISOLATE SUPPLEMENT

Dairytown
"In the heart of the dairy country"

