

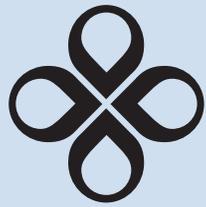
# Agropur coopérative laitière

RAPPORT  
ANNUEL

Fière  
ambassadrice  
de notre  
industrie

2015





# TABLE DES MATIÈRES

03	Introduction
08	Message du président
10	Message du chef de la direction
12	Conseil d'administration Conseil de direction
	CINQ PILIERS
16	STRATÉGIE DE MARQUES
23	INNOVATION
24	LEADERSHIP EN MATIÈRE DE COÛTS
28	CAPITAL HUMAIN
31	DÉVELOPPEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL
34	Revue financière
44	États financiers consolidés

Agropur peut être fière de sa présence enrichissante dans ses communautés, de la réduction de son empreinte environnementale et de son côté humain, qui est à l'avant-plan de l'ensemble de toutes ses valeurs.

# Agropur Fière de redonner à la société

### Dons, commandites et campagne de bienfaisance des employés

La pérennité est au centre de l'histoire d'Agropur et ses membres et employés ont à cœur son développement. Dans cet esprit, il est très important pour l'entreprise de faire preuve de solidarité envers ceux qui en ont le plus besoin et de redonner aux différentes communautés qui forment le tissu social dont elle fait partie. Ainsi, l'année 2015 n'a pas fait exception alors qu'Agropur a accordé l'équivalent de 1% de son excédent avant ristournes et impôts en dons et commandites à des événements bénéfice ou à des organisations faisant la promotion du bien-être et de la santé des enfants et des familles. Les banques alimentaires du Canada et du Québec, la Fondation OLO, le Club des petits déjeuners, plusieurs fondations d'hôpitaux et tous les autres organismes auxquels Agropur apporte sa contribution ont été soigneusement sélectionnés selon des critères très précis; ils font un travail essentiel dans leur milieu et font une différence au quotidien.

Les employés de la Coopérative partagent aussi ces valeurs de solidarité. En effet, ils se sont mobilisés une fois de plus en 2015 en organisant des campagnes locales qui leur ont permis de remettre plus de 78 000 \$ à de nombreux organismes dans le cadre de la campagne de bienfaisance des employés.

### Soutien à la relève

La relève est l'un des éléments indispensables à notre pérennité, d'où l'importance que nous attachons à la formation des jeunes qui seront les leaders de demain. Plusieurs bourses d'excellence Agropur sont remises à des étudiants s'étant démarqués dans des programmes liés à l'agriculture et à la transformation alimentaire, et ce, aux niveaux collégial et universitaire dans plusieurs régions du Canada. Agropur offre aussi des dons annuels à certaines universités américaines comme celles du Dakota du Sud et du Wisconsin.

La Coopérative propose aussi des stages à des jeunes de la relève qui se préparent à assumer leurs responsabilités de membres propriétaires chez Agropur. Chaque année, elle offre ces stages composés d'activités formatrices et enrichissantes directement en lien avec le mouvement coopératif à des jeunes producteurs de lait de toutes les régions administratives d'Agropur. De nombreux jeunes ont pu bénéficier de ce programme au cours de plus de 30 années de stages.

### Environnement

Au cours des dernières années, Agropur a développé un système de gestion environnementale intégrant l'ensemble de ses lieux de travail. Le service de l'Environnement assure une vigie réglementaire et veille à la tenue de registres légaux. Des comités environnementaux regroupant des membres du conseil d'administration et de la direction garantissent une continuité dans les actions et les grandes orientations de l'entreprise. En 2015, une communication soutenue a permis de sensibiliser les employés à la gestion environnementale des usines, à la réduction de la consommation de papier et d'eau, et à la gestion du parc informatique.

De multiples projets sont continuellement lancés afin de réduire l'impact environnemental des activités. Par exemple, l'usine de Granby a conclu un chantier qui a permis de réduire la consommation d'eau potable par un gain d'un million de litres par jour. Des programmes de réduction des pertes ont aussi été amorcés dans les usines d'Edmonton et de Burnaby.

En outre, le nouveau siège social est construit avec la certification LEED (*Leadership in Energy and Environmental Design*). Il s'agit donc d'un bâtiment durable qui produira moins de déchets, économisera l'énergie, consommera moins d'eau et stimulera l'innovation. Construit dans un réel souci de préservation des ressources, le bâtiment s'intègre harmonieusement dans son environnement.





# Pratiques responsables

« Avec le plaisir de consommer un produit Agropur, vient la satisfaction d'encourager des pratiques environnementales responsables. »

*Sur la photo*

MAXIME MORIN, MEMBRE PRODUCTEUR,  
FERME LÉONARD MORIN ET FILS INC.  
(RÉGION EST DU QUÉBEC) ET SON FILS FRÉDÉRIK

# Club des petits déjeuners

« Acheter un produit Agropur,  
c'est contribuer au développement  
de milliers d'enfants. »





## MESSAGE DU PRÉSIDENT



MESSAGE DU PRÉSIDENT

# Fiers de nos choix

Chers membres, chers employés,  
Nous sommes satisfaits de notre croissance et de nos résultats opérationnels en 2015. Ils sont le reflet de notre solide performance. Grâce à nos choix stratégiques pour assurer l'avenir de la Coopérative, avec nos récents investissements et acquisitions, nous avons accru nos revenus ainsi que notre excédent avant intérêts, impôts et amortissement.

Les facteurs que nous ne contrôlons pas, comme la baisse marquée des prix mondiaux des produits laitiers et un contexte canadien qui continue d'être des plus concurrentiels, ont toutefois affecté négativement nos résultats nets.

Je tiens à féliciter l'équipe de direction et les gestionnaires pour l'ensemble de nos résultats dans un contexte difficile, notamment pour la forte progression de Natrel aux États-Unis et d'Aliments Ultima, l'intégration efficace de nos acquisitions et de nos fusions, et la réduction importante de nos coûts de fonctionnement.

## Notre mobilisation

L'année 2015 s'est aussi déroulée sous le signe de la mobilisation. Dans le cadre des négociations du Partenariat transpacifique (PTP), nous avons défendu avec une grande énergie la gestion de l'offre, tant sur la place publique qu'auprès des instances gouvernementales.

Nous sommes convaincus que, sans notre mobilisation et celle de nos membres, des autres partenaires de notre industrie et de nos gouvernements, les concessions consenties auraient été encore plus importantes. Je suis fier du travail qui a été accompli et je remercie tous ceux qui ont contribué, par leurs actions, à influencer le gouvernement fédéral pour minimiser les impacts du PTP sur notre industrie.

## Analyse des impacts

Dans ce contexte, nous avons diffusé largement *l'Analyse des impacts potentiels de la fin de la gestion de l'offre dans l'industrie laitière au Canada* réalisée par le Boston Consulting Group (BCG). Ce document extrêmement bien fait, sérieux et crédible, a eu un impact significatif auprès des décideurs et des médias.

L'étude de BCG démontre que la production laitière demeure encore largement appuyée financièrement par les gouvernements dans les principaux pays producteurs de lait et qu'aucun pays n'a réussi à faire un succès de la déréglementation sans une intervention massive des gouvernements.

Contrairement à ce que certains peuvent penser, les consommateurs canadiens ne paient pas leurs produits laitiers plus cher que ceux qui vivent dans des pays avec des niveaux de vie semblables. Il est démontré qu'il n'y a pas de lien entre une baisse de prix aux producteurs et les prix payés par les consommateurs. Le consommateur canadien ne paie pas son lait deux fois comme c'est le cas ailleurs. Il le paie une fois à la caisse de l'épicerie mais il ne le paie pas une deuxième fois avec ses impôts comme c'est le cas dans d'autres pays.

Notre système canadien de gestion de l'offre est non subventionné. Il fournit aux producteurs laitiers un revenu leur permettant de couvrir leurs coûts, et contribue au maintien du tissu social et au développement économique de nos communautés. Le système canadien est unique et a fait ses preuves.

## Accords commerciaux

Au total, avec le PTP et les concessions faites à l'Union européenne, le gouvernement canadien aura concédé environ 5,5% de notre marché.

À ce jour, le Canada a négocié des accords de libre-échange avec des pays qui représentent 80% des exportations mondiales de produits laitiers. Puisqu'il n'y a pas de négociations avec d'autres grands pays producteurs et exportateurs de produits laitiers à l'horizon, les acteurs de l'industrie laitière canadienne savent globalement à quoi s'en tenir pour les prochaines années.

Devant le fait accompli, l'attribution des quotas d'importation prévus par l'accord Canada-Europe et par le PTP doit être administrée de façon à minimiser les impacts

sur notre industrie, en les accordant aux fabricants canadiens. Nous avons développé l'industrie canadienne du fromage fin en harmonie avec les importations. Nous avons donc l'expertise nécessaire pour limiter l'impact de l'importation de produits similaires aux nôtres sur la production canadienne, et ainsi assurer l'intégrité de notre système de gestion de l'offre.

## Stratégie ingrédients

De nombreux enjeux et incertitudes subsistent. Tout d'abord, le gouvernement fédéral, comme il s'est engagé à le faire, doit très rapidement contrôler sa frontière et régler la question des ingrédients laitiers de contournement comme les protéines liquides. Cette question est prioritaire pour le maintien de la gestion de l'offre, comme elle l'est pour Agropur et pour les producteurs que nous soutenons à cet égard.

En parallèle, nous travaillons à mettre en place au Canada une stratégie nationale des ingrédients laitiers qui soit gagnante-gagnante pour les producteurs et les transformateurs. Il faut valoriser les surplus structurels de poudre de lait écrémé au bénéfice des producteurs, tout en offrant aux transformateurs d'utiliser ces ingrédients pour leur fabrication domestique. Nous devons nous entendre sur une solution nationale à cet enjeu national.

## Perspectives

Il est réconfortant de constater que si nous avions su il y a deux ans ce que nous savons aujourd'hui, nous aurions fait les mêmes choix stratégiques, car ils étaient essentiels pour assurer l'avenir de notre coopérative et sa pérennité.

En développant nos activités aux États-Unis, nous savions que nous serions plus exposés à la volatilité des marchés. Cela commande la plus grande prudence dans la gestion de notre entreprise et dans l'utilisation des fonds de la Coopérative, afin de conserver une situation financière saine. C'est pourquoi nous avons décidé de limiter nos investissements en immobilisation en 2016, de continuer à réduire nos coûts, et de reporter le rachat de capital et des titres de créance des membres.

La reprise des prix mondiaux viendra, c'est la logique du marché qui le veut. Nos fusions et acquisitions, nos investissements dans nos usines, la réduction de nos coûts, nos actifs de haute qualité, nos marques fortes et nos gestionnaires des plus aguerris et respectés dans le marché nous positionnent plus avantageusement que jamais pour en profiter, le moment venu.

Au nom du conseil d'administration, je tiens à remercier notre chef de la direction, monsieur Robert Coallier, et son équipe pour leur excellent travail. Je vous remercie aussi, nos 3367 membres, pour votre engagement au sein de votre coopérative.



Serge Riendeau

## MESSAGE DU CHEF DE LA DIRECTION



# Fiers de nos réalisations

Chers membres, chers employés,  
Bien que l'exercice 2015 ait présenté de grands défis, nos réalisations des dernières années nous positionnent plus avantageusement que jamais pour assurer notre développement à long terme.

### Résultats

Malgré un environnement d'affaires défavorable, nos résultats sont en croissance. En 2015, notre chiffre d'affaires s'élève à près de 5,9 milliards de dollars, en hausse de 1,2 milliard de dollars ou 26,0 % d'augmentation comparativement à 2014, tandis que notre BAIIA ajusté s'est accru de 10,2 % pour atteindre 306 millions de dollars. Notre excédent avant ristournes et impôts a par contre subi une baisse de 37,6 %, qui s'explique principalement par la hausse des amortissements et des frais financiers

reliés à nos récents investissements en immobilisation et acquisitions. À la fin de notre année financière, l'avoir des membres se situait à 1,291 milliard de dollars, une augmentation de 5,0 %.

Nous avons grandement amélioré les résultats d'Aliments Ultima qui, pour la première fois depuis le lancement de iögo, a eu un BAIIA positif et ceux des opérations américaines de Natrel. Nous avons complété avec succès la vaste majorité de nos projets d'investissement et leur mise en opération.

Toutefois, la baisse des marchés laitiers mondiaux a été sans précédent, et les prix des poudres de lactosérum aux États-Unis ont suivi la même tendance. Ces facteurs se sont répercutés sur les prix et sur nos résultats qui, bien que positifs, sont globalement en-deçà de nos attentes.

Face à cette situation, l'équipe de direction n'a ménagé aucun effort afin de compenser les manques à gagner, et nous avons dépassé nos objectifs de contrôle des coûts.

La proportion de nos revenus américains est en forte progression, atteignant 43,8 % en 2015 comparativement à 35,9 % en 2014. Sans nos choix stratégiques de fusions et d'acquisitions, nos résultats seraient en décroissance, et sans l'apport de la rentabilité des États-Unis, notre BAIIA afficherait une baisse significative malgré nos fusions et acquisitions au Canada.

Même si notre situation financière demeure solide, la gestion de notre dette bancaire est une priorité et nous posons des gestes concrets à cet égard, comme la conclusion en décembre 2015 d'une seconde émission de parts privilégiées de premier rang pour un montant de 300 millions de dollars. La réduction de notre dette nous permettra de poursuivre notre développement et de conserver notre position de joueur majeur sur l'échiquier nord-américain.

### Des marques qui fidélisent la clientèle

Nos marques sont un important levier de notre croissance. Nous continuons de miser sur des marques fortes qui suscitent la loyauté des consommateurs. En 2015, nous avons continué à investir dans nos marques OKA, Natrel et iögo. Notre volume de vente d'OKA est en constante progression, Natrel a été reconnue comme la marque de confiance dans les produits laitiers au Canada selon un sondage de l'Université de Victoria et iögo a atteint des parts de marché de 13 % au Canada et 19 % au Québec.

### L'innovation

L'innovation demeure le plus grand défi, tant pour notre industrie que pour Agropur. Nous devons penser autrement, sortir des sentiers battus et faire preuve d'audace. Au-delà d'initiatives comme le Bar à lait Natrel par java u ou notre partenariat avec le *food truck* Boîte à Fromages, nous devons aborder l'innovation de façon différente. Nous sommes à mettre en place de nouveaux processus qui nous permettront de nous démarquer sur les marchés et de faire la différence auprès des consommateurs.

### Le contrôle des coûts

Notre objectif établi en 2012 de réduire nos coûts de 75 millions de dollars d'ici 2015 a été dépassé alors que, sur une base annualisée, nous avons généré des économies de 84 millions de dollars. En 2016, nous accélérons notre recherche de synergies additionnelles et lançons un nouveau programme de réduction des coûts sur trois ans.

De plus, nos récents investissements nous positionnent solidement pour l'avenir. Par exemple, en 2015, nous avons augmenté notre capacité de production de fromage OKA, et dans nos usines américaines, nous avons augmenté

de 30 % notre capacité de production de fromage feta et triplé notre capacité de production de fromage mozzarella. Nous avons également complété les projets à l'usine de Lethbridge en Alberta, de Saint-Hyacinthe au Québec et la ligne de produits aseptiques à Bedford en Nouvelle-Écosse.

Nous avons en outre complété la phase 1 de notre projet ERP qui uniformise nos plateformes informatiques et processus en un seul outil.

### Notre capital humain

La mise en place de nouvelles structures organisationnelles aux États-Unis et au Canada nous permettra de mieux servir nos clients tout en réalisant des économies et des synergies significatives.

Alors que nous nous apprêtons à déménager dans notre nouveau siège social, nous sommes convaincus que ce nouvel environnement exceptionnel nous aidera à attirer et retenir les meilleurs talents et à optimiser la nécessaire collaboration entre nos équipes.

De plus, nous avons conclu des ententes à long terme à des conditions satisfaisantes avec nos employés de plusieurs de nos sites de transformation qui nous permettront de poursuivre notre développement dans un environnement de travail stable.

### Développement national et international

En 2015, nous avons complété les transactions de Northumberland au Nouveau-Brunswick et des actifs laitiers de Sobeys dans l'Ouest canadien. Ces cinq nouvelles usines nous permettent d'atteindre notre objectif d'avoir une portée nationale et nous positionnent avantageusement pour répondre aux besoins de nos clients nationaux. L'année 2015 a aussi été largement consacrée à la consolidation et à l'intégration de notre fusion et de nos acquisitions effectuées en 2014 et 2015, et aux importants investissements dans nos infrastructures de fabrication. Nous préparons ainsi l'organisation pour sa prochaine phase de développement.

### Conclusion

Nous demeurons convaincus que nos choix stratégiques sont les bons et nous sommes fiers de nos réalisations. Notre développement aux États-Unis est essentiel. Nos actifs sont solides et à la fine pointe. Nous avons des employés compétents et motivés. Nous poursuivons notre travail de fidélisation à nos marques afin de devenir un joueur incontournable, moins vulnérable aux prix.

Nous espérons un redressement des marchés et, lorsqu'il arrivera, nous serons en mesure d'en bénéficier en réalisant le plein potentiel de nos choix.

Je remercie sincèrement les membres du conseil d'administration et notre président, monsieur Serge Riendeau, pour leurs conseils et leur confiance. Je remercie également l'équipe de direction pour sa grande collégialité et son dévouement. Mes remerciements s'étendent à l'ensemble de nos employés, tant au Canada qu'aux États-Unis, pour leur sens de l'initiative et leur engagement.



Robert Coallier

# CONSEIL D'ADMINISTRATION



CONSEIL D'ADMINISTRATION

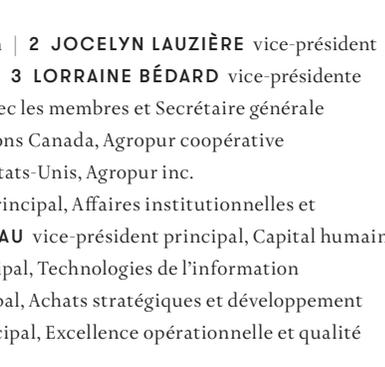
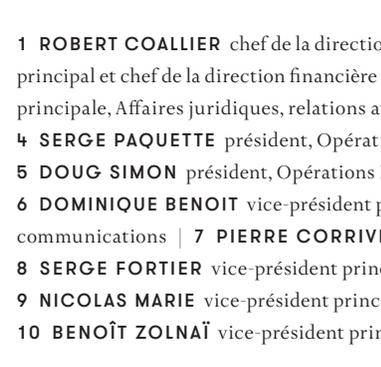
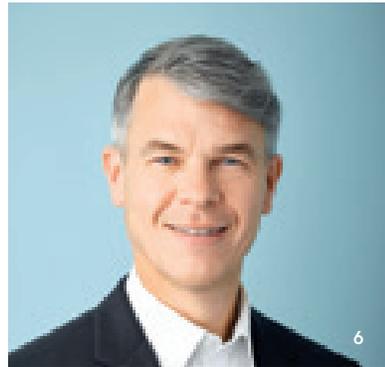
**1 SERGE RIENDEAU** président, nommé et élu au suffrage universel 1991 | **2 RENÉ MOREAU** vice-président, Nicolet-Bois-Francs 1998 | **3 JEANNIE VAN DYK** vice-présidente, Atlantique 2013 | **4 MICHEL COUTURE** 1<sup>er</sup> membre de l'exécutif, Chaudière-Appalaches 2001 | **5 CÉLINE DELHAES** 2<sup>e</sup> membre de l'exécutif, Laurentides-Lanaudière 2011 | **6 ROGER MASSICOTTE** 3<sup>e</sup> membre de l'exécutif, Mauricie-Portneuf 2003 | **7 ROGER BEAULIEU** Est du Québec 2014 | **8 STÉPHANIE BENOIT** nommée et élue au suffrage universel 2015 | **9 CLAUDE CRESSIER** Érables-Seigneuries 2015

Légende : nom de l'administrateur, région administrative et année d'entrée au conseil



**10 JEAN FILIATRAULT** Montérégie 1993 | **11 ALAIN FORGET** Laurentides–Lanaudière 2014 | **12 DARIE GAGNÉ** Chaudière-Appalaches 1997 | **13 JEAN-PIERRE LACOMBE** Salaberry–Richelieu 2007 | **14 VALÈRE LIEUTENANT** Estrie–Granby 2012 | **15 VITAL VOULIGNY** Nicolet–Bois-Francs 2007 | **16 RALPH BALLAM** membre invité du conseil d'administration 2013 | **17 SUZANNE BLANCHET** membre invitée du conseil d'administration, du comité des ressources humaines et du comité environnemental 2015 | **18 JIM WALKER** membre invité du conseil d'administration 2014

# CONSEIL DE DIRECTION



- 1 ROBERT COALLIER** chef de la direction | **2 JOCELYN LAUZIÈRE** vice-président principal et chef de la direction financière | **3 LORRAINE BÉDARD** vice-présidente principale, Affaires juridiques, relations avec les membres et Secrétaire générale  
**4 SERGE PAQUETTE** président, Opérations Canada, Agropur coopérative  
**5 DOUG SIMON** président, Opérations États-Unis, Agropur inc.  
**6 DOMINIQUE BENOIT** vice-président principal, Affaires institutionnelles et communications | **7 PIERRE CORRIVEAU** vice-président principal, Capital humain  
**8 SERGE FORTIER** vice-président principal, Technologies de l'information  
**9 NICOLAS MARIE** vice-président principal, Achats stratégiques et développement  
**10 BENOÎT ZOLNAÏ** vice-président principal, Excellence opérationnelle et qualité

**La réussite d'une  
coopérative se  
manifeste d'abord  
par le bien-être  
des gens qui  
y œuvrent.**

**Agropur atteint  
ses objectifs en  
offrant un climat  
favorable au succès  
de la Coopérative  
en entier.**

# STRATÉGIE DE MARQUES

## Fiers de nos marques fortes qui se distinguent

En 2015, Agropur a décidé de faire preuve de plus d'audace et d'aller un pas plus loin dans sa stratégie de marques, tout en conservant une approche privilégiant des marques fortes et réputées et un meilleur équilibre entre ces dernières et les activités de coemballage.

### Investissements et partenariats

Les investissements et les efforts de marketing derrière nos joyaux OKA, Natrel et iögo se sont poursuivis et ont remporté le succès escompté. De plus, dans sa nouvelle volonté de sortir des sentiers battus, Agropur a expérimenté certains nouveaux concepts comme le partenariat avec les cafés java u.

Au cours de l'année, nous avons continué nos investissements majeurs pour augmenter la capacité de production de fromage OKA, ce qui a contribué à une augmentation importante des volumes de ventes depuis deux ans. Les ventes d'OKA ont été stimulées par une importante campagne publicitaire télé qui a remporté beaucoup de succès. De plus, notre marque emblématique a fait l'objet d'un partenariat avec le *food truck* Boîte à Fromages, qui se déplace tous les jours un peu partout à Montréal et dont les adeptes peuvent suivre les déplacements sur Facebook.

En ce qui concerne Natrel, les effets positifs du repositionnement de la marque continuent de se faire sentir. Avec sa nouvelle image très actuelle, Natrel a su se différencier de ses concurrents, et sa notoriété continue de se renforcer; il en résulte une augmentation dans les intentions d'achat parmi les consommateurs et les non-consommateurs. Son segment « sans lactose » continue d'ailleurs sa progression et se positionne avantageusement sur le marché.

**La marque Natrel a atteint un tel niveau de notoriété au Canada**

**qu'elle a été nommée « Marque de confiance dans les produits laitiers », selon un sondage mené par l'Université de Victoria en Colombie-Britannique.**

La marque, grâce à sa réputation d'excellence, s'est associée aux cafés java u, des établissements très fréquentés par les amateurs de café de spécialité, pour offrir une expérience unique aux clients. Ainsi est né le Bar à lait Natrel par java u. Il met en valeur les différentes variétés de lait Natrel (sans lactose, finement filtré, biologique, etc.). On y présente Natrel comme une marque de grande qualité qui s'adapte aux goûts et préférences de la clientèle et qui s'inscrit dans les tendances associant les marques à des expériences uniques, à la fois flexibles et simples.

iögo, une autre marque dans laquelle nous avons beaucoup investi depuis son lancement, a connu une excellente année et a poursuivi sa progression dans le marché grâce à des activités promotionnelles dynamiques et variées ainsi qu'au lancement de nouveaux produits répondant aux besoins des petits et des grands. La marque iögo est parvenue à obtenir 19 % de parts de marché au Québec et 13 % au Canada, ramenant ainsi notre coentreprise Aliments Ultima sur la voie de la profitabilité.

### Nouveaux produits

Plusieurs produits ont été lancés en 2015 sous nos marques réputées. Pour bon nombre d'entre eux, il s'agit de l'extension de nos gammes existantes. Les produits Snack ont été lancés au printemps sous la marque Natrel; offerte en deux saveurs, cette pause nutritive idéale offre une teneur élevée en protéines. Natrel a aussi commercialisé au cours

de la même période deux saveurs de cafés glacés. Elle a aussi ajouté à sa gamme de laits aromatisés une délicieuse saveur caramel latte à seulement 1% de matière grasse en septembre dernier. Le tout nouveau beurre Natrel préparé avec du sel de mer a commencé à faire son entrée sur le marché et dans le frigo des consommateurs du Québec et de l'Ontario au mois d'août. Et comme toujours avec les produits Natrel, le bon goût est au rendez-vous.

D'autre part, un petit nouveau a fait son apparition dans la famille des fromages OKA. Il s'agit du OKA L'Artisan Fumée qui répond à une forte tendance pour les produits fumés. Le fromage OKA Frère Alphonse, avec son affinage allongé, ainsi que le Maillon fort, une pâte molle inspirée des bries français de haute spécialité, ont aussi vu le jour en 2015 et sont offerts dans les boutiques spécialisées à certaines périodes de l'année, soit à l'occasion de Pâques, de la Fête nationale du Québec et des Fêtes.

Aliments Ultima a, quant à elle, commercialisé entre autres trois nouveaux produits iögo, soit le Nano pochette lancé en mai, qui permet aux enfants de savourer leur yogourt préféré sans cuillère ni dégât. Puis, les yogourts iögo Protéin<sup>e</sup> et iögo Smoothie sont arrivés en force sur le marché canadien en août dernier. Aliments Ultima a aussi lancé, sous sa marque Olympic, un kéfir biologique au printemps 2015.

### Prix remportés

D'année en année, la qualité de nos produits ne se dément pas et 2015 n'a pas fait exception. Nos fromages se sont une fois de plus démarqués lors de prestigieux concours où ils ont remporté de nombreux prix, dont plusieurs premières places lors d'événements tels que le British Empire Show pour le Brie Notre-Dame, le Champfleury et le Brie Chevalier fabriqués à Saint-Hyacinthe au Québec; le United States Championship Cheese Contest pour des fromages fabriqués à Weyauwega et Luxemburg au Wisconsin ainsi qu'à Lake Norden au Dakota du Sud; le concours de l'American Cheese Society pour le Champfleury; et la Sélection Caseus pour l'Agropur Grand Cheddar, fabriqué à Notre-Dame-du-Bon-Conseil au Québec, et l'OKA L'Artisan, fabriqué à Oka au Québec.

Natrel<sup>®</sup>

Québon<sup>®</sup>

Sealtest<sup>®</sup>

island  
FARMS

Farmers



Central  
Dairies

OKA

AGROPUR  
Grand Cheddar  
CANADIAN RESERVE<sup>™</sup>



Allegro

FROMAGES FINS  
ANCO  
FINE CHEESE



Damafro

biPro  
FROMAGE GRONDÉ FINE TÈME SOLAIRE 100% PASTEURISÉ

PZ-44

ISO CHILL<sup>®</sup>

Dairytown  
"the heart of Canada's dairy country"



iöGO<sup>™</sup>





## Food truck Boîte à Fromages

« Je sais qu'en choisissant  
Agropur, je soutiens un producteur  
de lait. »

Sur la photo

ALEXANDRA BONNET, PROPRIÉTAIRE DE LA BOÎTE  
À FROMAGES, PATRICIA BOURQUE, EMPLOYÉE D'AGROPUR,  
ET JEAN-MARC POIRIER, MEMBRE PRODUCTEUR,  
FERME FRANORD INC. (RÉGION SALABERRY-RICHELIEU)



A

## Fromage OKA

- o Une augmentation de plus de 50% des volumes en deux ans
- o Un partenariat avec le *food truck* Boîte à Fromages, dans les rues de Montréal
- o Une augmentation de la visibilité de la marque grâce aux recettes à base de fromage OKA

B

## Lait NATREL

- o Une augmentation des intentions d'achat
- o « Marque de confiance dans les produits laitiers », selon un sondage mené par l'Université de Victoria en Colombie-Britannique
- o Une association avec java u, dans 21 établissements, afin d'offrir une expérience unique aux clients



C

## Yogourt IÖGO

- o Une progression dans le marché grâce à des activités promotionnelles dynamiques
- o Lancement de nouveaux produits répondant aux besoins des consommateurs
- o Une part de marché de 19 % au Québec et de 13 % au Canada



D

## Protéine BIPRO

- o Un produit et une commercialisation innovateurs
- o Un produit inégalé sur le marché en raison de la pureté de la protéine (plus de 95 %)
- o BiPro offrira bientôt de nouveaux produits pour répondre aux besoins et aux demandes des consommateurs

## Bar à lait Natrel par java u

«Java u me permet de choisir  
parmi un éventail de produits  
Natrel de qualité, pour m'offrir  
un latte unique.»



# INNOVATION

## Fiers d'être à l'affût des besoins de nos consommateurs

En 2012, l'innovation avait été identifiée comme étant l'un des piliers essentiels au développement d'Agropur. Si on le compare aux autres piliers, l'innovation est celui qui a été le moins exploité à ce jour. C'est pourquoi il deviendra un élément crucial de nos stratégies au cours des prochaines années. L'innovation aujourd'hui va bien au-delà de l'extension de gamme de nos produits existants. Les initiatives qui suivent sont de bons exemples de la voie que nous devons emprunter.

**Il nous faut maintenant innover dans nos processus, nos investissements, notre commercialisation, nos partenariats et le lancement de nouveaux produits qui vont révolutionner notre secteur.**

### Notre joyau OKA

Dans le but d'atteindre ses ambitieux objectifs de croissance pour son joyau OKA, Agropur a investi 45 millions de dollars dans une campagne de marketing et dans la modernisation de l'équipement de l'usine d'Oka. Une nouvelle ligne a été mise en place au cours de l'année et a pu démarrer en octobre dernier. Ainsi, le moulage, le démoulage et la manipulation des moules sont maintenant entièrement automatisés sur une ligne à la fine pointe de la technologie. Et le défi le plus important, qui consistait à moderniser l'équipement tout en préservant la saveur authentique de notre fromage OKA, a été relevé avec brio.

### L'alpha-lactalbumine, un produit au fort potentiel

L'investissement dans l'usine de Jerome en Idaho est un exemple d'innovation sur plusieurs plans. Des travaux de pointe, fruits d'une ingénierie et d'une expertise scientifique avant-gardistes, y ont été réalisés dans le but de décupler sa capacité de production d'alpha-lactalbumine, un isolat de protéine de lait qui atteint le degré de pureté le plus élevé dans le monde entier et qui a été mis au point par l'équipe de développement de notre entreprise acquise Davisco.

L'alpha-lactalbumine est la protéine qui se rapproche le plus de celle contenue dans le lait humain et qui est essentielle à la nutrition des nourrissons. Ce produit de très haute qualité nous permettra de former des partenariats pour mettre au point, entre autres, une nouvelle génération de préparations pour nourrissons. Notre Centre de technologie des protéines de Le Sueur au Minnesota a eu recours à des technologies de pointe pour en arriver à d'aussi spectaculaires résultats.

### Une commercialisation innovatrice

Aujourd'hui, en plus de répondre aux besoins des consommateurs, les produits doivent être associés à toutes sortes d'activités promotionnelles sur nos sites Web telles que concours, recettes, interaction avec le consommateur, etc. De plus en plus, ce dernier ne se contente plus d'acheter un produit; il s'attend à une expérience différente et tient à connaître l'entreprise et les valeurs qu'elle véhicule. Les organisations doivent par conséquent s'adapter aux préoccupations, aux besoins et aux demandes de la nouvelle génération de consommateurs.

Un projet comme celui du Bar à lait Natrel par java u en est un bon exemple. Nous ne nous contentons pas d'offrir du lait aux consommateurs; nous leur offrons une variété de laits de qualité qui rendront leur café et leur expérience uniques. L'expérience client et notre visibilité s'en trouvent rehaussées.

Le produit BiPro et sa commercialisation constituent un autre bon exemple d'innovation. BiPro est un isolat de protéine de lactosérum de très haute qualité très apprécié notamment des athlètes professionnels en raison de la pureté de la protéine (plus de 95%), inégalée dans le marché. Fabriqué dans les usines de Le Sueur au Minnesota et de Jerome en Idaho, sa commercialisation a ceci de particulier que ses produits ne peuvent être achetés que sur le site Internet de BiProUSA et sur Amazon. Présentement offert sous forme de poudre aromatisée ou nature et sans saveur, BiPro offrira bientôt des boissons prêtes à boire et des barres de protéines pour répondre aux besoins et aux demandes des consommateurs.

# LEADERSHIP EN MATIÈRE DE COÛTS

## Fiers de développer un modèle économique gagnant

Le leadership en matière de coûts avait été identifié comme l'une des clés de la croissance de notre organisation lors de l'exercice de revue stratégique Agropur 2015. Plusieurs projets avaient été mis en branle à la suite de cette analyse et ont été réalisés au cours des trois dernières années. L'objectif de 75 millions de dollars qui avait été fixé en 2012 a été atteint et même dépassé en cours d'année, permettant de réaliser des économies annualisées de l'ordre de 84 millions de dollars, ce qui nous permet de rester concurrentiels dans un marché très difficile maintenant que nous avons complété notre premier programme. Nous en lancerons un nouveau dans les prochains mois, sur un horizon de trois ans.

### Investissements et activités

Des investissements majeurs ont été consentis à l'usine de Weyauwega au Wisconsin pour doubler la capacité de production de feta. Les travaux sont très avancés, et la ligne pourra démarrer au printemps 2016. D'autres travaux se poursuivent à Luxemburg et Little Chute grâce à d'autres investissements qui permettront de continuer d'augmenter la capacité de ces installations. Les usines d'Oka, de Lethbridge, de Québec et de Saint-Hyacinthe ont aussi bénéficié d'investissements en 2015 pour les moderniser et augmenter leur capacité.

Un nouveau laboratoire a été construit à Saint-Hubert, au Québec, sur le même site que le siège social, dont la construction se poursuit pour pouvoir accueillir les employés au début de 2016.

Dans le cadre de la réorganisation et de l'optimisation de certaines de ses activités, Agropur a annoncé, au cours de la deuxième moitié de l'année, la fermeture de son usine

de Saint-Bruno au Québec, au printemps 2016 et de celle de Chilliwack, en Colombie-Britannique, à l'automne 2016. Agropur optimisera ainsi ses activités et transférera sa production vers d'autres installations dans les mêmes régions.

En février 2015, nous avons mis en œuvre la phase 1 de notre ERP (*Enterprise Resource Planning*), qui nous permet d'uniformiser nos plateformes informatiques et de regrouper nos processus dans un seul outil. Il s'agissait d'un travail d'intégration colossal, d'une ampleur jamais égalée chez Agropur.

Puis, la mise en place d'un regroupement des achats de toute l'organisation a permis un échange de connaissances et un contact plus étroit avec les fournisseurs, sans compter les synergies que notre pouvoir d'achat nous procure. Enfin, nous avons annoncé vers la fin de l'année financière une transformation majeure de notre structure avec la création d'une unité opérationnelle canadienne consolidée, qui abolit toutes les divisions et unités d'affaires dont était composée Agropur. Cette transformation engendrera une plus grande agilité opérationnelle pour l'organisation à tous les niveaux. Des synergies importantes verront le jour, ce qui entraînera une standardisation de nos processus et l'implantation de meilleures pratiques. Nous continuerons bien entendu de mettre l'accent sur la qualité tout en exerçant un contrôle serré de nos coûts.

# Usine de Saint-Hyacinthe

« Chez Agropur, la qualité  
de nos produits est assurée  
par des gens d'expérience et par  
des installations de pointe. »

Sur la photo

DAVID POIRIER ET NATHALIE BEIL, EMPLOYÉS D'AGROPUR



# Famille Morin

« Être membre d'Agropur,  
c'est faire partie d'une grande  
famille de 13000 producteurs et  
employés, tout aussi  
passionnés que moi. »

Sur la photo

MAXIME MORIN ET CAROLINE LEPAGE,  
MEMBRES PRODUCTEURS, FERME LÉONARD MORIN ET FILS INC.  
(RÉGION EST DU QUÉBEC) AVEC LEURS ENFANTS  
ANNABELLE, FRÉDÉRIK, ALEXANDRE ET ROXANNE,  
ACCOMPAGNÉS D'HÉLÈNE ROY  
ET D'ALAIN GAGNÉ, EMPLOYÉS D'AGROPUR





# CAPITAL HUMAIN

## Fiers d'offrir un environnement de travail stimulant

### Transformation de la structure

Au cours des dernières années, plusieurs changements ont été apportés au sein d'Agropur afin d'en faire l'un des chefs de file de notre industrie. Entre autres, la transformation de sa structure, afin d'en accroître l'efficacité et l'agilité, contribuera au succès de l'organisation et permettra de mieux répondre aux besoins spécifiques des marchés canadien et américain.

Dans un premier temps, Doug Simon a été nommé en juin 2015 au poste de président, Opérations États-Unis, Agropur inc. Monsieur Simon dirige les secteurs fromages et ingrédients ainsi que les activités acquises de Davisco. Son mandat consiste à poursuivre le développement d'Agropur aux États-Unis et à y optimiser l'ensemble des activités. L'ensemble de cette structure sera finalisé au cours des prochains mois.

En ce qui concerne nos activités au Canada, nous savons tous que nous travaillons dans un marché en constante évolution. La concurrence accrue dans notre secteur et la venue constante de nouvelles options pour les consommateurs font en sorte que nous devons toujours mieux positionner notre entreprise afin de demeurer un chef de file dans le secteur laitier au Canada.

Au cours des derniers mois, nous nous sommes livrés à une réflexion qui nous a amenés à redéfinir notre approche du marché canadien et qui a entraîné le regroupement de nos opérations au Canada. Serge Paquette a été nommé à la tête de cette nouvelle unité opérationnelle. Ainsi, l'ensemble des divisions et unités canadiennes ont été regroupées sous la nouvelle unité qui gère les activités des secteurs lait, produits frais, produits congelés et fromages et ingrédients. Cette transformation nous permet maintenant de proposer à notre clientèle une

seule offre pleinement intégrée du portefeuille de produits Agropur et d'avoir une approche client axée sur une plus grande proximité.

**Ces nouvelles structures et approches auront des effets positifs sur l'ensemble de nos secteurs et activités, dont une meilleure valorisation de nos marques, l'optimisation de nos synergies en usine et en matière de ventes et de marketing, l'application des meilleures pratiques ainsi qu'une concentration accrue sur l'innovation.**

Agropur offrira aussi un environnement de travail stimulant et mobilisant pour les employés qui favorisera le développement des talents et permettra d'intéressantes possibilités d'avancement.

### Programme de gestion de la relève

Le service Capital humain a mis sur pied, en se fondant sur les meilleures pratiques, un nouveau programme visant à identifier et à préparer la relève en vue d'assurer la pérennité d'Agropur. Des projets pilotes ont été instaurés dans cinq secteurs différents et ont permis d'apporter les ajustements nécessaires à l'approche et à l'outil. Le programme est maintenant prêt à être déployé dans l'ensemble de l'organisation.

## Projet Évolution

Certains projets très importants pour la croissance d'Agropur ont été amorcés en 2015; c'est le cas du projet Évolution, qui a été implanté dans les usines de Victoria en Colombie-Britannique et de Notre-Dame-du-Bon-Conseil au Québec au cours de l'année 2015.

## **L'appropriation de la performance par les employés, le développement des habiletés de gestion et l'amélioration de l'efficacité dans les groupes de travail sont les fondements de cette démarche.**

La mise en place d'indicateurs de performance et de normes de travail permet d'améliorer le rendement dans les usines et les centres de distribution et de favoriser une culture de performance.

Il s'agit d'un projet crucial pour Agropur qui lui permettra d'améliorer l'ensemble de ses résultats et de se positionner avantageusement au sein du marché. Le projet Évolution sera déployé partout chez Agropur en 2016.

## Bilan santé et sécurité au travail (SST)

Après avoir connu une hausse de la fréquence composée dans les accidents de travail en 2013-2014, notre bilan en santé et sécurité au travail s'est amélioré en 2015.

Un important travail d'harmonisation a été effectué, notamment en ce qui concerne le programme de prévention qui prône l'engagement « Tolérance zéro » face aux risques d'accidents et le programme de reconnaissance des comportements sécuritaires, dans chaque lieu de travail d'Agropur.

L'accent a aussi été mis sur la mise en place d'une structure SST plus participative favorisant la collaboration des travailleurs et des comités dans la recherche de solutions en vue d'améliorer constamment les programmes de sécurité.

## Nouveau siège social

Le nouveau siège social actuellement en construction à Saint-Hubert accueillera, dès février 2016, les employés des services administratifs d'Agropur de Saint-Laurent, de Granby et de Longueuil ainsi que les employés d'Aliments Ultima. Ils pourront profiter d'un environnement de travail moderne où les technologies de pointe et une disposition judicieuse des espaces de travail et de collaboration favoriseront les échanges et entraîneront des synergies.



## Investissements

« Nos succès reviennent  
aux gens d'ici. »

Sur la photo

MAXIME MORIN ET CAROLINE LEPAGE,  
MEMBRES PRODUCTEURS, FERME LÉONARD MORIN ET FILS INC.  
(RÉGION EST DU QUÉBEC)

# DÉVELOPPEMENT NATIONAL ET INTERNATIONAL

## Fiers de positionner l'entreprise pour l'avenir

L'année 2015 en a été une de consolidation et d'intégration de nos plus récentes acquisitions. À la suite des importantes transactions de l'année précédente, il était nécessaire de prendre le temps de bien les intégrer.

**Ces transactions nous ont permis d'atteindre les objectifs fixés malgré les marchés difficiles dans lesquels nous évoluons et ainsi de garder le cap.**

Sans l'apport de ces nouvelles fusion et acquisitions, nous aurions accusé un recul important en 2015.

La fusion avec Dairytown permet de garder la propriété entre les mains des producteurs membres afin d'assurer la pérennité de notre coopérative. Elle nous offre aussi une capacité de traitement et de distribution accrue pour mieux servir nos clients à l'échelle nationale.

L'acquisition de Davisco nous permet, quant à elle, de bénéficier maintenant d'un réseau à l'échelle internationale et d'une vaste expertise dans le domaine des ingrédients. Grâce à cette acquisition, Agropur fait maintenant partie des cinq plus importants fabricants de fromage et d'ingrédients aux États-Unis.

**Son apport, tant sur les plans de la diversification de notre portefeuille de produits que de l'augmentation**

**de notre présence aux États-Unis, sera un atout inestimable pour Agropur dans sa perspective de développement futur.**

En 2015, les activités « ingrédients » de cette acquisition ont été pleinement intégrées à notre secteur ingrédients afin que soient partagées les meilleures pratiques favorisant de précieuses synergies. Le regroupement nous permet aussi de proposer une offre unifiée dans notre marché.

L'acquisition des actifs laitiers de Sobeys complétée à la fin mars 2015 nous a permis d'obtenir une position de leader dans l'industrie au Canada. Cette transaction nous a aussi donné la chance d'augmenter la présence de la marque Natrel dans l'Ouest canadien, et de nous implanter en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba. Nous avons su, rapidement et avec succès, implanter nos systèmes financiers et former les utilisateurs.

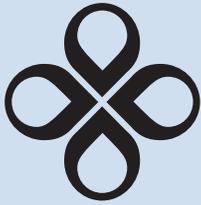
L'acquisition des actifs laitiers de Northumberland, finalisée au début de notre année financière, nous a permis de consolider notre nouvelle position dans la région de l'Atlantique en augmentant notre capacité à servir nos clients sur une base nationale et de conserver ces actifs laitiers de transformation entre les mains des producteurs laitiers canadiens.

# Succès partagé

« Le développement d'Agropur profite à plusieurs communautés d'Amérique du Nord. »

Sur la photo  
USINE DE SAINT-HYACINTHE







**AGROPUR**  
Coopérative laitière

