

# Meilleur lait. Meilleur monde.

AGROPUR  
COOPÉRATIVE

RAPPORT ANNUEL  
→ 2018

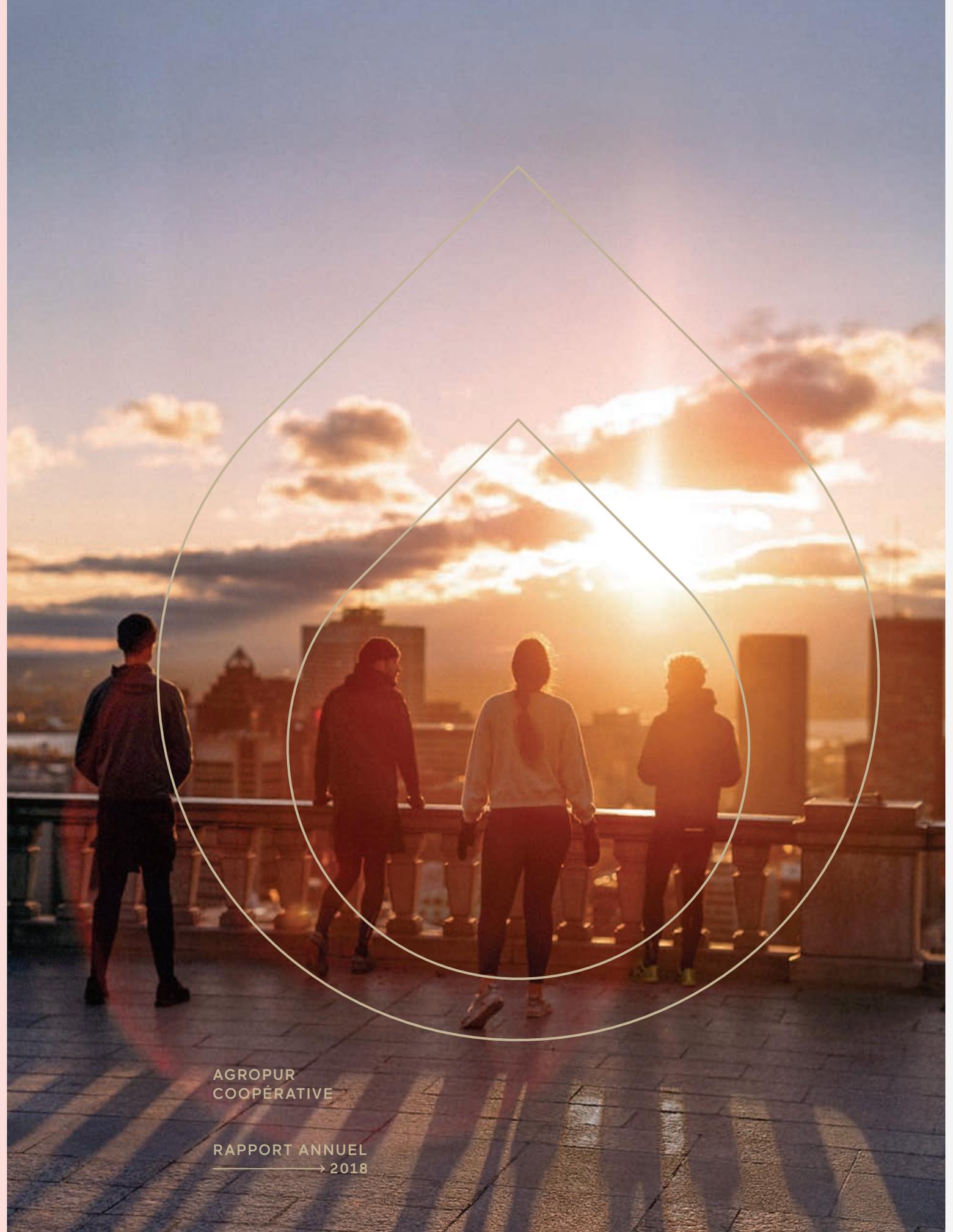
1938



Depuis 80 ans.

Nous mettons tout en œuvre afin d'offrir un meilleur lait, un meilleur monde. Créée il y a 80 ans par des agriculteurs visionnaires désirant prendre leur futur en main, Agropur n'a pas changé d'objectif : faire une différence pour les gens d'ici.

2018



AGROPUR  
COOPÉRATIVE

RAPPORT ANNUEL  
→ 2018





# Table des matières

Introduction	2
Message du président	8
Message du chef de la direction	10
Conseil d'administration	12
Conseil de direction	14

## **Piliers**

Stratégie de marques	16
Innovation	22
Leadership en matière de coûts	26
Capital humain	30
Développement national et international	34
Responsabilité d'entreprise	38
Revue financière	42
États financiers consolidés	52

1

Derny et Araya, revenant du marché avec dans leur panier du brie L'Extra, du iÖGO nanö à boire et du lait Natrel 2%.

# Introduction

Depuis maintenant 80 ans, Agropur participe à bâtir un monde meilleur. Les 3 161 membres producteurs laitiers, propriétaires de la Coopérative, ont à cœur d'offrir une expérience





## Modèle coopératif

En 1938, en pleine dépression économique, 87 agriculteurs se regroupent pour former une coopérative. Ils y mettent toutes leurs économies et tous leurs espoirs. C'est ainsi que naît Agropur.

ils travaillent chaque jour avec fierté à produire cette expérience afin de créer les produits laitiers répondant aux attentes des consommateurs d'aujourd'hui et de demain.



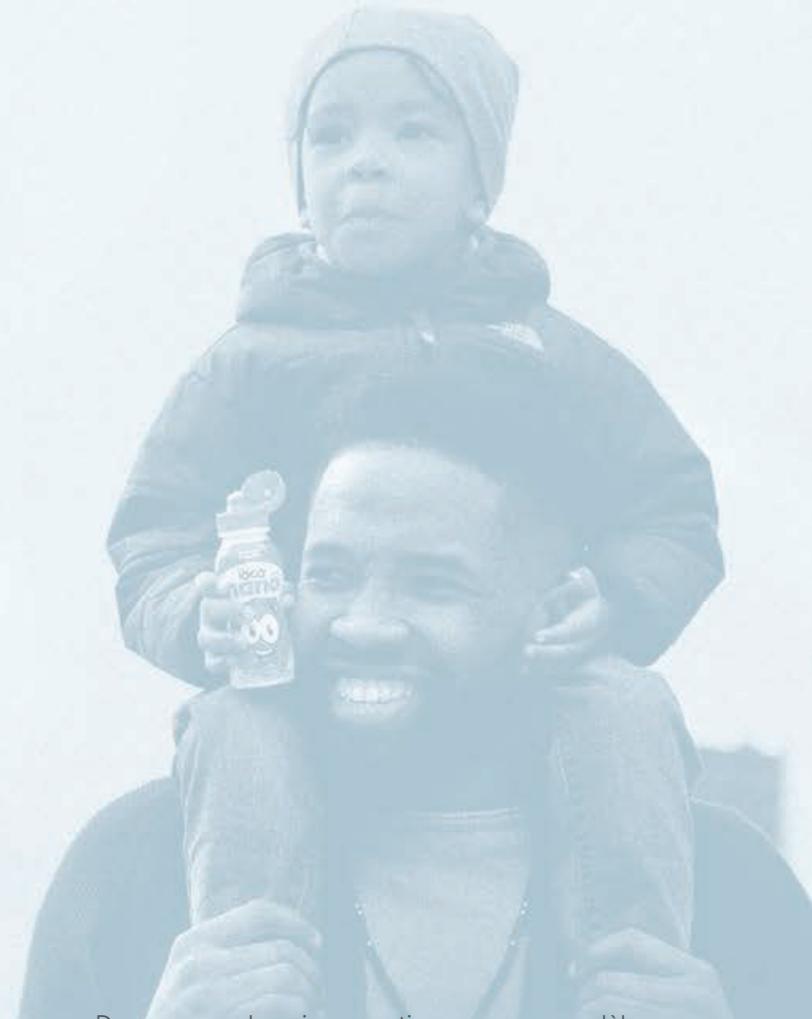
unique aux consommateurs, tout en se souciant du bien-être des animaux et de la protection de l'environnement. Quant aux 8800 employés de la Coopérative,

ils travaillent chaque jour avec fierté à produire cette expérience afin de créer les produits laitiers répondant aux attentes des consommateurs d'aujourd'hui et de demain.



# Introduction

## La force du modèle coopératif



Dans un monde qui se questionne sur ses modèles économiques, Agropur porte haut et fort le flambeau d'une coopération moderne et ambitieuse. Même si la Coopérative a connu un développement accéléré au cours des dernières années, cela n'a en rien altéré ses valeurs profondes et le dynamisme de sa vie associative. Nos membres le disent: « Comme les autres, nous sommes une entreprise, mais nous ne sommes pas une entreprise comme les autres... »

*« Je suis fier d'encourager un modèle d'entreprise durable. Le fait que les membres soient propriétaires et engagés dans le processus décisionnel est, selon moi, un gage de qualité, de performance et de démocratie. Si j'achète des produits Agropur, c'est aussi parce que je veux soutenir son système de ristournes équitable qui permet aux producteurs de se donner les meilleurs outils pour se développer. »*

# Meilleur lait. Meilleur monde.

Parmi les plus grandes coopératives de transformation laitière en Amérique du Nord, Agropur est fière de son modèle d'affaires unique, qui lui permet de contribuer à un meilleur partage de la richesse partout sur le territoire où elle est présente.



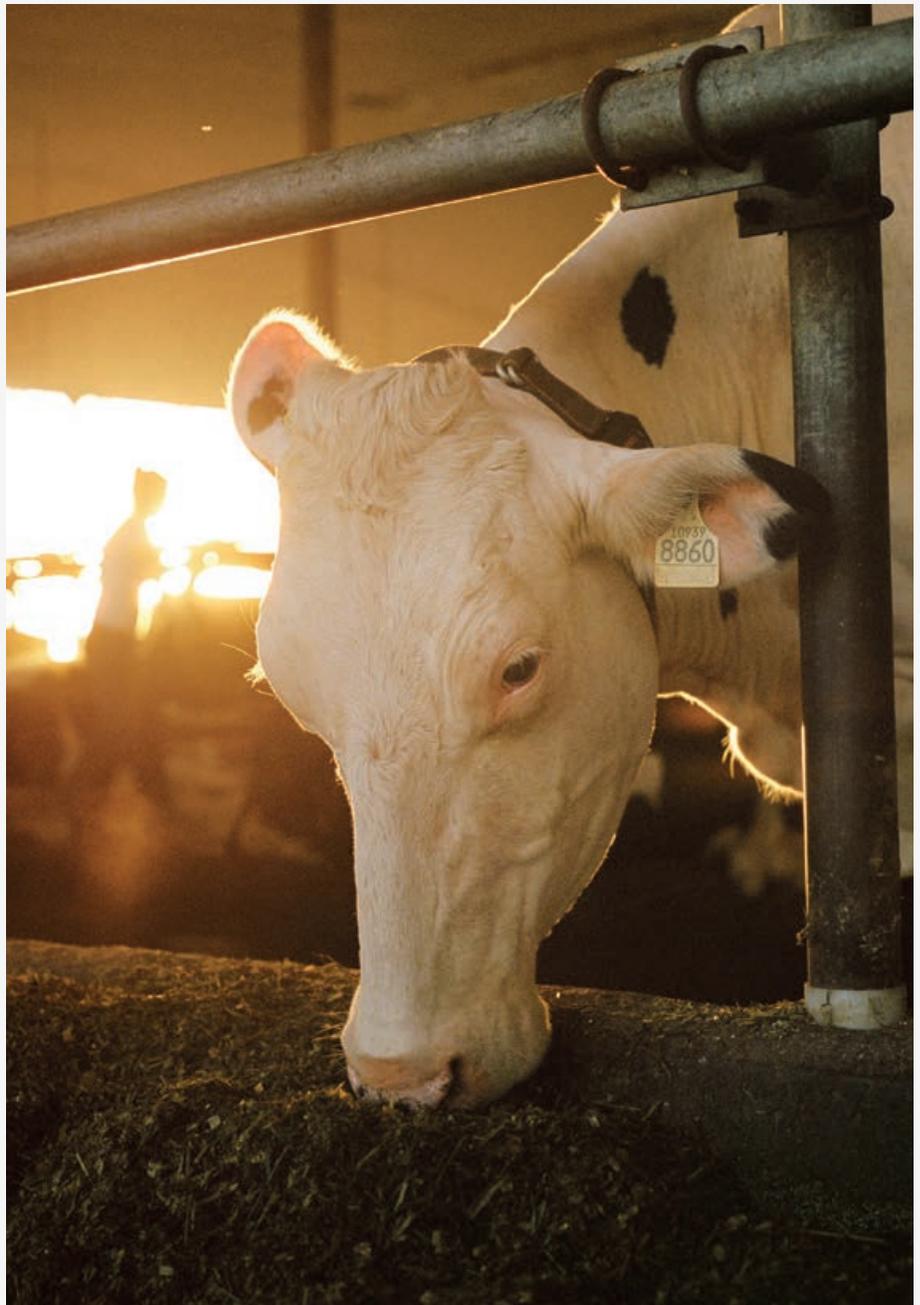
Fondée sur la solidarité, la démocratie et la mise en commun des ressources, la Coopérative est un formidable véhicule de prise en charge pour les producteurs laitiers depuis maintenant 80 ans.

Aussi, pour ses clients et les consommateurs, l'expérience Agropur va bien au-delà du produit, car acheter un produit Agropur, c'est contribuer à l'économie d'ici et faire une différence dans les communautés.

Sur le marché canadien, Agropur est fière d'être le premier grand transformateur laitier à s'être engagé, il y a plus de deux ans, à apposer le logo de certification d'origine lait 100% canadien sur tous les produits laitiers fabriqués sous ses marques, reconnaissant ainsi le lait canadien de qualité. Elle est par ailleurs la seule entreprise nationale à le faire. Créé par les Producteurs laitiers du Canada, le logo de certification d'origine indique que l'entièreté du lait et des ingrédients laitiers utilisés dans un produit est de source canadienne.

Chaque année, Agropur verse à ses membres une ristourne et contribue ainsi à la vitalité des régions rurales. Guidée par ses valeurs d'entraide, elle alloue aussi des sommes importantes à son programme de dons et commandites. Et en tant qu'entreprise responsable, elle instaure des initiatives environnementales, sociales et économiques pour mettre au premier plan le bien-être des communautés.

Au cours de la dernière année, Agropur a récolté le fruit de ses efforts. En effet, l'année a été faste du point de vue des honneurs. Le célèbre magazine américain *Forbes* l'a classée au premier rang des meilleurs employeurs au Canada dans le secteur agroalimentaire. La Coopérative a aussi décroché dix médailles, dont cinq médailles d'or au World Championship Cheese Contest, au Wisconsin. Agropur s'est notamment distinguée avec le meilleur camembert, la meilleure mozzarella, le meilleur provolone fumé, le meilleur fromage râpé et la meilleure féta au monde alors que 3400 produits de 26 pays étaient en lice. De plus, elle a récolté les prix «Entreprise de l'année» et «Stratégie d'affaires à succès» aux Mercuriades, un prestigieux concours d'affaires au Québec.



1

Maude, commençant sa journée, à l'aube.

2

En stabulation libre, la vache *Tailgate* peut aller et venir à son aise.





2



3

1

Maxime et sa fille Ariane.

2

Maude, nettoyant la zone de gestation.

3

Un robot de traite permet à la vache de se faire traire quand elle le désire.

4

Les nouvelles installations de la ferme Fontabel à droite, faisant face aux anciennes, à gauche.



4

Ces marques de reconnaissance sont la preuve que nos actions résonnent non seulement à l'intérieur de nos murs, mais sont aussi reconnues par nos pairs.

Plus que jamais cette année, nous avons vu l'importance de planifier et d'investir sur le long terme. Nous avons ainsi poursuivi notre stratégie d'affaires basée sur cinq piliers : stratégie de marques, innovation, leadership en matière de coûts, capital humain et développement national et international.

Nous avons fait des investissements très importants dans nos infrastructures, notamment à Lake Norden au Dakota du Sud, préparant ainsi notre prochaine phase de croissance organique.

Faisant partie des 20 plus grands transformateurs laitiers au monde et offrant la gamme la plus complète de produits laitiers au Canada, la Coopérative entend demeurer un joueur de premier plan et se démarquer par ses valeurs. Car chez Agropur, nous savons qu'un meilleur lait contribue à un meilleur monde.

# Message du président René Moreau



Il y a 80 ans cette année, nos fondateurs se sont donné un outil collectif pour unir leurs forces et prendre leur destinée en main. Aujourd’hui, notre modèle coopératif et la richesse de notre vie associative sont toujours au cœur de notre succès. Depuis 80 ans, les membres d’Agropur ont su allier solidarité et rentabilité pour en faire les éléments indissociables de notre pérennité.

En tant qu’administrateur d’Agropur, j’ai eu l’occasion exceptionnelle de contribuer à cette riche histoire au cours des 21 dernières années, dont cinq comme vice-président et les deux dernières à titre de président. J’ai été un témoin et acteur privilégié de la transformation d’Agropur au

cours de cette période. Maintes fois, j’ai été à même d’apprécier à quel point notre coopérative est pour ses membres à la fois un puissant vecteur de nos intérêts collectifs et un catalyseur de progrès. L’exercice financier 2018 démontrera une fois de plus combien la force et la résilience de notre coopérative nous sont essentielles.

Sur le plan économique, nos résultats, comme ceux de toute l’industrie, ont subi l’impact négatif des baisses de prix du fromage et du lactosérum et des marchés particulièrement concurrentiels au Canada. Toutefois, nos investissements de la dernière décennie et ceux, sans précédent, de la dernière année, nous positionnent avantageusement pour

profiter de la relance des marchés lorsqu'elle se produira.

Sur le plan commercial, le 30 novembre dernier, le Canada, les États-Unis et le Mexique ont signé l'Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM), qui remplace l'ALENA. Pour la troisième fois en quelques années, le gouvernement canadien a sacrifié une partie de notre système de gestion de l'offre. Après l'accord Canada-Europe et le Partenariat transpacifique, l'industrie laitière a de nouveau servi de monnaie d'échange dans une négociation de commerce international. Chaque fois, on a dit que le Canada n'avait octroyé que des concessions minimales. Pourtant, quand tous les traités seront en vigueur, les concessions totaliseront 10 % du marché canadien; autant de lait qui ne sera pas transformé dans nos usines.

Au-delà des accès accordés, l'ACEUM limite les exportations canadiennes de certains produits laitiers vers les autres pays du monde, un dangereux précédent. De plus, le Canada s'est engagé à éliminer la classe 7, nécessaire à notre approvisionnement en ingrédients laitiers à prix concurrentiels et à la gestion de nos surplus structurels de poudre de lait écrémé.

Dans un tel contexte, il est encore plus étonnant de constater que le gouvernement a accordé à une multinationale américaine, jusqu'au parachèvement de son usine en Ontario, le droit d'importer au Canada, en franchise de tarif, un produit laitier dont on trouve déjà l'équivalent sur le marché canadien. Ce passe-droit confère à cette multinationale un avantage important par rapport aux transformateurs déjà présents au Canada. Pourtant, Agropur investit bien davantage au Canada, 153 millions de dollars cette année seulement. Le gouvernement fédéral ne cesse de répéter qu'il croit à la gestion de l'offre et qu'il la défendra. Force est de constater qu'il y a au gouvernement fédéral une rupture entre le discours et l'action. Cette incohérence engendre beaucoup d'incertitude et accroît la complexité de la planification de nos investissements dans nos infrastructures

canadiennes. Plus encore que les nécessaires compensations financières, la filière laitière canadienne a besoin que les politiques et stratégies laitières retrouvent leur cohérence. Celles-ci devront notamment aider toute la chaîne de valeur à s'adapter durablement à la nouvelle réalité du marché créée par l'accumulation récente de concessions. Il est urgent de réunir autour d'une même table des représentants de toute la filière laitière et des gouvernements afin de redéfinir en ce sens les politiques et les stratégies laitières canadiennes. Agropur a l'intention d'être un acteur de premier plan de ces éventuelles discussions.

Le contexte actuel donne encore plus de pertinence à certaines de nos décisions des dernières années. En 2016, nous avons décidé d'offrir aux Canadiens des produits faits de lait 100 % canadien. Agropur est alors devenue le premier grand transformateur à utiliser le logo de certification d'origine des Producteurs laitiers du Canada sur les emballages de ses produits. Nous l'avons fait en réponse aux besoins des consommateurs qui veulent identifier et consommer des produits d'ici.

Au-delà de la provenance de leurs aliments, les consommateurs se soucient également de la façon dont ils sont produits, et en particulier du traitement des animaux. Nous encourageons donc fortement non seulement nos membres, mais tous nos fournisseurs de lait, à adopter les meilleures pratiques en matière de bien-être animal. Concrètement, nous formons et accompagnons nos membres afin de satisfaire les plus hautes normes qui soient au regard du bien-être de leur cheptel. Notre signature « Meilleur lait. Meilleur monde. » incarne notre réalité, d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement. Des programmes comme proAction<sup>MD</sup> favorisent les meilleures pratiques à la ferme. Mais surtout, ils permettent de positionner le lait canadien auprès des consommateurs comme l'un des meilleurs au monde, répondant aux plus hautes normes. Dans le contexte actuel, l'appui à proAction<sup>MD</sup> et au bien-être animal n'a jamais été aussi pertinent.

Nous sommes toujours privilégiés de faire partie d'Agropur. C'est encore plus vrai lorsque l'environnement d'affaires dans lequel nous évoluons est exigeant comme c'est le cas à l'heure actuelle. Nous sommes les propriétaires d'une coopérative d'envergure mondiale. Cette coopérative agit un peu comme une police d'assurance et protège la stabilité de nos revenus, en absorbant la majeure partie des variations cycliques qui caractérisent les marchés mondiaux. Nous avons amplement démontré la valeur et la robustesse de notre modèle coopératif. Si nous sommes parvenus à un tel stade de développement, c'est parce que nos prédécesseurs ont compris il y a longtemps qu'il était nécessaire de croire pour assurer notre pérennité et, surtout, pour continuer de contrôler notre destinée.

Pour poursuivre le travail, je compte sur mes collègues et sur notre relève. En effet, après toutes ces années d'engagement au sein de la Coopérative, j'ai décidé de passer le flambeau et de prendre ma retraite. Au terme de mon engagement au conseil et à la présidence, je tiens à remercier mes collègues du conseil, passés et actuels; je veux souligner la compétence et le dévouement de nos dirigeants, en particulier monsieur Robert Coallier, et je tiens à souligner l'engagement des 8800 employés d'Agropur, qui poursuivent à la fois les valeurs coopératives et l'excellence opérationnelle.

Je suis convaincu que nous avons mis en place les stratégies gagnantes pour que notre coopérative poursuive son développement. Continuons de nous développer, en investissant dans nos installations et nos systèmes, dans l'innovation de produits, dans la réduction de nos coûts et dans la promotion de nos marques.

En ces temps incertains, être membre d'Agropur est un immense privilège dont nous pouvons être fiers et que nous devons préserver pour les générations futures.

**René Moreau**  
Président



# Message du chef de la direction Robert Coallier

Pour l'ensemble de l'industrie laitière mondiale, 2018 a été marquée par deux phénomènes connexes: d'une part, le net recul des prix mondiaux du lactosérum; d'autre part, l'importante baisse de prix du bloc de fromage sur le marché américain. Partout au monde, cette phase cyclique de notre secteur a entraîné la compression des marges et des bénéfices d'exploitation des transformateurs. Agropur n'a pas fait exception.

Néanmoins, nous avons poursuivi notre progression, raffermi notre empreinte sur le marché américain des ingrédients et des produits industriels, conquis

des parts des marchés de consommation canadiens et continué de rendre nos opérations plus efficaces. Le chiffre d'affaires de l'exercice 2018 est en hausse de 4,7% par rapport à l'an dernier, ou 5,5% à taux de change comparable.

Au Canada, nos ventes ont augmenté de 11,7%, entre autres grâce à l'intégration d'Aliments Ultima, mais aussi grâce à notre croissance dans les fromages et les produits frais. Aux États-Unis, nos ventes, exprimées en dollars américains, ont fléchi de 2,4% seulement, malgré les baisses de prix du bloc de fromage et, encore plus, du lactosérum.

## Nos résultats s'analysent en trois points majeurs:

1. La diminution de notre BAIIA s'explique essentiellement par les baisses de prix du fromage et du lactosérum, qui ont entraîné un impact négatif de l'ordre de 109 millions de dollars sur le BAIIA de nos activités américaines.

2. En revanche, au Canada, notre BAIIA est stable comparativement à l'an dernier, alors qu'une forte concurrence continue d'exercer une pression sur les prix des produits laitiers. L'intégration d'Aliments Ultima et l'apport pour une année complète des activités de Scotsburn ont contribué positivement, tout comme la hausse de nos parts de marché et une migration de nos ventes vers des produits à plus forte valeur ajoutée.

3. Des deux côtés de la frontière, notre programme de réduction de coûts a été un franc succès. Il y a trois ans, nous avons formulé l'objectif de réaliser 100 millions de dollars d'économies annuelles avant la fin de 2018. Nous en sommes à 117,9 millions de dollars, dont 28,9 millions réalisés en 2018. Nous nous sommes fixé l'objectif de réaliser, chaque année, à compter de 2019, 50 millions d'économies annuelles supplémentaires.

Nous demeurons convaincus que les gestes que nous avons posés au cours des dernières années accéléreront notre croissance.

## Projets en cours

Quelques développements spécifiques à Agropur vont soutenir la croissance de nos ventes et de notre bénéfice en 2019. Des deux côtés de la frontière, nous continuons d'accroître nos parts de marché. À cet égard, nos progrès reposent sur une mise en marché innovatrice et efficace, mais avant tout sur la qualité intrinsèque de nos produits. Cette année encore, l'excellence de nos produits a été reconnue, notamment au World Championship Cheese Contest. Notre camembert L'Extra a remporté le titre de meilleur camembert au monde; et quatre de nos fromages fabriqués aux États-Unis ont remporté des honneurs. Au Québec, nous avons décroché un prix Caseus pour notre OKA L'Artisan.

Encore cette année, nous avons signé ou renouvelé d'importants contrats avec plusieurs clients. Notre vaste réseau national nous a fait obtenir de tels contrats qui nous permettront de gagner des parts de marché partout au pays et qui devraient contribuer positivement à nos résultats en 2019.

Du côté américain, nous poursuivons l'agrandissement de l'usine de fromage de Lake Norden au Dakota du Sud. Il s'agit du plus important projet d'investissement jamais réalisé

par Agropur. L'usine sera progressivement mise en service au deuxième trimestre de 2019. Cet agrandissement triplera la capacité de l'usine.

De 2014 à 2018, nous avons investi en immobilisations 1,3 milliard de dollars, dont 56% au Canada. Après 80 ans d'existence, l'innovation est plus que jamais une condition de la pérennité d'Agropur. À cet égard, nous avons affiché d'importants succès en 2018. Les consommateurs canadiens ont choisi iÖGO PROTEIN<sup>®</sup> comme produit de l'année, et OKA L'Artisan en portions individuelles comme meilleur nouveau produit.

Nous avons lancé le premier accélérateur nord-américain spécialisé en produits laitiers: Inno Accel. Issu du programme Inno Agropur, Inno Accel allie les savoirs et savoir-faire d'Agropur au dynamisme d'entreprises émergentes à fort potentiel.

Inno Accel a profité à une première cohorte de cinq entreprises en démarrage provenant du Canada et des États-Unis. Ces jeunes entreprises réinventent, avec nous, les produits laitiers dans un tout nouvel espace de cocréation situé à notre siège social.

Je ne peux passer sous silence le fait qu'Agropur a remporté deux prix Mercure en 2018, soit « Stratégie d'affaires à succès » et « Entreprise de l'année », dans la catégorie « Grande entreprise ». Ces deux distinctions, très convoitées par les entreprises québécoises, reconnaissent la valeur et la constance du travail de tous, chez Agropur.

Je veux d'ailleurs remercier les membres de notre conseil d'administration et, en particulier, notre président, monsieur René Moreau. Je tiens également à remercier tous les membres d'Agropur, dont l'appui et la solidarité sont à la base du succès et de la pérennité de la Coopérative.

En terminant, je veux souligner le travail de toute l'équipe de direction et de tous les employés d'Agropur. Ce sont eux qui, jour après jour, concrétisent notre stratégie et nos réussites sur le terrain.

**Robert Coallier**  
Chef de la direction

# Conseil d'administration

1

**Alain Forget**

Laurentides–Lanaudière 2014

2

**Michel Boisvert**

Montérégie 2017

3

**Jeannie van Dyk**

Vice-présidente  
Atlantique 2013

4

**René Moreau**

Président  
Nicolet–Bois-Francis 1998

5

**Roger Massicotte**

Vice-président  
Mauricie–Portneuf 2003

6

**Jean-Pierre Lacombe**

Premier membre de l'exécutif  
Salaberry–Richelieu 2007

7

**Valère Lieutenant**

Troisième membre de l'exécutif  
Estrie–Granby 2012

8

**Michel Couture**

Deuxième membre de l'exécutif  
Chaudière–Appalaches 2001

9

**Céline Delhaes**

Nommée et élue au suffrage  
universel 2011

10

**Claude Cressier**

Érable–Seigneuries 2015

11

**Suzanne Blanchet**

Membre invitée du conseil  
d'administration 2015

12

**Ralph Ballam**

Membre invité du conseil  
d'administration 2013

13

**Jim Walker**

Membre invité du conseil  
d'administration 2014

14

**Stéphanie Benoit**

Nommée et élue au  
suffrage universel 2015

15

**Roger Beaulieu**

Est du Québec 2014



1/2



3/4/5



6/7/8



9/10



11/12/13



14/15

# Conseil de direction

1

**Pierre Corriveau**

Vice-président principal,  
Capital humain

3

**Lorraine Bédard**

Vice-présidente principale sortante,  
Affaires juridiques, relations avec  
les membres et Secrétaire générale

5

**Robert Coallier**

Chef de la direction

2

**Marie-France Veilleux**

Vice-présidente,  
Coopération et gouvernance

4

**Émile Cordeau**

Vice-président principal et  
chef de la direction financière

6

**Dominique Benoit**

Vice-président principal,  
Affaires institutionnelles  
et communications

14



1



2



3



4/5



6

7

### Nicolas Marie

Vice-président principal et directeur général crème glacée

9

### Benoît Zolnaï

Vice-président principal, Excellence opérationnelle et qualité

11

### Michael Aucoin

Président, Opérations Canada

12

### Doug Simon

Président, Opérations États-Unis

8

### Simon Olivier

Vice-président principal, Stratégies et innovation

10

### Serge Fortier

Vice-président principal, Technologies de l'information

13

### Christine Forget

Vice-présidente, Achats stratégiques globaux



7 / 8



9



10



11 / 12



13



# Stratégie de marques



Nos marques maintiennent leur croissance, avec plusieurs gains de parts de marché réalisés durant l'année. Au Canada, la performance et le lien avec les consommateurs sont toujours au rendez-vous, portant ainsi nos

marques fortes à l'avant-plan. Aux États-Unis, le développement de la marque Agropur se poursuit et l'intégration des activités de Davisco, acquises par Agropur en 2014, est complétée.





Natrel

Québon

OKA

island FARMs

iÖGO

Sealtest

Farmers

Dairytown  
"In the heart of the dairy country!"

Lucerne  
DEPUIS 1904

SCOTSBURN

Central Dairies

Allegro



AGROPUR  
Grand Cheddar



nanö



OLYMPIC

LEXTRA

biPro

CAP

Crino

BZT

# Des marques fortes, appréciées des consommateurs

Après le succès de sa première campagne sur le thème de la fierté, lancée en 2017, Agropur a réalisé une deuxième campagne en 2018. Diffusée partout au Canada, la nouvelle publicité illustre les avantages d'acheter des produits canadiens. Cette campagne a permis d'augmenter la notoriété d'Agropur et les intentions d'achat des consommateurs.

## Natrel domine le marché et innove

Natrel maintient son statut de marque numéro un au Canada dans les segments finement filtré, sans lactose et biologique.

Toujours soucieuse de se différencier, la marque Natrel a grandement bonifié son offre de produits en 2018. Qu'il s'agisse de fromage cottage fouetté ou de nouveautés sans lactose dans le fromage et la crème glacée, ces ajouts confirment la position de leader de Natrel.

Toujours dans le secteur des produits sans lactose, la marque a gagné le prix de la meilleure innovation, remis par NACDA, grâce à son Natrel sans lactose au chocolat.

## OKA, 125 ans d'histoire

Aîné de la famille Agropur, le légendaire fromage OKA a fêté cette année son 125<sup>e</sup> anniversaire. Les célébrations ont été accompagnées d'une campagne média visible sur l'ensemble du marché canadien.

Créé en 1893 par le frère Alphonse Juin, le fromage OKA est l'un des fromages

les plus riches en héritage au Canada et est, encore aujourd'hui, fabriqué dans le respect de la recette originale. Nous avons profité de l'occasion pour réaliser d'audacieuses campagnes, ainsi que des activités sur les réseaux sociaux, incluant la diffusion d'anecdotes et de photos authentiques relatives au célèbre fromage. Cette initiative a permis de transmettre l'histoire d'amour vécue entre le fromage OKA et ses adeptes, et de démontrer qu'il est bien plus qu'un fromage: il est évocateur de souvenirs.

Cet anniversaire a aussi été marqué par le lancement du fromage OKA L'Artisan en portions individuelles, qui a été couronné du titre de «Meilleur nouveau produit 2018» dans sa catégorie aux Best New Product Awards 2018. Le fromage OKA s'est également illustré au réputé concours de fromages fins Sélection Caseus 2018, où son fromage OKA L'Artisan a remporté le premier prix dans sa catégorie.

C'est donc sans surprise que le fromage OKA figure toujours parmi les fromages préférés des consommateurs canadiens.

Par ailleurs, Agropur a lancé au printemps 2018 une nouvelle plateforme Web, barafromages.ca, avec l'éventail de tous ses fromages fins, un agencier de recettes, des conseils d'utilisation et des fiches descriptives. Grâce à cette plateforme, la Coopérative se positionne comme le leader du développement de la culture des fromages fins.

1

Sur le chemin de la garderie, c'est «jamais sans mon iÖGO nanö» pour le fils de Stephen!



1

## OKA, parmi les fromages préférés des consommateurs canadiens.



2

### **iÖGO, la marque préférée des milléniaux**

iÖGO célèbre cette année ses six ans d'existence et se positionne comme la marque favorite des milléniaux dans son segment. iÖGO PROTEIN® connaît la croissance la plus rapide du segment des yogourts grecs au Canada et a remporté le prix «Produit de l'année 2018» dans la catégorie «Produits laitiers». Dans son désir de constamment innover, iÖGO a dévoilé de nouveaux produits en 2018. Avec

ses smoothies, son yogourt sans sucre raffiné et ses fromages en portions individuelles, iÖGO nanö a encore su surprendre nos jeunes consommateurs.

### **Olympic, une croissance rapide**

Quant à la marque Olympic, elle continue de se distinguer comme leader national dans la gamme des yogourts biologiques. Olympic est aussi la marque qui connaît la croissance la plus rapide dans l'Ouest canadien dans le segment des yogourts grecs.

Elle s'affiche comme une marque saine, de qualité supérieure et 100% naturelle.

### **BiPro continue son expansion**

Aux États-Unis, biPro a poursuivi son développement, notamment avec l'introduction d'une toute première eau protéinée caféinée.

De plus, biPro a conclu un partenariat avec l'équipe américaine de bobsleigh et de skeleton (USABS) et devient ainsi le complément protéique officiel de



3

l'équipe nationale. Le maître en arts martiaux mixtes Rory MacDonald s'est aussi associé à la marque, devenant ainsi un véritable promoteur de la gamme biPro et de ses bienfaits.

Déjà reconnue aux États-Unis, la marque biPro est désormais offerte au Canada. L'eau biPro est popularisée par les athlètes Mikaël Kingsbury et Benoît Huot, ambassadeurs de la marque au Canada. Par ailleurs, la marque continue de faire son chemin sur Amazon, une nouvelle plateforme pour Agropur.

### Agropur consolide sa présence aux États-Unis

Alors que la réputation des marques d'Agropur au Canada n'est plus à démontrer, la visibilité de la Coopérative auprès des clients américains est dans la mire des équipes marketing aux États-Unis. Pour ce faire, le logo Agropur a été intégré sur l'emballage de tous les ingrédients vendus à l'international. Par ailleurs, à la suite des récentes acquisitions de la Coopérative, les équipes de recherche

1

Vins et fromages entre amis sur la terrasse. En dégustation : plusieurs fromages d'exception, dont l'Agropur Grand Cheddar.

2

Le légendaire fromage OKA a fêté cette année son 125<sup>e</sup> anniversaire.

3

La planche à roulettes, c'est du sport ! Pour se désaltérer et garder la forme, Deryn et Charles n'oublent pas leur eau protéinée biPro.

et développement consolidées jouent un rôle primordial dans le développement de nouveaux produits.



# Innovation





## Innovation



L'innovation est essentielle à la pérennité d'Agropur. C'est pourquoi la Coopérative a créé Inno Agropur, une démarche d'innovation pour réinventer les produits laitiers.

nous réinventons les produits laitiers par le biais d'une plateforme interne et externe pour offrir de nouvelles expériences aux consommateurs. Grâce à Inno Agropur, nous avons mis sur pied un écosystème unique.



L'innovation fait partie intégrante de la stratégie d'affaires d'Agropur. Dans un marché de plus en plus concurrentiel, elle représente un atout incontournable pour assurer la croissance et la pérennité de la Coopérative. Avec Inno Agropur,

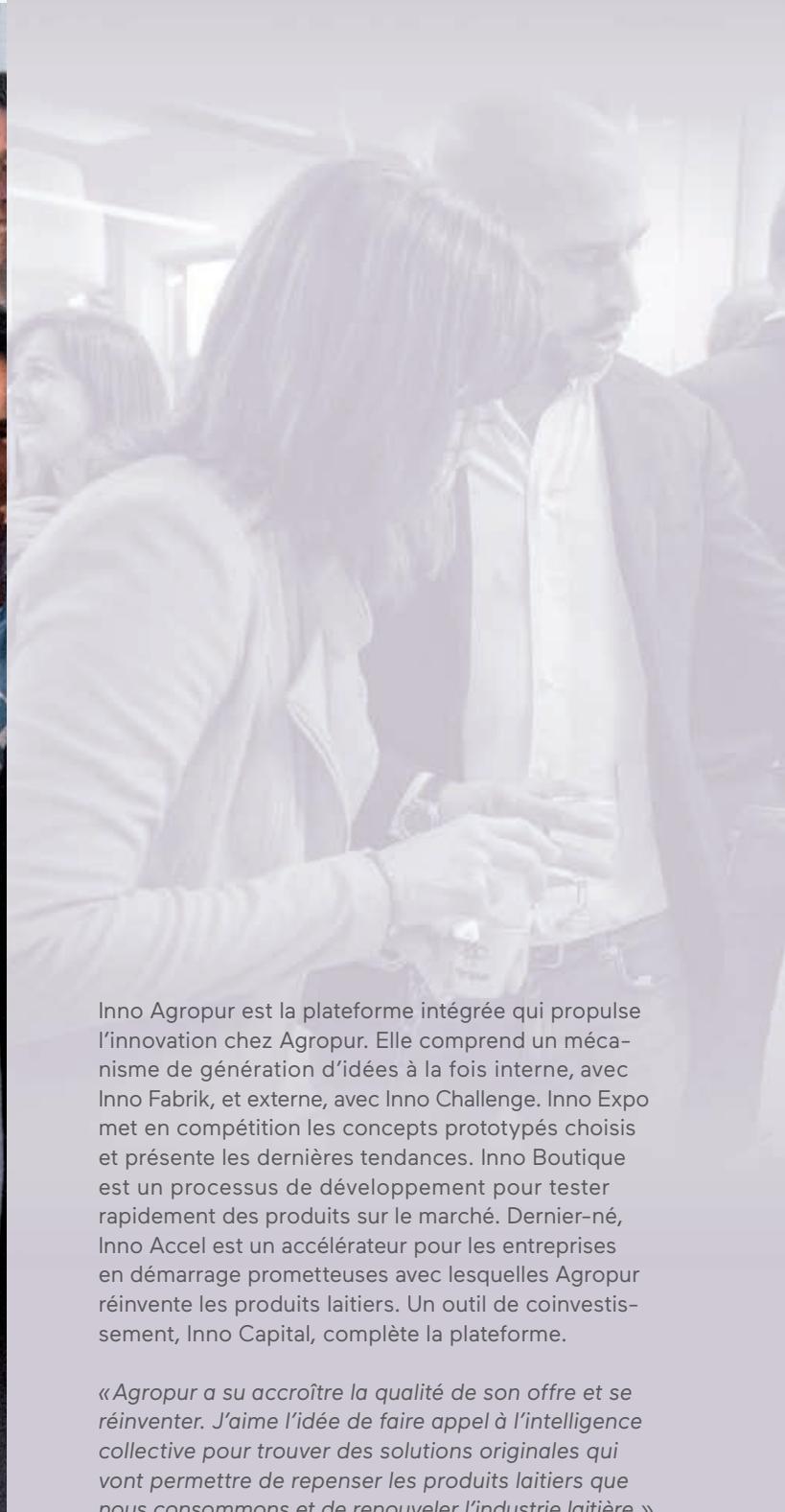
nous réinventons les produits laitiers par le biais d'une plateforme interne et externe pour offrir de nouvelles expériences aux consommateurs. Grâce à Inno Agropur, nous avons mis sur pied un écosystème unique.





# Innovation

Des idées qui  
transforment  
le monde



Inno Agropur est la plateforme intégrée qui propulse l'innovation chez Agropur. Elle comprend un mécanisme de génération d'idées à la fois interne, avec Inno Fabrik, et externe, avec Inno Challenge. Inno Expo met en compétition les concepts prototypés choisis et présente les dernières tendances. Inno Boutique est un processus de développement pour tester rapidement des produits sur le marché. Dernier-né, Inno Accel est un accélérateur pour les entreprises en démarrage prometteuses avec lesquelles Agropur réinvente les produits laitiers. Un outil de coinvestissement, Inno Capital, complète la plateforme.

*«Agropur a su accroître la qualité de son offre et se réinventer. J'aime l'idée de faire appel à l'intelligence collective pour trouver des solutions originales qui vont permettre de repenser les produits laitiers que nous consommons et de renouveler l'industrie laitière.»*



# L'initiative Inno Agropur est la plus importante démarche d'innovation de l'industrie laitière nord-américaine. Notre objectif est de nous affirmer comme un chef de file de notre industrie en surpassant les attentes de nos clients et consommateurs.

## Inno Challenge

Faisant appel aux innovateurs du monde entier, l'Inno Challenge est né en 2016 d'une volonté de réinventer les produits laitiers dans un esprit de collaboration ouverte. Ce programme d'innovation permet à des créateurs du monde entier de proposer des produits, des emballages ou de nouvelles occasions de consommation en lien avec le secteur laitier. À cet égard, la plateforme [innoagropur.com](http://innoagropur.com), lancée à l'automne 2018, s'impose comme le point de convergence qui permet à ces créateurs et à ces jeunes entreprises de faire équipe avec Agropur.

Plusieurs entreprises en démarrage ont participé à la deuxième édition de l'Inno Challenge, à l'hiver 2018. Onze d'entre elles, venues du Canada, des États-Unis et de l'Europe, ont été sélectionnées pour présenter leur innovation à la façon de l'émission *Dans l'œil du dragon* au siège social d'Agropur, au printemps. Ces jeunes entreprises prometteuses ont été invitées à faire connaître et goûter leurs produits à un jury composé de membres de la direction d'Agropur et de partenaires. Cinq concepts novateurs ont été retenus et les équipes sélectionnées ont accédé à l'Inno Accel, le premier accélérateur d'entreprises dans le domaine laitier en Amérique du Nord.

## Inno Accel

D'une durée de quatre mois, l'Inno Accel offre un accompagnement personnalisé au bénéfice d'entreprises en démarrage. En octobre dernier, la composition de la toute première cohorte a été dévoilée; chacune des entreprises qui en font partie est soutenue par un duo de mentors (un entrepreneur à succès et un membre de la haute direction d'Agropur), en plus d'une vingtaine d'accompagnateurs qui les guident et les épaulent dans un environnement proche des conditions réelles du monde des affaires et de l'industrie alimentaire. La première cohorte aura pu compter sur le soutien de la Fondation OSMO, de FoodBytes! de Rabobank et du Quartier de l'innovation, des piliers de l'écosystème entrepreneurial.

De plus, les participants retenus bénéficient d'un accès privilégié au savoir-faire de l'équipe de recherche et développement ainsi qu'à l'usine pilote de la Coopérative. Une salle de cocréation a également été conçue pour favoriser la collaboration et la créativité. Inno Accel permet donc d'allier les forces d'Agropur à des entreprises émergentes à haut potentiel afin d'amener rapidement aux consommateurs la crème de l'innovation.

## Inno Capital

Prolongement logique d'Inno Agropur, la plateforme de coinvestissement Inno Capital a pris son envol au cours de la dernière année. Dotée d'une enveloppe de 40 millions de dollars, financée à parts égales par Agropur et la Caisse de dépôt et placement du Québec, elle a pour objectif d'investir en Amérique du Nord dans des entreprises novatrices offrant des produits ou des technologies liés à l'industrie laitière.

## SCALE AI

Enfin, en marge de notre processus d'innovation, nous nous sommes joints, à titre de membre fondateur, à la nouvelle super grappe des chaînes d'approvisionnement intelligentes (SCALE AI), annoncée en février 2018. Située à Montréal, SCALE AI a pour mission de créer une nouvelle plateforme mondiale de chaînes d'approvisionnement et de promouvoir le leadership du Canada dans le domaine de l'intelligence artificielle.

1

L'entrepreneur Stefano Amelio de Sweetaly vantant les mérites de ses desserts artisanaux concoctés à partir de recettes italiennes traditionnelles, lors du lancement de l'Inno Accel.



# Leadership en matière de coûts



Agropur a élaboré une stratégie globale afin de réduire ses coûts, maximiser les synergies et décupler son agilité. Elle a par conséquent pris les mesures nécessaires pour optimiser ses processus de gestion, déployer une plateforme

informatique commune et améliorer ses activités en usine. Ces changements lui permettent de réagir aux nouvelles réalités du marché et de bien servir ses clients et ses consommateurs.



# Réduire les coûts

Consciente de l'importance de l'efficacité, Agropur poursuit ses efforts pour réduire ses coûts. En 2016, elle visait une réduction de coûts de 100 millions de dollars sur trois ans. Au terme de cette échéance, l'objectif a non seulement été atteint, mais il a été largement dépassé. Au total, plus de 200 millions de dollars en coûts ont été retranchés de l'organisation depuis 2013. Cependant, Agropur n'entend pas relâcher les efforts à cet égard. À partir de la prochaine année financière, elle compte retrancher 50 millions de dollars annuellement de ses structures de coûts.

Pour mieux gérer l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement au Canada, Agropur a créé un nouveau poste de vice-président, Chaîne d'approvisionnement à l'été 2018. La personne nommée est responsable des secteurs de la logistique, de la distribution, du service à la clientèle ainsi que de la planification des opérations. En renforçant les synergies et les meilleures pratiques d'affaires, ces secteurs seront en mesure de faire d'Agropur un partenaire d'affaires de choix pour ses clients.

## Optimiser les processus de gestion

En 2013, Agropur a amorcé l'implantation du progiciel de gestion intégrée ERP pour regrouper la vaste majorité de ses processus opérationnels sur une même plateforme informatique. Après avoir complété la deuxième phase du projet visant à optimiser ses processus allant de la prise de commandes à l'encaissement dans certaines de ses activités de produits frais, l'entreprise a entrepris le déploiement dans plusieurs de ses

sites au Canada. L'implantation de cette plateforme permettra notamment à Agropur de compter sur des processus harmonisés et une source de données unique, ce qui assurera un meilleur partage d'information et optimisera la gestion des coûts.

## Décupler l'agilité

Par ailleurs, l'automatisation en usine a amélioré l'efficacité de plusieurs activités. C'est notamment le cas de l'emballage et de la mise en boîte à l'usine de Saint-Hyacinthe.

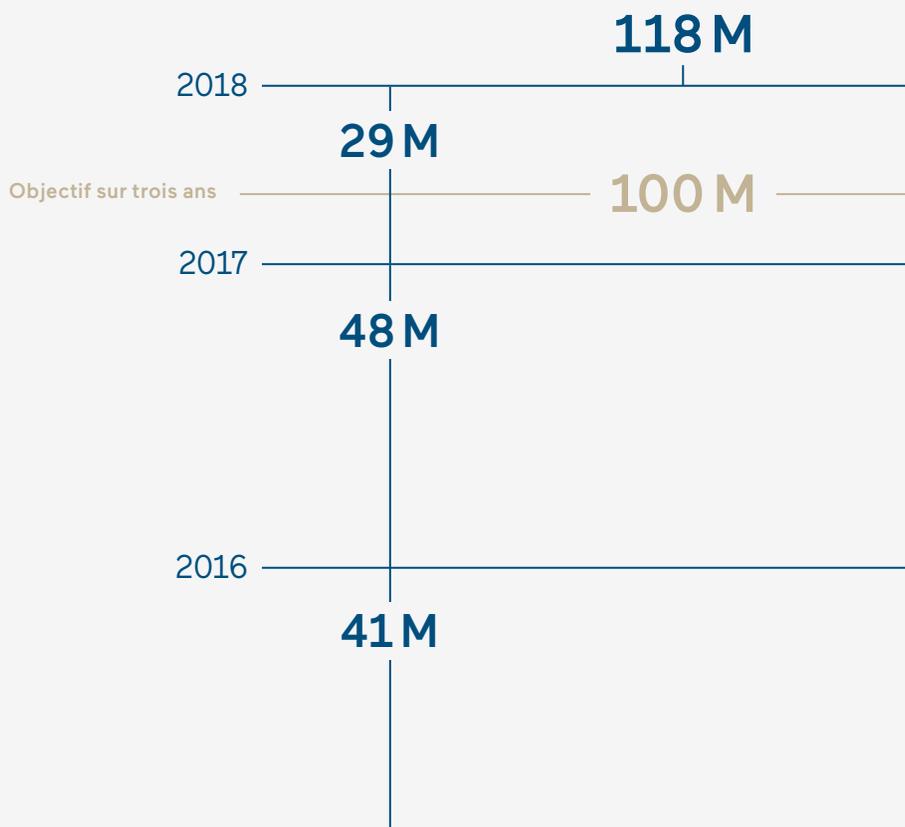
Enfin, à l'automne 2018, Agropur décidait de revoir l'ensemble de ses pratiques en usine avec l'introduction d'un nouveau système, qui remplacera

progressivement le programme Évolution comme système d'excellence opérationnelle.

De 2014 à 2018, le programme Évolution a permis à Agropur d'accroître sa productivité, de réduire ses coûts et d'améliorer ses indicateurs de qualité. L'approche dynamique préconisée par le nouveau système permet d'aller encore plus loin avec une appropriation des milieux de travail par les employés et une valorisation de la tâche. Ce système intégré de gestion des opérations contribuera à doter les employés des connaissances et des outils qui faciliteront la prise de décisions et la résolution de problèmes en temps réel, tout en encourageant la responsabilisation de chacun en usine.

## OBJECTIF DE RÉDUCTION SUR TROIS ANS

En millions de dollars







# Capital humain



Agropur compte 8800 employés qui jouent un rôle de premier plan dans la poursuite des objectifs de l'entreprise. Ils sont engagés et

ralliés derrière un projet commun: la fabrication de produits laitiers de première qualité et le développement de la Coopérative.



# Nos employés

Nos pratiques en matière de capital humain répondent à un marché de l'emploi très actif et reflètent les changements apportés par l'arrivée des nouvelles générations, qui requièrent des mesures spécifiques en formation, recrutement et enrichissement des tâches.

## Agropur a lancé en septembre 2018 une vaste campagne de recrutement au Canada et aux États-Unis.

### Développer les compétences et former la relève

L'initiative VisionR soutient les employés à fort potentiel dans leurs objectifs de développement professionnel en leur permettant d'accéder à un programme de leadership avec le soutien d'un accompagnateur. Depuis son implantation, VisionR a permis de confier plus de responsabilités aux participants et de s'assurer de la rétention de nos meilleurs talents.

Le programme de formation à la gestion d'équipe LeadR, en démarrage au Canada et aux États-Unis, a quant à lui permis de développer les qualités d'organisation, de résolution de problèmes, de communication et de gestion d'équipe chez plusieurs de nos gestionnaires.

La relève a aussi une grande place chez Agropur: le programme Futurs leaders prépare des nouveaux diplômés à faire carrière chez Agropur aux États-Unis. Nous offrons également un solide programme de stages qui permet d'accueillir des jeunes talentueux au sein de divers lieux de travail d'Agropur.

### Recruter les meilleurs talents

Un marché de plus en plus concurrentiel, jumelé à une pénurie de main-d'œuvre, exige le déploiement de méthodes novatrices pour attirer les meilleurs candidats. Nous avons donc lancé en septembre 2018 une vaste campagne de recrutement au Canada et aux

États-Unis sur la base d'une nouvelle marque employeur. Centrée sur nos employés comme ambassadeurs d'Agropur, la campagne met en lumière les avantages de travailler chez Agropur, définis et communiqués avec fierté par les employés eux-mêmes. Cette campagne poursuivra son déploiement en 2019, à l'interne et à l'externe.

### Enrichir la tâche et le milieu

Au cours de la dernière année, Agropur a automatisé des fonctions répétitives où le risque de blessures est plus élevé. Cette approche contribue à enrichir le travail des employés.

En outre, l'environnement en usine a été amélioré et standardisé. Quant au siège social LEED Argent d'Agropur, il se démarque par son environnement de travail sain et stimulant. Avec ses 80 lieux de rencontre formels et informels, il permet aux employés de vivre au quotidien les cinq valeurs de l'entreprise, soit l'audace, la communication, l'intégrité, l'excellence et la collaboration.

### Faciliter le quotidien de nos employés

L'implantation d'un nouveau système d'information à la fine pointe de la technologie (Workday et Kronos), qui permet de regrouper les outils de gestion du capital humain, s'est poursuivie au cours de la dernière année. Dans le

cadre du projet, une nouvelle approche de gestion du capital humain/paie, a été déployée.

Dans le cadre de nos initiatives pour une nouvelle approche de gestion du capital humain et de la paie, une étape importante a été franchie au printemps 2018 avec la création du Centre de services aux employés, le point de contact unique pour les employés ayant besoin de soutien en matière de demandes et questions relatives au capital humain et à la paie.

### Santé et sécurité

Dans chacun de nos sites, nous avons un comité conjoint en santé et sécurité du travail. Ce comité permet de cibler et de prioriser les occasions d'amélioration les plus significatives aux yeux des personnes qui font le travail au quotidien.

### Nouvelle structure de gouvernance

Agropur a aussi procédé à la mise en place d'un leadership par catégories (crème glacée, fromage, fromages fins, produits frais et yogourt) au sein d'Opérations Canada. Ce nouveau modèle de gestion permet de miser davantage sur le savoir-faire propre à chaque équipe, et d'assurer ainsi l'alignement sur les objectifs.

1

Luc Chartrand, toujours fidèle à son poste de travail à l'usine d'Oka.

2

Moment de révision pour Alexandra Demers, au siège social.

3

Au siège social, Michelle Demers et Tommy Lavigne discutent des mérites du fromage cheddar mi-fort naturellement sans lactose et du lait Natrel sans lactose 2%.



1



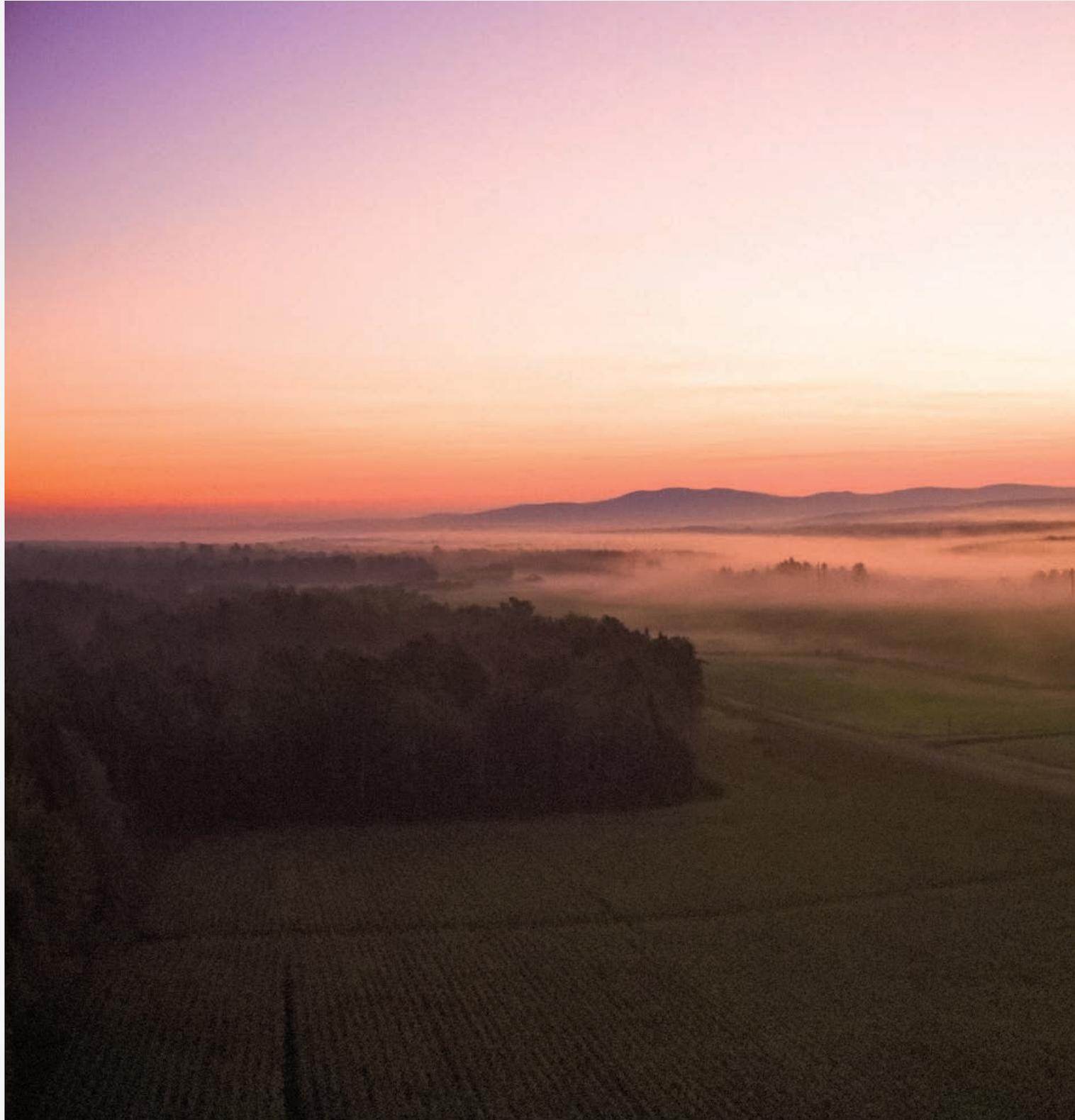
2



3



# Développement national et international

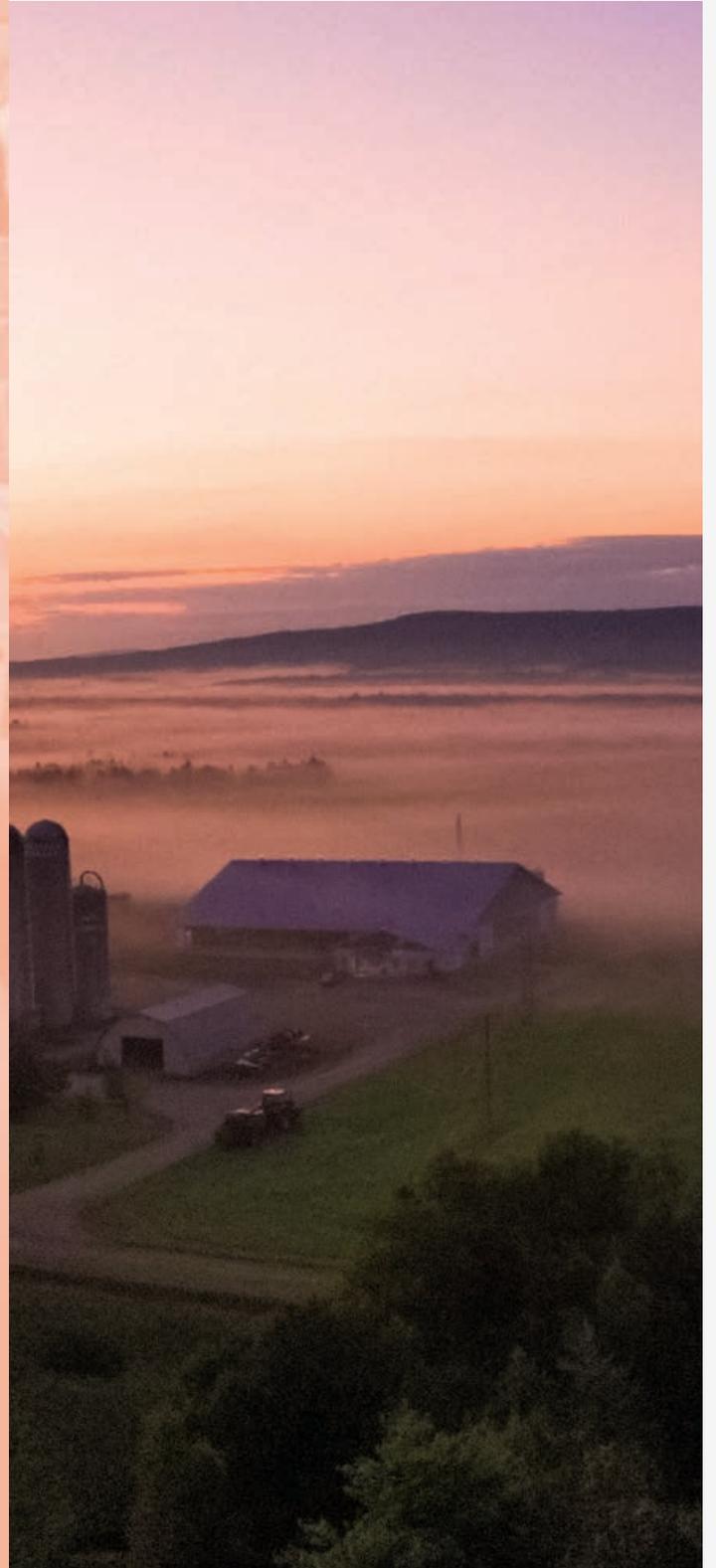




80 ans

rythme de ses investissements depuis cinq ans, Agropur a été un leader sur ce front avec des investissements en immobilisations totalisant 733 millions de dollars au Canada et 565 millions de dollars aux États-Unis.

« La Coopérative n'a pas de frontières », affirmaient les fondateurs d'Agropur. Leur rêve ambitieux et moderne se poursuit grâce aux membres et employés qui contribuent à le perpétuer.



La complexité des marchés, les changements d'habitudes des consommateurs et la transformation de la réalité sociodémographique ont amené Agropur à accélérer son développement. Si l'ensemble de l'industrie a augmenté le

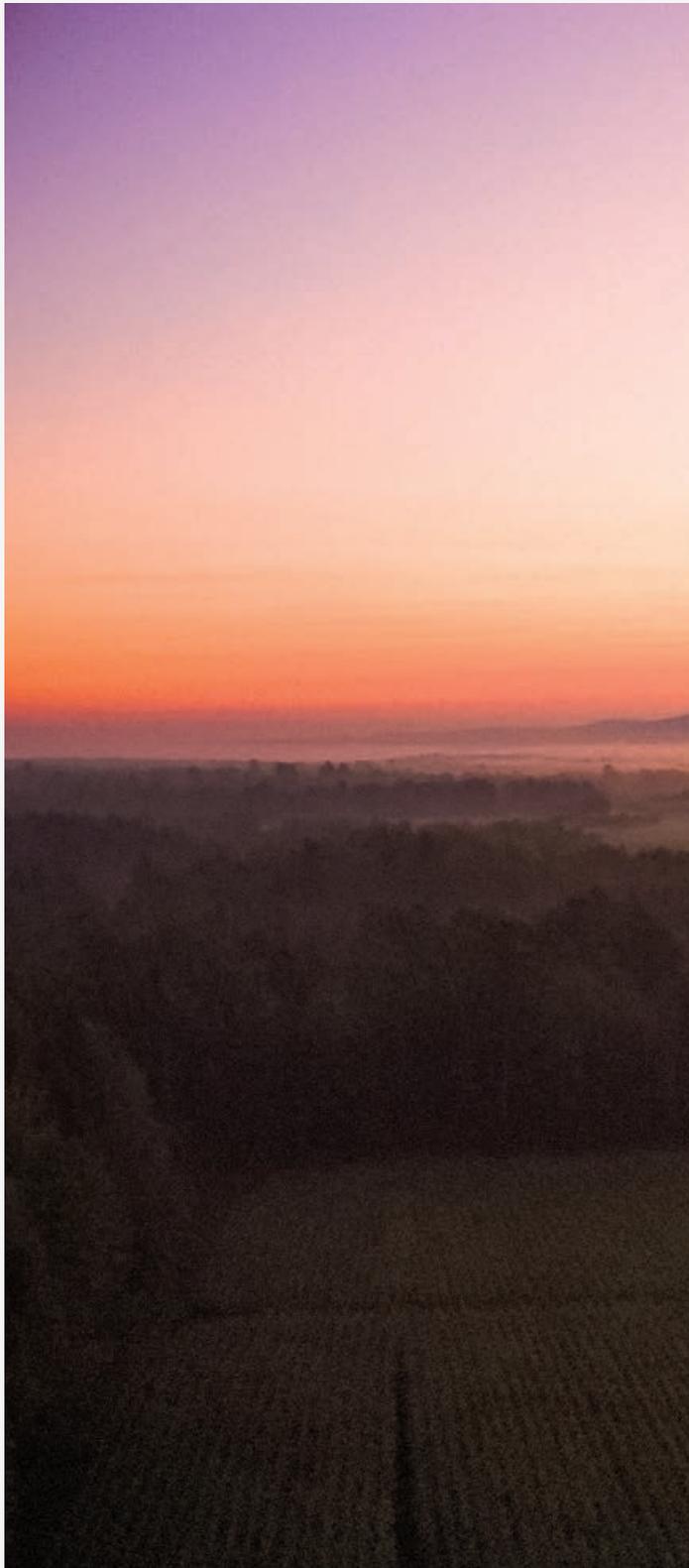
rythme de ses investissements depuis cinq ans, Agropur a été un leader sur ce front avec des investissements en immobilisations totalisant 733 millions de dollars au Canada et 565 millions de dollars aux États-Unis.





# Développer et internat

Fiers  
depuis  
80 ans



Au fil des décennies, Agropur a bien démontré la valeur et la solidité de son modèle coopératif. Si elle figure aujourd'hui parmi les plus grandes coopératives de transformation laitière au monde, c'est parce que ses fondateurs ont compris que sa pérennité était étroitement liée à sa croissance. Évoluant dans un marché concurrentiel, la Coopérative se distingue par des produits dont la promesse de qualité rallie consommateurs et clients.

Depuis 80 ans, Agropur diversifie son offre avec sa vaste gamme de produits et ses marques de yogourt, de crème glacée, de fromage et de lait, tout en maintenant les plus hauts standards de qualité.

*« Je choisis Agropur parce qu'en tant que coopérative, elle participe à bâtir un monde plus juste et équitable. Plus nous serons nombreux à partager les mêmes valeurs, plus nous contribuerons à bâtir un monde meilleur. »*

# Responsabilité d'entreprise

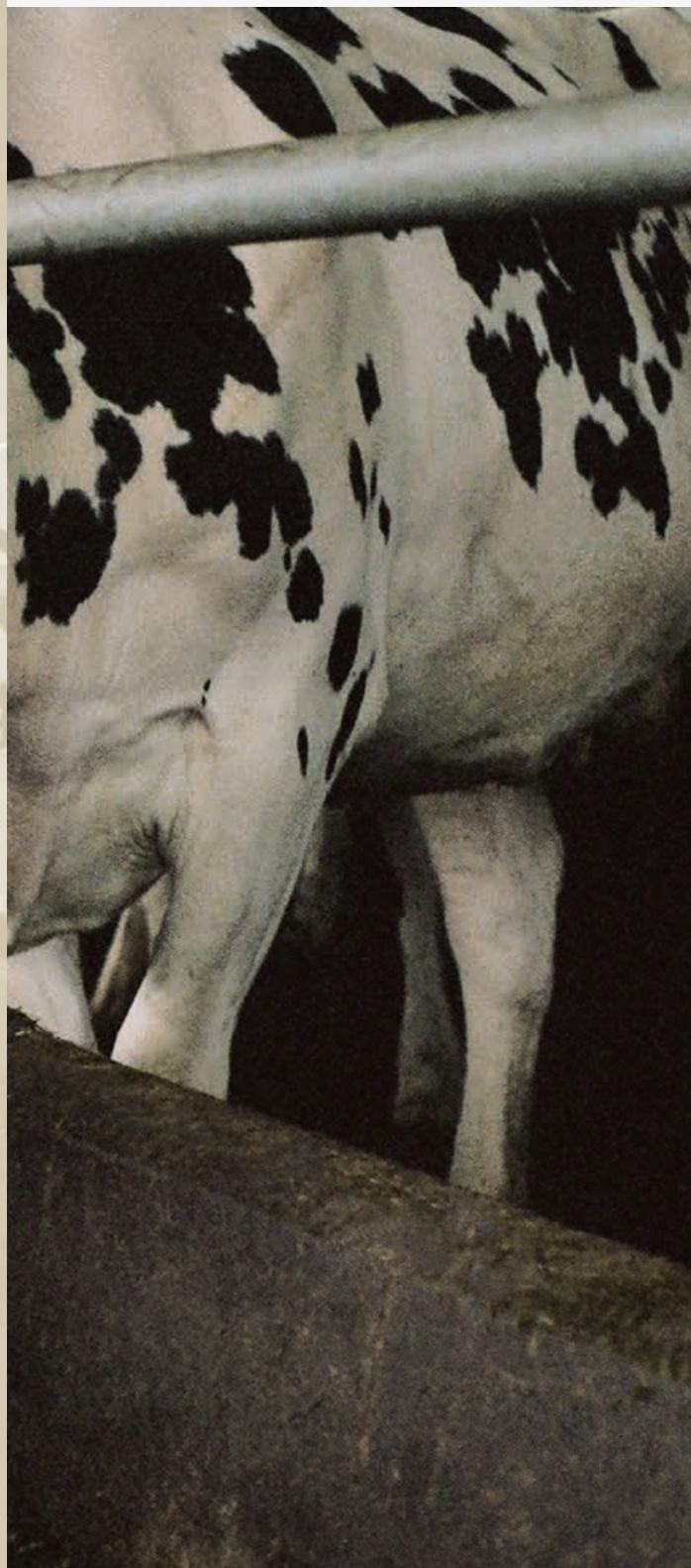




## Bien-être animal et environnement

Agropur s'engage tous les jours à offrir des produits fabriqués à partir de lait de premier choix, provenant d'animaux bien traités et dans le respect de l'environnement.

s'intéressant particulièrement au processus de production et de fabrication, à l'impact ainsi qu'à l'expérience rattachés à un produit. Ils exigent que les entreprises rendent des comptes.



Chez Agropur, nous travaillons sans relâche à fabriquer des produits laitiers dans le respect des valeurs de nos clients et des consommateurs. Les consommateurs sont d'ailleurs plus exigeants en matière d'imputabilité,

s'intéressant particulièrement au processus de production et de fabrication, à l'impact ainsi qu'à l'expérience rattachés à un produit. Ils exigent que les entreprises rendent des comptes.



# Responsabilité

## Une coopérative responsable



Le respect des animaux a toujours été une valeur fondamentale pour nos membres producteurs laitiers. Pour Agropur et ses membres, il est clair qu'une industrie laitière prospère et viable repose notamment sur le soin et l'attention portés à chaque animal. C'est pourquoi la Coopérative s'est dotée d'un énoncé relatif au bien-être animal et en fait la promotion auprès de ses membres.

En matière d'environnement, Agropur intègre les meilleures pratiques et multiplie les initiatives, que ce soit pour réduire ses émissions de GES, gérer sa consommation d'eau ou donner une seconde vie à ses matières résiduelles.

Cette année, Agropur a publié un rapport complet de responsabilité d'entreprise qui fait état de l'ensemble de ses actions pour contribuer à un « Meilleur lait. Meilleur monde. »

*« Le bien-être animal et la qualité du produit vont de pair. Je suis persuadé que c'est un lien de cause à effet : une vache bien traitée donne un lait de qualité. »*



1

Se fondant sur les meilleures pratiques et tenant compte des tendances de l'industrie agroalimentaire, l'approche de responsabilité d'entreprise d'Agropur repose sur cinq dimensions.

### Produits

Notre promesse envers nos clients et consommateurs consiste à leur offrir des produits de qualité satisfaisant aux plus strictes exigences en matière de sécurité alimentaire et de conformité.

En 2017, nous avons lancé un vaste programme de qualité des fournisseurs dans l'objectif d'étendre cette même volonté d'excellence aux entreprises avec qui nous faisons affaire. Les 565 fournisseurs qui approvisionnent Agropur en emballages, ingrédients et composantes laitières ont ainsi pris part à ce programme de traçabilité et d'assurance de la conformité des produits et ingrédients. En 2018, nous avons optimisé la gestion de la qualité des fournisseurs en assurant une accessibilité accrue à l'information, une traçabilité étendue aux emballages et ingrédients, et un suivi efficace de la performance.

**En 2018, nous avons publié notre premier rapport de responsabilité d'entreprise complet, qui témoigne de notre engagement social, économique et environnemental. Nous y présentons nos principales initiatives visant à contribuer à un monde meilleur.**

Dans l'objectif de respecter les plus hautes normes de production directement à la ferme, nous récompensons annuellement, par le biais du Club de l'Excellence d'Agropur, les membres ayant fourni le lait de la meilleure qualité. La ferme Jolipré Holstein inc. de Saint-Moïse a remporté la plus grande distinction, et ce, pour une deuxième année consécutive.

### Membres

La vie démocratique de notre coopérative est portée par les 3161 membres qui la composent. En 2018, plus de 95 réunions, cours et formations se sont tenus, nourrissant d'autant notre vie associative. Ces occasions d'échanges permettent aux membres de discuter avec l'équipe de direction sur les orientations d'Agropur.

La Coopérative est également un important réseau de soutien pour ses membres. Une équipe de conseillers coopératifs se consacre précisément à appuyer les membres à toutes les étapes de production du lait, de la traite à l'entreposage. Depuis 2018, les conseillers coopératifs ont développé d'importantes connaissances en matière de bien-être animal et ils sont

1

Derny se désaltère avec son eau protéinée biPro.

2

Des joggeurs urbains, admirant les premières lueurs du jour.



2

prêts à accompagner les membres dans l'atteinte de leurs objectifs ainsi que de leur conformité au programme proAction<sup>MD</sup>. Par ailleurs, la onzième édition du Stage de la relève a permis à 17 jeunes de s'initier à la vie démocratique de la Coopérative.

## Capital humain

Agropur compte une équipe de 8800 employés au Canada et aux États-Unis qui œuvrent chaque jour à sa croissance. Notre structure organisationnelle et notre gestion des ressources humaines doivent être au service de nos grandes ambitions. C'est pourquoi nous avons tout mis en œuvre pour améliorer nos pratiques afin de générer une plus grande agilité et une meilleure synergie interne.

En santé et sécurité, l'implantation du programme de prévention fondé sur le comportement sécuritaire s'est poursuivie. Chaque usine a élaboré des plans d'action et des outils pour s'engager sur la voie de la «tolérance zéro» en matière d'accidents de travail.

Dans la grande majorité des régions où nous opérons, nos taux de cotisation sont

inférieurs à la moyenne de l'industrie, ce qui démontre notre leadership en santé et sécurité au travail.

## Environnement

Nous multiplions les efforts pour réduire l'impact de nos activités sur l'environnement et agissons avec transparence pour exposer nos initiatives en ce sens. Nous avons donc poursuivi cette année l'exercice de comptabilisation de nos émissions de gaz à effet de serre (GES), de la transformation du lait au transport des produits laitiers. Mené par une tierce partie, l'inventaire carbone a permis de noter une réduction de 1,3% de nos émissions par litre de lait produit entre 2016 et 2017.

Nos efforts ciblent également la consommation d'eau, l'optimisation des emballages, la gestion des matières résiduelles et la consommation énergétique de nos bâtiments.

## Communauté

La nature coopérative d'Agropur implique que nous soyons fortement liés aux communautés où nous sommes

implantés. Que ce soit par le biais de nos membres producteurs ou de nos usines, nos activités nourrissent le tissu social et économique de collectivités partout en Amérique du Nord. Pour l'année financière 2018, ce sont plus de 65,2 millions de dollars qui ont été approuvés en ristournes, soutenant d'autant les collectivités où nos membres sont établis.

Nous nous engageons aussi particulièrement auprès d'organisations qui contribuent au bien-être de la société. En 2018, nous avons versé plus de 1,5 million de dollars en dons et commandites. Agropur a accordé un soutien financier au Club des petits déjeuners, à la Croix-Rouge canadienne, à Fais-Un-Voeu<sup>MD</sup> Québec, à la Fondation OLO, à l'Institut Pacifique et au réseau Moisson ainsi qu'à plusieurs fondations d'hôpitaux, collèges et universités d'Amérique du Nord. Agropur a de plus participé à la Coalition pour la persévérance scolaire d'Academos.

Enfin, des bourses d'excellence ont été décernées à des étudiants d'universités et de collèges nord-américains s'étant démarqués dans le domaine des sciences alimentaires et agricoles.

# Agropur Coopérative

## SIÈGE SOCIAL ET OPÉRATIONS CANADA

4600, rue Armand-Frappier  
Saint-Hubert (Québec) J3Z 1G5  
Canada  
Tél. : 450-878-2333  
N° sans frais: 1-844-878-2333

## OPÉRATIONS ÉTATS-UNIS

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

[agropur.com](http://agropur.com)

Conception : Sid Lee  
Infographie : M&H  
Production : Sid Lee Studio  
Photographie : Gaëlle Leroyer  
Rédaction : Exergue Communications  
et Larouche Consultant  
Imprimé au Canada



**AGROPUR**

Coopérative laitière