

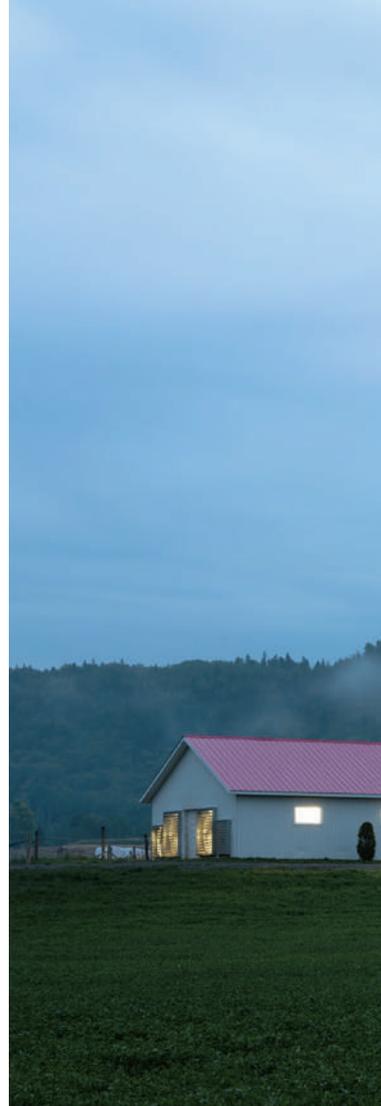
AGROPUR  
COOPÉRATIVE



Meilleur lait.  
Meilleur monde.



RAPPORT ANNUEL 2017



## TABLE DES MATIÈRES

- 03 — Introduction
- 10 — Message du président
- 12 — Message du chef de la direction
- 14 — Conseil d'administration
- 16 — Conseil de direction



Ferme Rodrigue et fils inc.

19 — PILIER Stratégie de marques  
25 — PILIER Innovation  
29 — PILIER Leadership en matière  
de coûts  
33 — PILIER Capital humain  
37 — PILIER Développement  
national et international

41 — Responsabilité d'entreprise  
45 — Revue financière  
58 — États financiers consolidés



# Introduction

---

Notre coopérative a très bien su tirer son épingle du jeu au cours de la dernière année, enregistrant un chiffre d'affaires de 6,4 milliards de dollars, en hausse de 7,7%, et un excédent d'exploitation de 444 millions de dollars, en hausse de 7,9% comparativement à l'exercice 2016, et ce, malgré une vive concurrence qui se poursuit sur le marché canadien et des marchés mondiaux encore très volatils.

Caroline Guimond, Mégane, Justin, Jacob, Jean-Philippe et Élyse Rodrigue,  
de la Ferme Rodrigue et fils inc., Saint-Anaclet, région Est du Québec

# Meilleur lait. Meilleur mon

Dans un monde dans lequel l'économie de partage répond aux attentes de plus en plus grandes et est considérée comme une solution gagnante pour tous, notre modèle coopératif, qui permet une distribution de la richesse juste et structurante, fait une différence dans son milieu. Depuis près de 80 ans, ce modèle contribue au tissu social, à l'essor des communautés et à la santé de la ruralité.

---

Agropur a maintenu le cap et poursuivi l'accélération de sa transformation, tant aux États-Unis qu'au Canada, grâce à sa stratégie se déclinant en cinq piliers de croissance. Cette stratégie, adoptée en 2012, s'avère toujours pertinente, comme vous pourrez le constater un peu plus loin dans ce rapport.

Des changements majeurs ont ponctué l'année. L'entreprise a poursuivi sa démarche avec la mise en place de nouvelles structures qui traduisent encore davantage sa volonté de mettre le client et le consommateur au centre de ses activités.

Agropur est maintenant la première coopérative de transformation laitière en Amérique du Nord\*, et occupe pour une deuxième année consécutive, le vingtième rang sur l'échelle mondiale. Elle est également, pour une troisième année consécutive, la marque de produits laitiers de confiance numéro

un des Canadiens, selon l'indice Gustavson de l'Université de Victoria.

Dans un monde dans lequel l'économie de partage répond à des attentes de plus en plus grandes et est considérée comme une solution gagnante pour tous, notre modèle coopératif, qui permet une distribution de la richesse juste et structurante, fait une différence dans son milieu. Depuis près de 80 ans, ce modèle contribue au tissu social, à l'essor des communautés et à la santé de la ruralité.

Agropur doit sa pérennité à la vision de ses membres et à sa capacité d'adaptation aux besoins de ses clients et de ses consommateurs. La nouvelle génération de consommateurs a des attentes très différentes des générations précédentes et nous devons intégrer cette nouvelle réalité démographique à notre stratégie. C'est ainsi qu'a été redéfini notre

nouveau positionnement d'entreprise et qu'a été formulée notre promesse qui consiste à offrir à tous un « meilleur lait », un « meilleur monde », et ce, en posant des gestes significatifs et en tentant de changer le monde à notre façon.

En effet, lorsque le consommateur achète un produit Agropur, non seulement acquiert-il un produit de la plus grande qualité, mais il contribue à une meilleure redistribution de la richesse à travers les régions rurales.

\*Source: [www.dairyfoods.com](http://www.dairyfoods.com)

de.



Réjean Rodrigue, Ferme Rodrigue et fils inc.



Ferme Rodrigue et fils inc.



Jean-Philippe Rodrigue, Ferme Rodrigue et fils inc.

Ensemble, nos 3290 membres  
producteurs laitiers et 8300 employés  
font ressortir le meilleur du lait.



Nous regroupons 13 000 familles en quête d'un meilleur lait. Notre soif de perfection nous amène à sans cesse innover, à nous parfaire, tant à la ferme qu'à l'étape de la transformation.

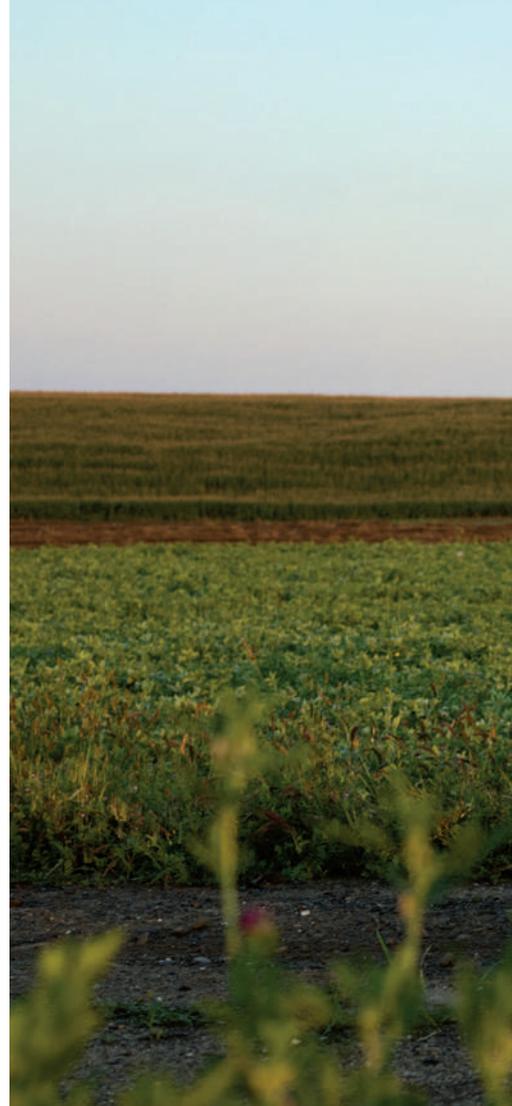


Réjean et ses petits-enfants Justin et Mégane



**MEILLEUR POUR LA COLLECTIVITÉ**

Nous nous engageons auprès des communautés car, en tant que coopérative, nous en sommes issus. Nous contribuons à la vitalité des communautés rurales.



Jacob et Justin



Anne Routhier, Élyse, Mégane, Justin et Caroline



Nos valeurs coopératives nous poussent à travailler collectivement pour une mission commune : offrir à tous un « meilleur lait », un « meilleur monde ».



# René Moreau

Message du président



## POURSUIVRE NOTRE DÉVELOPPEMENT

L'exercice 2017 nous a permis de dégager une très bonne performance, et ce, sur une toile de fond toujours caractérisée par une concurrence forte au Canada et des prix volatils aux États-Unis. Ma première année comme président d'Agropur aura été marquée par la croissance : le volume de lait transformé a atteint près de

6,1 milliards de litres, en hausse de 2,0% sur l'an dernier. Croissance importante également du chiffre d'affaires, de l'excédent d'exploitation et de l'excédent net.

Nous avons poursuivi notre stratégie de développement organique et par fusions et acquisitions. À cet égard, je dois souligner cette année l'acquisition de Scotsburn, soit deux usines de produits laitiers congelés

à Truro, en Nouvelle-Écosse, et à Lachute, au Québec, ainsi que de la marque Scotsburn. Après la fin de l'exercice 2017, nous sommes devenus propriétaires de la totalité des actions d'Aliments Ultima, en acquérant la part détenue depuis 24 ans par notre partenaire Agrifoods.

Au cours de l'exercice, nous avons investi plus de 174 millions de dollars dans nos infrastructures, dont

133 millions au Canada. Nous avons aussi approuvé un investissement de 255 millions de dollars américains à l'usine de Lake Norden au Dakota du Sud, afin de tripler la capacité de cette usine et d'accélérer notre développement dans la région du Midwest américain.

Grâce à nos résultats financiers et malgré des investissements à venir considérables, notre coopérative est en mesure de déclarer une ristourne de 65,2 millions de dollars et procédera également à un rachat de capital et titres de créances des membres de 39,9 millions de dollars.

### **LE MODÈLE COOPÉRATIF, CLÉ DE NOTRE PRISE EN CHARGE**

Il y a près de 80 ans, nos fondateurs se sont regroupés pour relever les défis d'un contexte particulièrement difficile. Ils ont choisi le modèle de la coopérative. Ce choix n'était pas anodin. La coopérative est plus qu'une forme juridique d'organisation. C'est un outil de prise en charge, une façon de contrôler sa destinée.

La coopérative est également empreinte de valeurs de solidarité et de partage. Notre modèle d'affaires contribue à la vitalité économique des régions. Loin d'être d'un autre temps, la coopérative trouve aujourd'hui un écho chez les jeunes, qui veulent donner une dimension humaine à leur activité économique.

Créatrice de richesse, Agropur est aussi redistributrice de richesse. Au cours des cinq dernières années, Agropur a déclaré des ristournes de près de 369 millions de dollars.

Agropur est un employeur de choix qui offre des perspectives et profils de carrière stimulants; pour nos fournisseurs, elle est non seulement une occasion d'affaires, mais aussi de partenariats propices à leur propre développement.

### **DES DÉFIS À RELEVER**

Comme nos prédécesseurs, nous devons aujourd'hui faire preuve de leadership et d'audace pour assurer la pérennité de notre coopérative, car nous avons d'importants défis à relever.

Aux États-Unis comme au Canada, nos marchés changent rapidement. Nous devons poursuivre notre transformation, voire l'accélérer.

Au Canada, notre marché demeure extrêmement concurrentiel. Nos compétiteurs sont des multinationales qui ont jusqu'à quatre fois notre taille. C'est pour cette raison que nous avons accéléré notre croissance au cours des dernières années. Nous réalisons aujourd'hui près de 50% de notre chiffre d'affaires aux États-Unis. Notre expansion doit accompagner celle de nos clients et nous devons saisir les opportunités de croissance rentable.

### **LA GESTION DE L'OFFRE, UN SYSTÈME QUI A FAIT SES PREUVES**

Nous devons également nous préoccuper du contexte international, notamment de la renégociation d'accords internationaux.

En marge des négociations d'accords commerciaux entre le Canada, l'Asie et, en particulier, les États-Unis, des voix s'élèvent, qui remettent en question le système canadien de gestion de l'offre.

Depuis sa mise sur pied il y a près de 50 ans, ce système a assuré des revenus équitables et prévisibles aux producteurs, tout en éliminant les situations de pénuries ou de surplus. Il s'est adapté et modernisé pour répondre aux besoins changeants du marché. Il a rempli sa mission en permettant aux consommateurs canadiens de s'approvisionner à un prix compétitif.

Au cours des dernières décennies, les prix de détail des produits laitiers ont progressé au Canada au même rythme que l'ensemble des prix à la consommation. Ni plus, ni moins.

Aujourd'hui, les prix de détail des produits laitiers au Canada se comparent avantageusement à ce qu'ils sont dans la plupart des pays du monde.

Tous les pays soutiennent leur industrie laitière. Dans la plupart des cas, il s'agit d'importantes subventions directes. Ailleurs, le soutien du gouvernement prend la forme d'un appui réglementaire. Le Canada a choisi la gestion de l'offre – un système qui a fait ses preuves, qui favorise la concurrence et qui ne requiert aucune subvention.

Dans cette période cruciale pour vous et votre coopérative, votre conseil d'administration continue de jouer un rôle de premier plan pour informer les différents intervenants quant aux impacts que peuvent avoir des ententes commerciales qui ont pour effet de porter atteinte à notre gestion de l'offre. En parallèle, nous continuons sur les orientations stratégiques adoptées il y a quelques années.

Nos résultats à ce jour nous confortent dans ces choix. Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mes collègues du conseil pour leur dévouement et leur implication. Je tiens aussi à vous remercier, coopérateurs membres d'Agropur, pour votre confiance et votre soutien.

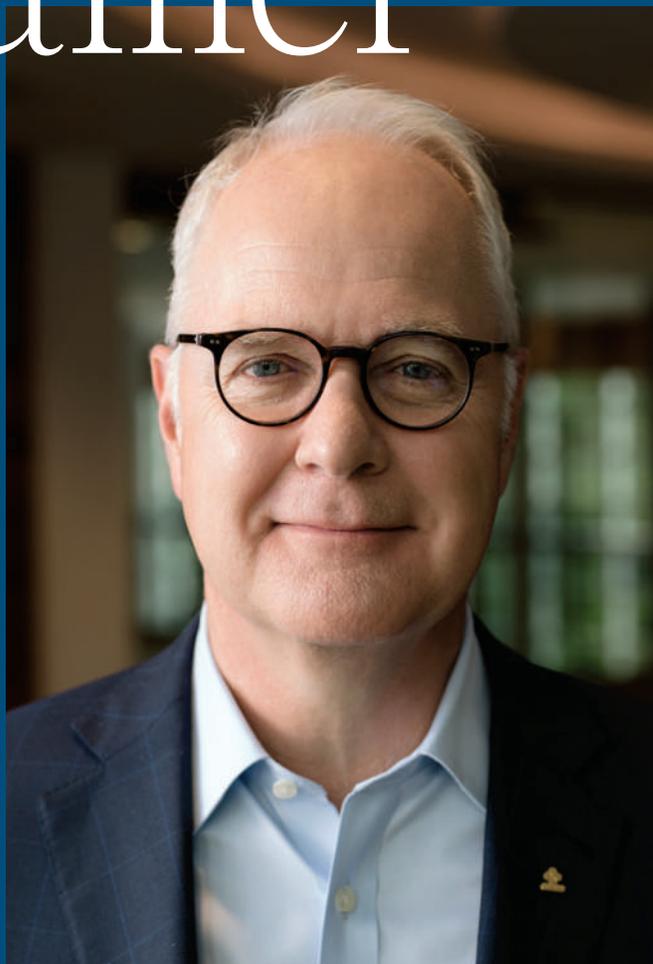
En terminant, en mon nom, et en votre nom, je veux également remercier notre chef de la direction, Robert Coallier, toute l'équipe de direction et les 8300 employés d'Agropur. Leur vision et leur compétence assurent la réussite et la performance de notre coopérative, jour après jour.



**René Moreau**  
Président

# Robert Coallier

Message du chef  
de la direction



Notre coopérative a enregistré, encore cette année, de forts gains en termes de ventes, d'efficacité et de rentabilité. Nous avons poursuivi notre développement sur la base de nos cinq piliers stratégiques, et ce, dans un contexte de concurrence élevée au Canada et de fluctuations de marché importantes aux États-Unis.

Nos ventes et notre excédent ont enregistré des niveaux sans précédent dans l'histoire d'Agropur. En effet, nos ventes ont atteint 6,4 milliards de dollars en hausse de 7,7% par rapport à 2016 alors que notre BALIA augmentait de 7,9% pour atteindre 444 millions de dollars. Notre entreprise est devenue cette année la plus grande coopérative de transformation laitière en Amérique du Nord.

La croissance de l'excédent s'explique notamment par l'amélioration des prix du fromage et l'augmentation des volumes de ventes de produits de lactosérum et de fromages aux États-Unis. Au Canada, les volumes additionnels résultant de l'acquisition des activités de Scotsburn ont stimulé la croissance du chiffre d'affaires et de l'excédent d'exploitation, croissance

tempérée toutefois par la diminution des ventes de fromage industriel et du lait de consommation.

Nous avons connu une année fructueuse en termes de développement national et international, d'une part, par l'acquisition de Scotsburn qui nous permet de renforcer notre présence dans le segment de la crème glacée, et, d'autre part, en devenant l'unique propriétaire d'Aliments Ultima pour permettre notre développement à long terme dans la catégorie du yogourt. À la suite de ces acquisitions, Agropur est dorénavant le transformateur offrant la gamme la plus complète de produits laitiers à ses clients et ses consommateurs canadiens.

Au chapitre des investissements, des projets importants sont à l'étude dans la région de l'Atlantique. Quant à nos activités aux États-Unis, elles bénéficieront d'un investissement visant à tripler la capacité de transformation laitière de nos installations de Lake Norden, dans le Dakota du Sud, afin de tirer profit des marchés et de la croissance de l'approvisionnement laitier dans cette région.

De plus, au cours de l'exercice, nous avons poursuivi nos initiatives de réduction des coûts et avons réalisé des économies de coûts de plus de 48 millions de dollars, contribuant ainsi à l'amélioration de nos résultats.

Pour une troisième année consécutive, l'indice Gustavson de l'Université de Victoria a classé Agropur au premier rang des marques de confiance des Canadiens dans les produits laitiers. Nos marques fortes, Natrel, OKA et iögo, ont chacune atteint de nouveaux sommets d'appréciation de la part des consommateurs. De plus, Interbrand a inclus Agropur dans la liste des 150 marques les plus emblématiques du Canada.

Cette reconnaissance témoigne assurément de la qualité de nos produits. Elle témoigne aussi de la pertinence de notre modèle d'affaire qui en est un de partage de la richesse et de contribution à la vitalité économique de plusieurs régions.

La confiance témoignée nous encourage également à continuer d'être à l'écoute de nos clients et des consommateurs. Par ailleurs, nos consommateurs changent et leurs besoins aussi. Nous faisons aujourd'hui face à l'arrivée de la génération des milléniaux sur le marché; ils sont les nouveaux consommateurs, les nouveaux employés et les nouveaux citoyens de notre planète, et leurs attentes diffèrent grandement de celles des générations précédentes, tant dans leur mode de consommation que dans ce qu'ils recherchent dans un emploi.

Il est donc primordial pour nous d'intégrer cette nouvelle réalité à notre stratégie pour joindre ces consommateurs afin de leur faire connaître la promesse d'Agropur eu égard à son positionnement, redéfini au cours de la dernière année, soit celui d'offrir à tous un « meilleur lait », un « meilleur monde ». Nous posons au quotidien des gestes d'engagement envers nos collectivités en garantissant la meilleure qualité et le respect des exigences réglementaires les plus strictes dans nos installations pour nos clients et consommateurs; nous proposons des valeurs d'entreprise et un travail qui a un sens à nos employés; nous respectons les animaux; et, globalement, nous protégeons l'environnement. Agropur change le monde à sa façon.

Plus concrètement, nous avons continué d'améliorer nos structures pour faire d'Agropur une entreprise axée sur les attentes des clients et du consommateur.

Nous avons la conviction que le rapport linéaire fabricant – distributeur – détaillant – consommateur n'existe plus. Nous devons ensemble établir un rapport intégré avec le consommateur, pour mieux le servir.

L'importance des milléniaux nous incite par ailleurs à imaginer de nouvelles façons de joindre directement les consommateurs, à mettre au point de nouveaux produits et processus d'affaires. L'accélération de notre rythme d'innovation reflète cette volonté.

Notre adaptation à l'émergence d'une nouvelle génération de consommateurs et d'employés concerne tous les secteurs de l'entreprise. En matière de gestion du capital humain, notre volonté d'attirer et de retenir les meilleurs talents n'en est que renforcée. Nous avons mis en place pour nos employés de nombreuses initiatives de formation, de planification et de gestion de la relève, et mis en œuvre un programme de transfert des connaissances.

Je conclurais en affirmant que l'adaptation concerne toute notre chaîne d'approvisionnement qui doit centrer son action sur le consommateur. Celle-ci interpelle les gens de production et, même, les producteurs laitiers membres d'Agropur.

Dans le cadre des projets que nous avons entrepris au cours des dernières années et l'accélération des changements, plus que jamais nous devons nous assurer d'une gestion active du changement.

Je veux remercier les membres de notre conseil d'administration et, en particulier, notre président, monsieur René Moreau. À tous les coopérateurs membres d'Agropur, je veux dire que votre appui et votre solidarité sont appréciés et essentiels au succès de notre entreprise.

En terminant, j'aimerais souligner le travail de toute l'équipe de direction et celui 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. **Jeannie van Dyk**  
Vice-présidente  
Atlantique 2013
2. **René Moreau**  
Président  
Nicolet-Bois-Francis 1998
3. **Roger Massicotte**  
Vice-président  
Mauricie-Portneuf 2003
4. **Michel Boisvert**  
Montérégie 2017
5. **Stéphanie Benoit**  
Nommée et élue au  
suffrage universel 2015

1 / 2 / 3

6. **Michel Couture**  
Deuxième membre de l'exécutif  
Chaudière-Appalaches 2001
7. **Céline Delhaes**  
Premier membre de l'exécutif  
Nommée et élue au suffrage  
universel 2011
8. **Jean-Pierre Lacombe**  
Troisième membre de l'exécutif  
Salaberry-Richelieu 2007



4 / 5



6 / 7 / 8



9 / 10

- 9. **Claude Cressier**  
Érable-Seigneuries 2015
- 10. **Valère Lieutenant**  
Estrie-Granby 2012
- 11. **Roger Beaulieu**  
Est du Québec 2014
- 12. **Alain Forget**  
Laurentides-Lanaudière 2014



11



12

- 13. **Jim Walker**  
Membre invité du conseil  
d'administration 2014
- 14. **Ralph Ballam**  
Membre invité du conseil  
d'administration 2013
- 15. **Suzanne Blanchet**  
Membre invitée du conseil  
d'administration 2015



13 / 14 / 15

# 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

1 / 2 / 3



4

- 4. Émile Cordeau**  
Vice-président principal et chef de la direction financière (à partir de février 2018)

- 5. Pierre Corriveau**  
Vice-président principal, Capital humain
- 6. Dominique Benoit**  
Vice-président principal, Affaires institutionnelles et communications



5 / 6



**7. Serge Paquette**  
Président, Opérations Canada  
**8. Doug Simon**  
Président, Opérations États-Unis

7 / 8



9



10



11

**9. Michael Aucoin**  
Président, Opérations Canada  
(depuis septembre 2017)

**10. Benoît Zolnai**  
Vice-président principal,  
Excellence opérationnelle et qualité

**11. Nicolas Marie**  
Vice-président principal –  
directeur général crème glacée

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

**13. Simon Olivier**  
Vice-président principal,  
Stratégies et innovation



12 / 13





PILIER

## Stratégie de marques

---

Nous avons continué de développer et de renforcer nos marques dans le but de créer une réelle différenciation auprès des consommateurs.

Les plus connues – Natrel, OKA, iögo et BiPro – ont toutes un caractère distinctif.

# Nos marques nous positionnent résolument comme des chefs de file dans nos marchés.

Amorcée au début de l'année financière 2017, la campagne mettant de l'avant la fierté d'offrir des produits fabriqués à partir de lait 100 % canadien, en partenariat avec les Producteurs laitiers du Canada, a permis de faire mieux connaître notre modèle d'affaires et de faire bondir la notoriété assistée d'Agropur de 56 % au plan pancanadien — un réel succès! Le déploiement du logo des Producteurs laitiers du Canada «Lait de qualité» sur nos produits se poursuit.

## **NATREL, TOUJOURS NUMÉRO UN DANS LE CŒUR DES CANADIENS**

La marque Natrel a encore confirmé sa domination du marché s'affirmant comme marque numéro un au Canada dans les segments «finement filtré» (45% de parts de marché), «sans lactose» (64% de parts de marché) et «biologique» (40% de parts de marché). La marque a été représentée dans de nombreux événements au cours de l'année, dont à Montréal lors du Festival YUL EAT et le festival de musique Osheaga, lors duquel le Bistro Natrel, un bar laitier mobile, a été lancé. Des ambassadeurs de la marque ont aussi été déployés sur plusieurs autres sites de rassemblements et d'événements un peu partout au Canada tels que le Festival Dragon Boat, à Victoria, en Colombie-Britannique, et à la patinoire du Harbourfront de

Toronto, en Ontario, où Natrel est commanditaire. De juin à septembre, la marque Natrel a aussi exécuté un vaste programme de commandite à la télé et s'est associée à de nombreuses émissions culinaires partout au Canada, incluant une commandite exclusive de l'émission *Les Chefs*.

Toujours au plan national, les produits Natrel sans lactose ont pour leur part fait l'objet d'une campagne d'envergure déclinée sur plusieurs points de contact, notamment l'affichage, le volet numérique et les réseaux sociaux. Elle comportait également une vidéo humoristique sous forme de «mockumentaire» relatant l'histoire d'un géant intolérant au lactose qui voit sa vie changée grâce aux produits Natrel sans lactose. La vidéo a fait parler d'elle en termes élogieux dans les médias.



### OKA, FIN DEPUIS PRÈS DE 125 ANS

OKA continue de conquérir les consommateurs canadiens, qui en ont fait le fromage fin le plus connu au pays. Forte d'investissements pour moderniser ses installations de fabrication et d'importants efforts de marketing, la marque continue de faire son chemin et répond aux attentes puisque les volumes de ventes ont crû de 83% depuis 2013.

Pour la première fois de son histoire, la marque OKA a fait l'objet d'une campagne télé diffusée d'un bout à l'autre du Canada. Elle a aussi brillé à l'occasion du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada avec sa campagne «OKANADA», qui visait à renforcer l'image d'OKA comme étant LE fromage fin canadien. L'objectif ultime d'Agropur? Faire en sorte que le fromage OKA soit au Canada ce

que le brie est à la France, le gouda aux Pays-Bas et le gruyère à la Suisse.

Considérant l'arrivée prochaine sur le marché de 17700 tonnes additionnelles de fromages importés dans le cadre de l'Accord économique et commercial global, il était primordial de nous préparer en consolidant le lien entre notre marque emblématique et les consommateurs.

La marque OKA a aussi fait son entrée dans le segment des portions individuelles avec le lancement du OKA et du OKA L'Artisan en petites pointes. Un format idéal pour la collation. Les résultats parlent d'eux-mêmes: Les portions OKA ont battu nos objectifs de ventes nettes par 28% et l'arrivée du OKA L'Artisan en août 2017 a fait bondir les ventes de portions individuelles OKA par 41%!

### IÖGO, DÉJÀ CINQ ANS DE SUCCÈS

La marque de yogourt iögo a réussi à se faire une place significative en très peu de temps dans le paysage laitier canadien. Elle célèbre ses cinq années d'existence et de succès en août dernier.

Lancée en 2012, dans un marché où de nombreux joueurs se disputaient l'espace sur les tablettes, la marque a su séduire et rallier les consommateurs de tous les âges par son audace, la variété de son offre et la qualité de ses produits. iögo possède plus de 12% de parts de marché au Canada et la marque croît deux fois plus rapidement que sa catégorie. Depuis son arrivée sur le marché canadien, iögo a largement contribué à la croissance de la catégorie en misant sur l'innovation, en répondant aux besoins exprimés par les consommateurs et en s'adaptant à leur mode de vie.



LA QUALITÉ ET LA PURETÉ DES PRODUITS PROTÉINÉS BIPRO  
INSPIRENT LA CONFIANCE CHEZ LES ATHLÈTES AUTANT QUE  
CHEZ LES AUTRES CONSOMMATEURS.

**BIPRO, UNE MARQUE  
DE CONFIANCE**

La marque BiPro s'est associée à plusieurs athlètes professionnels, dont deux joueurs de basketball de Los Angeles, Brandon Ingram et Larry Nance Jr., qui ont figuré dans une publicité de la marque, diffusée en Californie en 2017.

BiPro a aussi lancé des eaux protéinées aromatisées en trois saveurs, qui viennent s'ajouter à la gamme de produits déjà offerts.

**Natrel**

**iöGO**

AGROPUR  
*Grand Cheddar.*

**OKA**



Central Dairies

*Allegro*

**OLYMPIC**

**biPro**  
HAUTE PERFORMANCE. SANS HÉLÉMENTAIRE.  
HAUTE PERFORMANCE. SANS HÉLÉMENTAIRE.

**Dairytown**  
"In the heart of the dairy country"

FROMAGES FINS  
**ANCO**  
FINE CHEESE

**Québon**

**DAR**

**Farmers**

**Lucerne.**  
DEPUIS 1904

SCHROEDER

**KEY**

**ICEBERG**

**Alasters**  
RESERVE

**SCOTSBURN**

**CAP**

**island FARMs**



*Sealtest*



AGROPUR A AUSSI ÉTÉ RECONNUE, POUR UNE TROISIÈME ANNÉE CONSÉCUTIVE, MARQUE DE CONFIANCE NUMÉRO UN DES PRODUITS LAITIERS AUPRÈS DES CANADIENS SELON L'INDICE GUSTAVSON DE L'UNIVERSITÉ DE VICTORIA, EN COLOMBIE-BRITANNIQUE.





Peggy Ponce, chercheuse principale, Protein Applications Center, Eden Prairie

olate

**BiPRO**<sup>®</sup>  
whey protein isolate

## PILIER

# Innovation

---

L'innovation fait partie de l'ADN d'Agropur depuis toujours. Mais aujourd'hui, l'innovation va bien au-delà de la recherche et du lancement de nouveaux produits. Notre nouveau processus d'innovation nous confirme plus que jamais que les produits laitiers ont un potentiel immense de réinvention.

**BiPRO**

olate

**BiPRO**<sup>®</sup> | w

isolate

**Bi**

Nous comptons sur l'une des plus grandes équipes de recherche et développement vouées aux produits laitiers et nous consacrons des dizaines de millions de dollars à ce secteur en Amérique du Nord.

Mise en place en octobre 2016, «Inno Agropur» est une structure qui nous permettra de nous distinguer en proposant des produits et des approches d'affaires différentes, notamment aux nouvelles générations de consommateurs. Elle nous permettra d'être plus à l'écoute de leurs besoins et de leur offrir des «expériences» d'achat et de consommation. Inno Agropur se décline en quatre principaux volets: Inno Fabrik, Inno Challenge, Inno Expo et Inno Boutique.

#### INNO FABRIK

L'Inno Fabrik est un processus interne annuel consistant à réunir des employés d'âges et de secteurs divers pour des séances d'idéation. Une soixantaine d'employés ont participé à la dernière session. Grâce à ce processus, une centaine d'idées ont été développées. Celles-ci ont été rapidement soumises aux consommateurs afin de valider, entre autres, leur intérêt, leur pertinence et leur unicité. En obtenant les commentaires des consommateurs au début du processus, les idées

ayant le plus de potentiel de développement sont rapidement identifiées. La priorité a ensuite été accordée aux idées les plus prometteuses.

#### INNO CHALLENGE

L'Inno Challenge, lancé au début de l'année financière sous le thème « Ensemble, réinventons les produits laitiers », est notre toute première initiative d'innovation ouverte. L'Inno Challenge s'adresse donc aux innovateurs du monde entier, qui sont invités à soumettre leurs projets proposant une nouvelle façon de faire l'expérience des produits laitiers et de répondre à des besoins des consommateurs. Ce premier appel a permis à un très grand nombre de participants de soumettre leurs idées. Trois d'entre elles ont été retenues en février 2017 et ont été présentées lors de l'Inno Expo.

#### INNO EXPO

L'Inno Expo, dont c'était la deuxième édition cette année, regroupait une cinquantaine de membres du personnel d'Agropur provenant de tous les secteurs et des deux côtés de la frontière. Ceux-ci devaient évaluer le potentiel de nombreux concepts prototypés générés par l'Inno Fabrik ainsi que les trois concepts gagnants de l'Inno Challenge. Un grand groupe de consommateurs ont aussi été invités à venir donner leur avis et à valider leur niveau d'appréciation en personne. La combinaison des deux groupes nous permet une lecture optimale du potentiel des produits développés.

#### INNO BOUTIQUE

L'Inno Boutique est notre incubateur interne qui, à la manière d'une «start-up», amène les idées au seuil de la production à petite échelle en quelques mois. Cette année, plusieurs prototypes ont été rapidement amenés au marché-test afin de vérifier la réponse des consommateurs.

#### LE GLYCOMACROPEPTIDE, UN INGRÉDIENT PROMETTEUR

Du côté américain, une nouvelle percée a été réalisée avec la mise au point d'un procédé unique permettant d'extraire une forme purifiée de glycomacropéptide, ou GMP, dont les applications peuvent être très nombreuses. Ce produit, que nous fabriquons à notre usine de Jerome en Idaho, est pour l'instant entièrement destiné à la production d'aliments pour les personnes atteintes de phénylcétonurie, une grave maladie du métabolisme. Une fois la capacité de production augmentée, notre nouvelle découverte pourra être utilisée dans la fabrication de produits tels que barres nutritionnelles, produits d'hygiène buccale, suppléments alimentaires, etc.

Dans ce contexte, notre glycomacropéptide s'est vu décerner la palme par les juges dans la catégorie «Innovative milk or whey-derived dairy ingredient» (ingrédient laitier novateur issu du lait ou du lactosérum) lors d'un concours commandité par l'American Dairy Products Institute, dont le résultat a été annoncé en avril dernier à Chicago.



Lindsay Budin, collaboratrice de recherche appliquée, Protein Research Center, Le Sueur



Devan Wollenberg, associée de recherche, Protein Applications Center, Eden Prairie



## PILIER

# Leadership en matière de coûts

---

La rentabilité va de pair avec l'efficacité, et la réduction de coûts fait toujours partie de la stratégie d'Agropur. En février 2016, un objectif de 100 millions de dollars d'économies sur trois ans avait été annoncé. Après une deuxième année, nous en sommes déjà à 89 millions de dollars; l'objectif est donc en bonne voie d'être atteint l'an prochain.

# Plus de 170 millions de dollars sur cinq ans ont été retranchés de nos structures de coûts.

---

## DES INSTALLATIONS DE CLASSE MONDIALE POUR APPUYER LA CROISSANCE

L'excellence opérationnelle demeure au cœur de l'amélioration de nos processus. Afin de s'assurer que ses installations sont de calibre mondial et pour appuyer la croissance de l'entreprise, Agropur y consent des investissements continuels. Ainsi, au cours des cinq dernières années, plus de 989 millions de dollars ont été injectés dans ses usines et dans plusieurs autres projets au Canada et aux États-Unis.

L'investissement annoncé le plus récent est celui de l'usine de Lake Norden, dans le Dakota du Sud; c'est le plus important investissement d'Agropur dans une de ses usines à ce jour. Il s'agit d'un investissement stratégique qui contribuera

à mieux servir les clients d'Agropur. L'usine fabriquera du fromage et des produits à base de lactosérum, qui seront commercialisés dans divers marchés. Les travaux ont été amorcés en octobre dernier et l'usine agrandie devrait être pleinement opérationnelle vers le début de 2019.

## UN PREMIER GALA EXCELLENCE FOURNISSEUR COURONNÉ DE SUCCÈS

Le service des Achats stratégiques a poursuivi ses efforts en travaillant de concert avec ses fournisseurs afin de trouver les meilleurs moyens d'optimiser les coûts. Dans le but de reconnaître la contribution des fournisseurs à notre effort de réduction des coûts, le service des Achats stratégiques a lancé en mars dernier l'initiative «Excellence fournisseur».

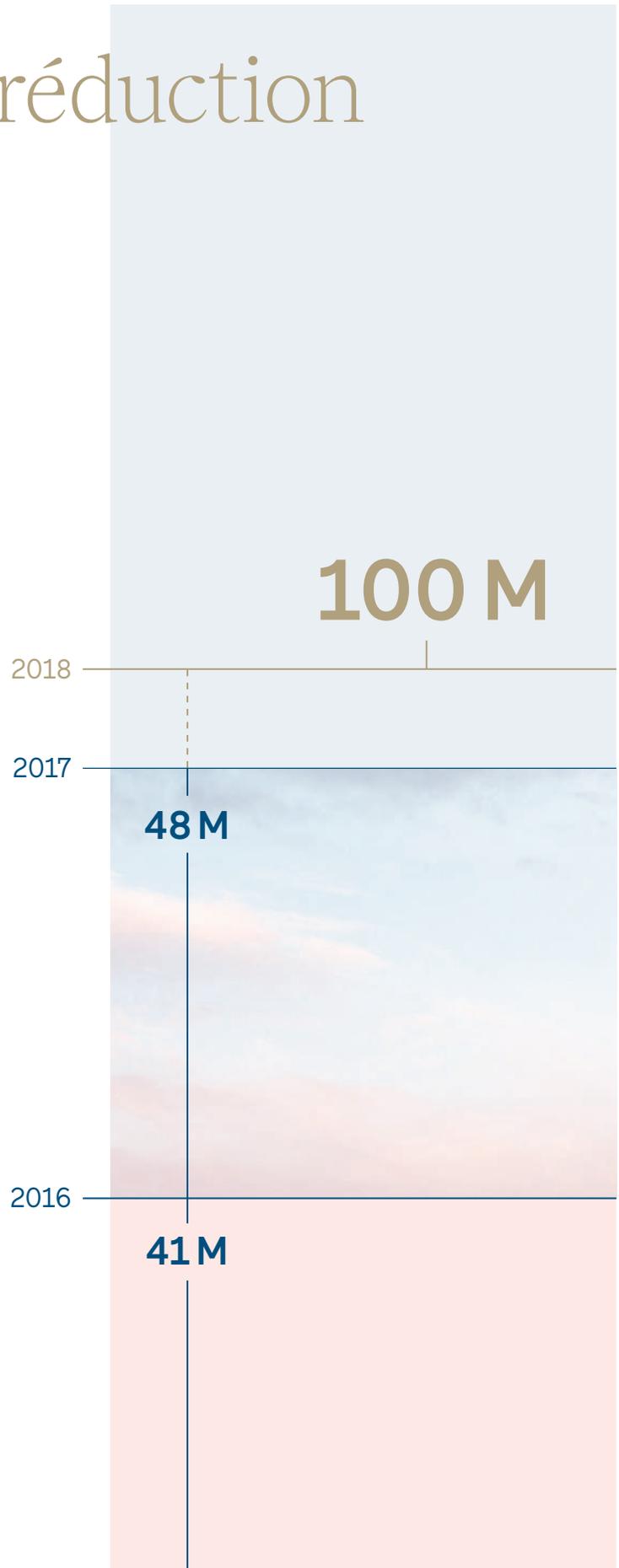
Cette initiative, qui s'aligne sur les valeurs et les objectifs opérationnels d'Agropur, s'est échelonnée sur 12 mois et a culminé lors du gala Excellence fournisseur en mars dernier, lors duquel sept prix ont été remis aux fournisseurs dont la collaboration exceptionnelle au plan des solutions créatives a été reconnue.

## LE PROJET ERP: LA RÉDUCTION DES COÛTS À MOYEN TERME

Agropur poursuit toujours l'implantation de son progiciel de gestion intégrée. Ce programme est très audacieux, mais il permettra à l'ensemble de l'entreprise d'avoir une information juste, rapide et détaillée, contribuant ainsi à améliorer sa performance.

# Objectif de réduction des coûts

EN MILLIONS DE DOLLARS





Misti Delaney, opératrice à l'emballage, usine de Truro

## PILIER

# Capital humain

---

L'approche beaucoup plus dynamique, qui a été amorcée en 2015, permet une plus grande agilité dans le changement et l'innovation et place le client et le consommateur au centre des priorités de l'entreprise.



# AGROPUR

# Agropur est un employeur de choix et déploie des efforts considérables pour mettre sur pied divers programmes novateurs.

Dans la foulée de la création des unités opérationnelles du Canada et des États-Unis, nous avons poursuivi les changements aux structures organisationnelles, notamment en implantant davantage de structures matricielles favorisant la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, et ce, afin d'assurer une plus grande agilité et une meilleure collaboration. Elles sont aussi mieux centrées sur les besoins et le soutien des clients et des consommateurs.

## RÉVISION DES STRUCTURES À LA SUITE DE L'ACQUISITION D'ALIMENTS ULTIMA

Dans la foulée de l'acquisition d'Aliments Ultima, au début de l'exercice 2018, nous avons aussi revu nos opérations canadiennes afin d'optimiser nos diverses structures, tout en préservant l'expertise et le talent dans le secteur du yogourt.

Dans ce même cadre, nos nouvelles structures organisationnelles visent à intensifier notre orientation client. Des équipes multifonctionnelles et multiexpertises seront consacrées aux principaux clients afin de mieux cerner leurs besoins et y répondre de façon plus agile.

## SONDAGE VIBE

Le sondage VIBE, visant à mesurer l'indice de bien-être des employés, a été lancé à l'automne 2016 auprès de tous les cadres et employés de bureau d'Agropur au Canada et aux États-Unis. Le sondage répondait à trois objectifs, soit de mesurer le niveau d'adhésion des employés à la transformation et à ses nouvelles valeurs, de valider dans quelle mesure ils étaient fiers de travailler pour l'organisation et de s'assurer qu'ils avaient les appuis nécessaires pour performer durant la transformation.

La démarche permettait de se concentrer principalement sur les aspects sur lesquels les gestionnaires avaient de l'influence et de se différencier des autres organisations en concentrant nos efforts sur la qualité de notre leadership.

Les résultats du sondage VIBE, publiés en février 2017, ont révélé un indice de mobilisation, pour l'ensemble des

employés salariés d'Agropur, qui se démarque positivement de l'industrie des «biens de consommation de base en Amérique du Nord».

Malgré ce résultat positif, des plans d'actions spécifiques à chacun des lieux de travail ont été établis afin de répondre aux rétroactions et aux résultats.

## MODERNISATION DE LA GESTION DU CAPITAL HUMAIN

Pour atteindre ses objectifs d'affaires ambitieux et assurer sa pérennité, Agropur veut moderniser la gestion de son capital humain. L'entreprise doit se démarquer et mettre en place des mécanismes de gestion visant à créer un environnement de travail qui répond aux attentes des nouvelles générations. Elle doit aussi composer avec la réalité du quasi plein-emploi, de sorte qu'elle doit se distinguer pour attirer les meilleurs candidats.

L'année 2017 a été particulièrement fertile à ce chapitre. Des groupes de discussion ont permis de cerner les forces d'Agropur comme employeur aussi bien au Canada qu'aux États-Unis.

## PROJET HARMONY LA COLLABORATION POUR SOUTENIR LA CROISSANCE

Le projet Harmony transformera le modèle de prestation de services par l'implantation d'un système de gestion du capital humain et de la paie et la mise à jour du système de gestion de temps. L'implantation de ces systèmes contribuera à soutenir la croissance d'Agropur. Au terme du projet, prévu en 2019,



Sam Peters, opératrice / Beth Sharpe, opératrice polyvalente / Jay-J Crowe, opératrice à l'emballage  
Usine de Truro

le nouveau système de paie et de gestion du capital humain sera déployé et se traduira en une gestion plus efficace et une expérience uniforme pour les employés dans toute l'entreprise.

#### **VisionR**

#### **LA GESTION DE LA RELÈVE, POUR ACCÉDER AU PLEIN POTENTIEL**

Grâce à son programme VisionR, Agropur est engagée à faire du développement de ses employés à fort potentiel une priorité. Ce programme consiste entre autres à identifier ces employés au moyen d'une grille d'évaluation et d'ateliers de travail pour les gestionnaires qui ont ainsi l'occasion de travailler en groupes multidisciplinaires sur les défis d'affaires d'Agropur. Les recommandations formulées permettent de revoir certaines stratégies et d'en améliorer l'exécution.

Pour les employés, il s'agit d'une occasion privilégiée de se faire connaître, de faire part de leurs aspirations de carrière et de faire valoir leurs talents. La gestion de la relève s'effectue en

continu, selon une approche globale qui nous permet de nous adapter rapidement à notre environnement, ce qui dote Agropur d'un avantage concurrentiel certain. Nous prévoyons étendre ce programme à l'ensemble de nos employés.

#### **PROGRAMME ÉVOLUTION**

Ce programme contribue à l'amélioration de la santé et de la sécurité, de la qualité, des coûts, des délais, de l'environnement et de la mobilisation des employés.

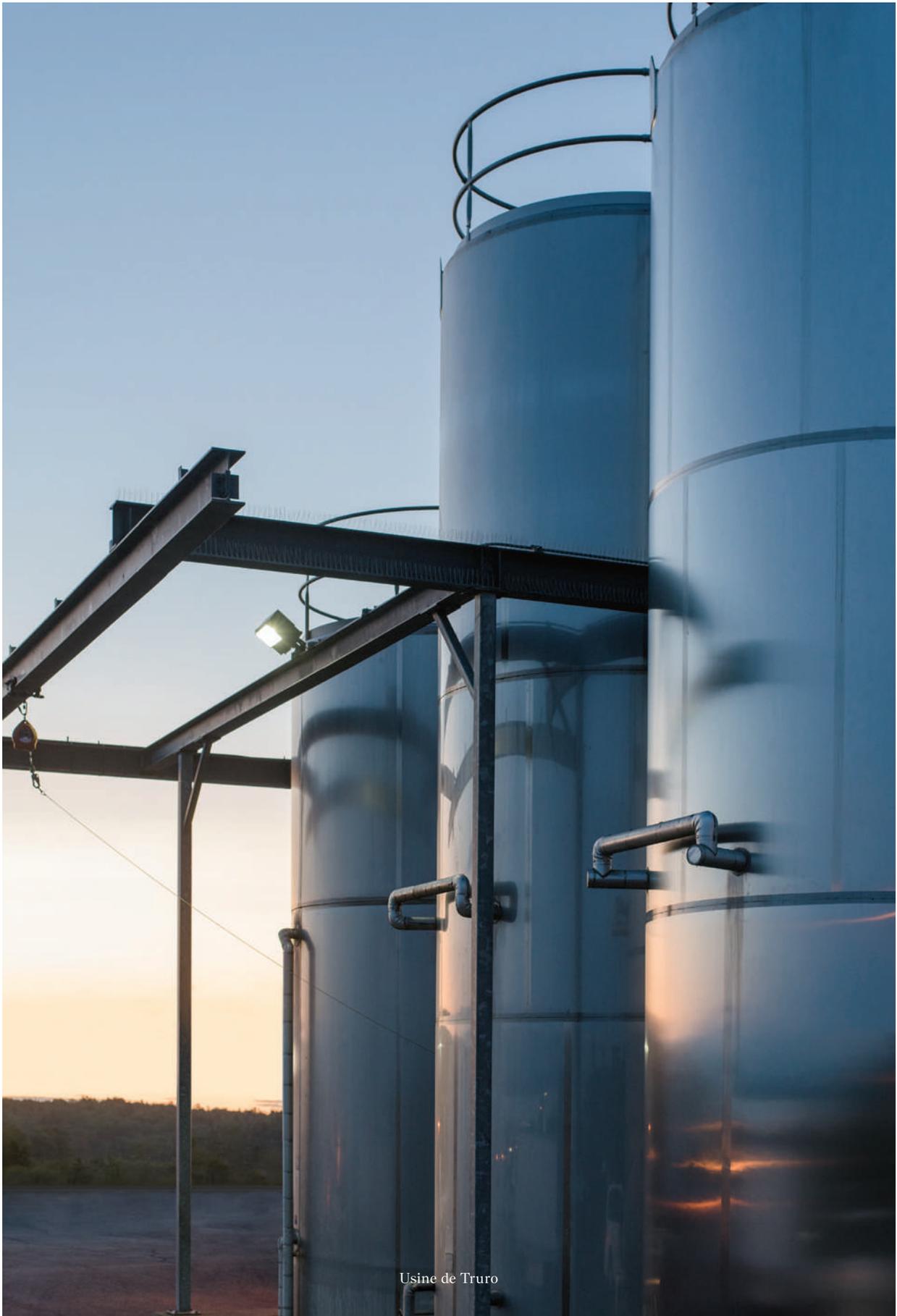
Même si Agropur s'est grandement transformée au cours des dernières années, nous conservons la volonté de faire vivre une culture préventive en santé et sécurité. Nous poursuivons le déploiement de notre programme de prévention à travers l'organisation et maintenons l'approche de «tolérance zéro» face au risque d'accident. Notre bilan en santé et sécurité s'est amélioré en 2017. La fréquence des accidents causant des jours perdus ou des assignations temporaires a baissé de 19% par rapport à 2016. En ce qui a trait à la gravité de ces

accidents, la quantité de jours perdus ou en assignation temporaire a été réduite de 13%.

Agropur est engagée à faire vivre les comités de santé et sécurité présents dans l'ensemble de ses sites et à incorporer les considérations et les objectifs SST à son exercice de planification stratégique annuel. À mesure que sont établis de nouveaux standards sur la gestion des risques et le leadership en SST, ils sont incorporés au programme de prévention.

Aux États-Unis, notre approche «Power of ONE» s'est avérée efficace. Des efforts importants ont été investis à évaluer et à comprendre en détail chacun des sites afin de saisir les possibilités d'amélioration et les synergies à exploiter. Ceci a mené à l'élaboration d'un plan qui va nous permettre de consolider nos meilleures pratiques et d'améliorer notre approche de formation à l'ensemble des niveaux de l'organisation.

Nous allons poursuivre sur cette lancée en 2018 afin de soutenir l'amélioration continue de nos programmes et performances en santé-sécurité.



Usine de Truro



## PILIER

# Développement national et international

---

Comme pour les autres piliers, l'année 2017 en a été une d'accélération de la transformation et de la croissance. Nous pouvons également dire qu'il s'agit d'une année équilibrée en ce que la croissance a été en partie organique et en partie le fruit de nos acquisitions.



# 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

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

Conception: Sid Lee  
Infographie: M&H Polystudios inc.  
Production: Sid Lee Studio  
Photographes: Alexi Hobbs et Daphné Caron  
Imprimé au Canada

Dans la présente publication, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination, dans le seul but d'alléger le texte.



# AGROPUR

Coopérative laitière

