



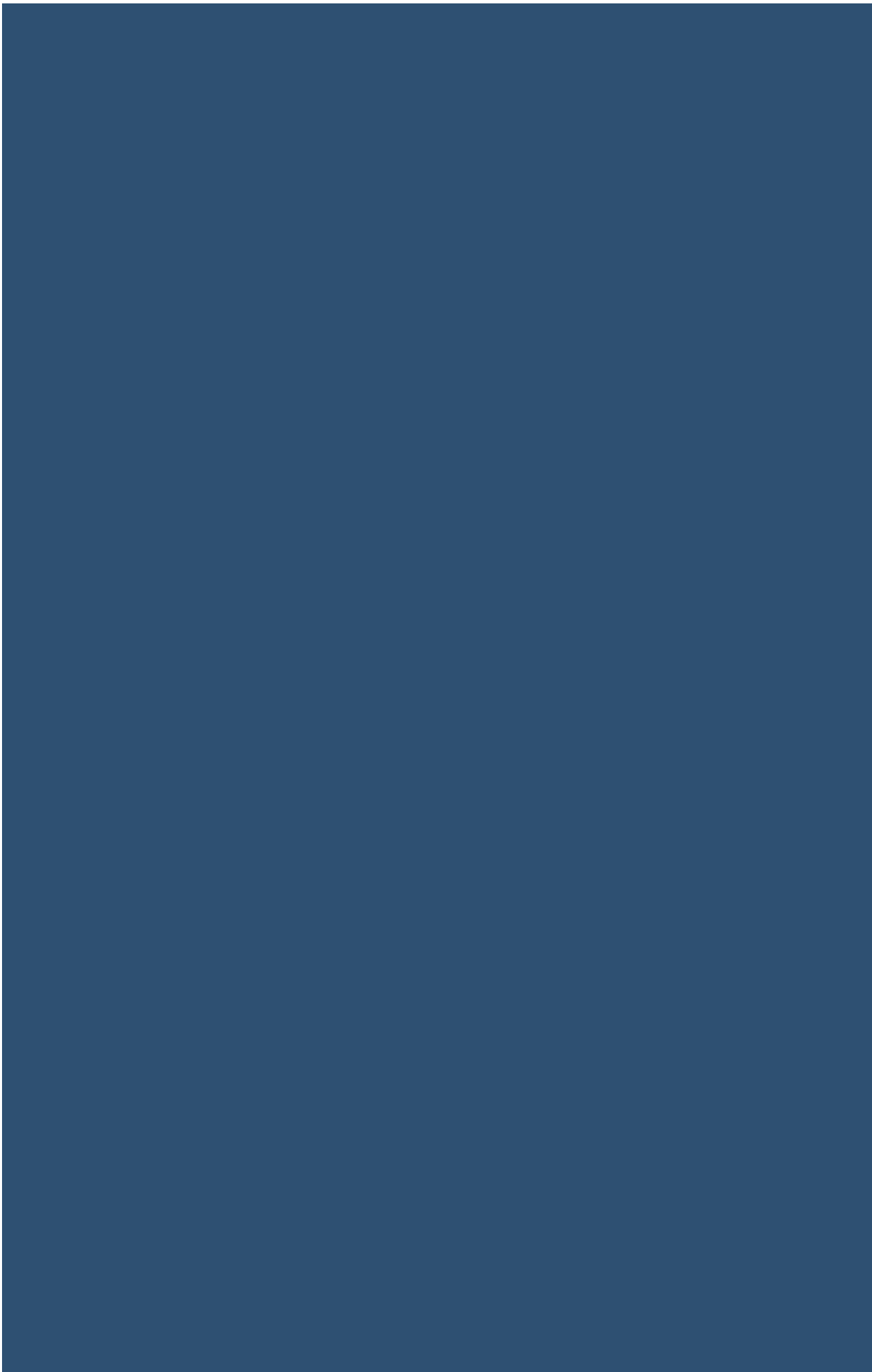
AGROPUR  
COOPÉRATIVE

RAPPORT ANNUEL  
2016

# — Agropur se transforme —



PRÉSENTÉ AUX MEMBRES  
DE LA COOPÉRATIVE





02

**Introduction**

10

**Message du président**

12

**Message du chef de la direction**

14

**Conseil d'administration**

16

**Conseil de direction**

---

**PILIER S**

18

**Stratégie de marques**

22

**Innovation**

24

**Leadership en matière  
de coûts**

28

**Capital humain**

32

**Stratégies nationale  
et internationale**

36

**Responsabilité d'entreprise**

40

**Revue financière**

52

**États financiers consolidés**



<sup>2</sup> La Coopérative a, tout au long de ses 78 années d'existence, connu une évolution constante, ponctuée de périodes d'accélération des changements, périodes que nous pourrions qualifier de « charnières ». L'année 2016 fait partie de ces phases d'intense activité que notre organisation a connues.

# Introduction

---



« LA PÉRENNITÉ DE GÉNÉRATION  
EN GÉNÉRATION »

- DWAYNE PERRY (en haut)
- DYLAN ET PAIGE PERRY (en bas)
- BECKY PERRY (page de droite, en haut)
- PAIGE ET JACK PERRY (page de droite, en bas)

Les photos ont été prises à la ferme  
Perry Hill Farm, à Perry Settlement,  
au Nouveau-Brunswick.



#### — TRANSFORMATION DE LA STRUCTURE

Tout d'abord, les nouvelles structures qui avaient été annoncées à l'automne 2015 ont été mises sur pied et complétées en cours d'année. Les équipes des opérations canadiennes et américaines ont été formées de façon à mettre à profit le savoir-faire et les forces de chacun, tout en favorisant les synergies entre les diverses équipes.

#### — UNE NOUVELLE STRATÉGIE GLOBALE D'INNOVATION

Agropur a mis en place en cours d'année une stratégie globale d'innovation appelée « Inno Agropur » afin de favoriser l'éclosion de nouvelles idées, tant à l'interne qu'à l'externe, et d'accélérer notre processus de création de nouveaux produits et procédés. Cette stratégie va permettre à l'organisation de se propulser vers l'avenir.







#### — SOMMET DES LEADERS ET SOMMETS SECTORIELS

Le Sommet des leaders, qui s'est tenu en mai dernier sous le thème « Hausser nos ambitions », a permis aux principaux gestionnaires de l'organisation de se rencontrer, de se connaître et d'échanger. Ensemble, ils ont discuté des grandes orientations et des ambitions de l'organisation. Ils ont également communiqué les nouvelles mission et valeurs qui guideront les décisions qui seront prises et les actions qui seront entreprises au cours des prochaines années pour assurer la croissance et la pérennité de notre organisation. L'information a par la suite été diffusée dans l'ensemble de l'entreprise lors de sommets sectoriels et de présentations aux employés par les gestionnaires.

#### — INAUGURATION DU SIÈGE SOCIAL

La Coopérative a aussi inauguré officiellement son siège social, en présence de nombreux invités, en juin 2016. Y sont donc réunis en un seul lieu, à Longueuil, plus de 800 employés des services administratifs qui travaillaient auparavant à Longueuil, Granby, Saint-Hubert, Saint-Laurent et au siège social d'Aliments Ultima. Le nouveau siège social offre un environnement dynamique et collaboratif favorisant les synergies au sein des divers secteurs et équipes.

#### — SOMMET INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES

Nos dirigeants ainsi que les membres de notre conseil d'administration étaient présents lors du Sommet international des coopératives qui a eu lieu à Québec du 11 au 13 octobre dernier. Plus de 3 000 participants de partout au monde représentant quelques milliers de coopératives se sont réunis dans le cadre de cet événement. Agropur était commanditaire majeur des deux principales conférences qui ont attiré environ 1 000 participants.

# Nouvelles mission et valeurs

Les nouvelles mission et valeurs d'Agropur dévoilées lors de l'assemblée générale annuelle de février 2016 présentent une image plus juste de l'identité et des aspirations de notre organisation et tiennent compte de l'évolution très rapide de la Coopérative au cours des dernières années.

## NOTRE MISSION

**Rester fidèle à la vision de pérennité de nos membres, propriétaires d'actifs de transformation efficaces, en proposant des produits laitiers de qualité à nos clients et à nos consommateurs.**

Pour réaliser notre mission, nous devons nous appuyer sur des stratégies permettant de :

\_ Développer des marques de produits laitiers préférées des consommateurs et être le fournisseur de choix pour tous nos partenaires d'affaires;

\_ Poursuivre notre croissance en transformant le lait en produits et ingrédients novateurs à valeur ajoutée;

\_ Créer un environnement de travail dynamique axé sur la performance, tout en tenant compte des besoins actuels et futurs de nos employés;

\_ Assurer une rentabilité supérieure et une structure de capital solide pour le bénéfice à long terme de nos membres.

Afin de réaliser sa mission, Agropur s'appuie  
sur cinq valeurs essentielles :

# Audace

FAIRE PREUVE DE COURAGE ET DE CRÉATIVITÉ  
DANS UN MONDE EN CONSTANTE TRANSFORMATION.

# Communication

PARTAGER EN VUE DE PRENDRE DES DÉCISIONS ÉCLAIRÉES.

# Intégrité

AGIR DE MANIÈRE RIGOUREUSE ET HONNÊTE.

# Excellence

SE SURPASSER AFIN D'ÊTRE LES MEILLEURS.

# Collaboration

TRAVAILLER ENSEMBLE DANS UN ESPRIT  
DE CONFIANCE ET DE COOPÉRATION.

# Message du président

**Je remercie nos membres et nos employés pour la confiance et le soutien témoignés à mon égard durant mes 26 années au sein du conseil d'administration, dont 15 ans à la présidence. Tous ensemble, nous avons accompli de grandes réalisations.**



Quittant la présidence d'Agropur cette année, j'aimerais tout d'abord exprimer ma profonde reconnaissance envers les 3 271 membres et 8 000 employés de notre coopérative. Je les remercie pour la confiance et le soutien témoignés à mon égard durant mes 26 années au sein du conseil d'administration, dont 15 ans à la présidence. Tous ensemble, nous avons accompli de grandes réalisations.

Ce fut un honneur et un privilège de travailler à l'avancement de notre coopérative jour après jour, année après année. Je suis fier du chemin que nous avons parcouru. De 2002 à 2016, Agropur a vu son chiffre d'affaires croître significativement de 1,8 à 6 milliards de dollars. Nous avons bâti sur l'héritage que nos prédécesseurs nous ont laissé pour bien servir les membres actuels de la Coopérative tout en nous assurant, à notre tour, de léguer aux générations futures une organisation en pleine santé financière et avec un fort potentiel de développement. Depuis 78 ans, nous avons toujours uni nos efforts dans un seul et ultime but : contrôler notre destinée et assurer la pérennité de notre coopérative.

Agropur est une entreprise où les membres propriétaires partagent leurs points de vue de manière démocratique et respectueuse dans l'intérêt de la Coopérative. Notre vie associative, composée annuellement de plusieurs assemblées et réunions avec nos membres, est unique et indispensable pour maintenir ce lien privilégié qui permet l'évolution de notre coopérative dans le temps.

Nous pouvons plus que jamais affirmer que les décisions que nous avons prises afin de soutenir la croissance responsable de notre entreprise étaient les bonnes. En 2016, la Coopérative est en mesure de déclarer une ristourne de 60,1 millions de dollars. Agropur procédera également à un rachat de capital et titres de créances des membres de l'ordre de 40 millions de dollars.

# Serge Riendeau

Au total, ce sont 719,8 millions de dollars qui ont été retournés durant les 15 dernières années aux membres propriétaires. Ces sommes ont été réinvesties dans le développement des fermes et ont contribué à la vitalité de l'économie et des communautés. Notre modèle d'affaires en est un de partage équitable.

Au cours des dernières années, nous avons procédé à d'importantes fusions et acquisitions, dont celles de Farmers, Dairytown, Davisco, Northumberland et celle des actifs laitiers de Sobeys. Après la fin de l'année financière, nous avons conclu une entente en vue de l'acquisition des actifs de Scotsburn. Agropur est la première coopérative laitière au Canada, ce qui vient renforcer notre vision de consolider la propriété d'actifs de transformation dans les mains des producteurs de lait d'ici.

Nous avons également fait des investissements importants, notamment pour augmenter la capacité de nos usines d'Oka, de Québec et de Saint-Hyacinthe, compléter les projets d'usine de Lethbridge en Alberta et augmenter substantiellement la capacité de production de fromage féta et de mozzarella dans nos usines américaines, dont celles de Luxemburg et de Weyauwega. Au total, ce sont près de 1,4 milliard de dollars qui ont été investis au cours des 15 dernières années.

Aujourd'hui, nos volumes de lait transformés s'élèvent à 5,9 milliards de litres, comparativement à 1,7 milliard de litres en 2002. C'est ainsi que nous avons fait notre place parmi les leaders mondiaux.

Nous avons également démontré notre leadership dans les grands dossiers qui ont eu un impact sur l'industrie laitière. Je pense notamment aux normes fromagères qui ont été établies en 2008 ainsi qu'aux négociations entourant l'accord entre le Canada et l'Union européenne et le Partenariat transpacifique.

Je suis fier de notre contribution pour le maintien du système de gestion de l'offre. L'industrie laitière canadienne offre aux consommateurs des produits laitiers qui respectent les plus hauts standards de qualité à un juste prix. Malheureusement, au final de ces dernières négociations, c'est tout de même 5,5 % d'accès à notre marché qui a été consenti aux autres pays; autant de lait qui ne sera pas produit par les producteurs laitiers ni transformé par les transformateurs d'ici. De plus, rappelons qu'il manque toujours un élément important pour assurer la protection de la gestion de l'offre: le contrôle aux frontières des produits laitiers qui contournent la réglementation canadienne.

De concert avec nos partenaires transformateurs et les représentants des offices de producteurs des provinces, c'est au terme de plusieurs années d'efforts que nous sommes arrivés cette année à une entente sur une stratégie nationale des ingrédients, le plus important changement au système laitier canadien des 20 dernières

années. Elle permettra de régler le problème des surplus structurels tout en sécurisant le revenu des producteurs laitiers.

C'est aussi avec beaucoup d'enthousiasme que nous avons annoncé notre décision d'afficher sur tous nos produits fabriqués au Canada sous nos marques le nouveau logo de certification d'origine «Lait de qualité», dévoilé par les Producteurs laitiers du Canada. Ce faisant, nous posons un geste en faveur des producteurs laitiers d'ici grâce à l'utilisation de lait et d'ingrédients canadiens. C'est d'ailleurs dans ce même esprit que, plus tôt cette année, nous annonçons notre décision de cesser d'importer et d'utiliser du lait diafiltré.

La performance d'Agropur est le résultat d'une somme de gestes posés au cours des dernières années, tels que nos fusions et acquisitions, notre programme de réduction des coûts, la gestion avisée de notre dette, nos investissements importants dans nos marques ainsi que dans nos infrastructures, et ce, tant au Canada qu'aux États-Unis. Notre coopérative possède des assises solides qui lui permettent d'envisager avec optimisme son développement futur et ainsi poursuivre sa croissance sur le marché américain.

Je remercie notre chef de la direction, Robert Coallier, pour son leadership, son grand sens des affaires et pour avoir doté Agropur de structures plus agiles qui encouragent l'amélioration des façons de faire nous permettant d'atteindre nos plus hauts objectifs de performance et de croissance. Je remercie l'équipe de direction et tous les employés pour leur collaboration exceptionnelle et l'énergie consacrée à l'entreprise pour en faire ce qu'elle est devenue aujourd'hui.

Je tiens également à remercier chaleureusement mes collègues du conseil d'administration de leur confiance renouvelée au cours de ces 15 dernières années. Nous avons toujours travaillé avec et pour les membres dans le plus grand intérêt d'Agropur.

Enfin, à nouveau, mes plus sincères remerciements à nos membres pour leur engagement indéfectible. Nos membres fondateurs affirmaient: «Notre coopérative n'aura pas de frontières.» Je suis convaincu, plus que jamais aujourd'hui, que notre force de coopération nous a donné les meilleures conditions pour réussir dans un contexte de consolidation de l'industrie laitière à l'échelle mondiale. Nos fondateurs ont décidé de prendre le contrôle de leur destinée. Continuons le bon travail, ensemble. Longue vie à Agropur!



**SERGE RIENDEAU**  
Président

# Message du chef de la direction

L'année 2016 aura été bien remplie. Nous avons posé plusieurs gestes afin d'atteindre les objectifs ambitieux fixés en début d'année. Ainsi, c'est avec beaucoup de satisfaction que nous vous présentons en 2016 des résultats en forte progression.



Notre excédent d'exploitation<sup>1</sup> a augmenté de 105,7 millions de dollars ou de 34,6% pour s'établir à 411,7 millions de dollars, et ce, malgré des prix mondiaux encore incertains pour les produits de lactosérum et un environnement canadien extrêmement concurrentiel. L'excédent avant ristournes et impôts est également en nette progression, affichant une hausse de 63,1% pour atteindre 154,0 millions de dollars cette année.

Dans un contexte où l'industrie laitière se mondialise, nous croyons qu'il faut demeurer un joueur significatif. Cette conviction explique pourquoi les récentes années ont été marquées par une importante phase de transformation, thème de notre rapport annuel 2016.

Nous constatons que nos stratégies, nos décisions opérationnelles et nos actions des cinq dernières années, toujours en phase avec nos cinq piliers de développement, portent leurs fruits. Agropur fait aujourd'hui partie des cinq plus grands transformateurs laitiers en Amérique du Nord et a joint le groupe des 20 plus importantes entreprises de transformation laitière au monde, selon Rabobank, fournisseur international de services financiers.

De plus, nous sommes, encore une fois cette année, reconnaissants envers nos consommateurs qui considèrent Agropur comme la première marque au Canada dans la catégorie des produits laitiers selon l'index Gustavson 2016 des marques les plus dignes de confiance des Canadiens. Ce témoignage de confiance de la part des consommateurs nous remplit de fierté.

Poursuivant son objectif d'être à l'écoute du consommateur, Agropur a posé un geste marquant cette année. Nous avons annoncé l'utilisation du logo de certification des Producteurs laitiers du Canada. Dorénavant, tous les produits Agropur fabriqués au Canada sous nos marques afficheront le logo « Lait de qualité ». Ainsi, nous aidons nos consommateurs à connaître la provenance de nos produits et à appuyer nos producteurs.

<sup>1</sup> L'excédent d'exploitation de l'exercice précédent est ajusté afin de le rendre comparable à celui de l'exercice courant.

# Robert Coallier

Agropur mise également sur l'innovation pour dépasser les attentes des consommateurs et comme vecteur majeur de son développement. Nous l'avons démontré avec des investissements annuels très importants en recherche et développement, et avons travaillé au cours des dernières années à intégrer l'innovation au sein de notre entreprise.

Cette année, Agropur, en partenariat avec le Quartier de l'innovation de Montréal, a lancé son programme Inno Challenge, consacré à la réinvention des produits laitiers, et ce, en faisant appel à l'innovation ouverte. Il s'agit d'une première canadienne en innovation agroalimentaire.

Sous le thème « Ensemble, réinventons les produits laitiers ! », un premier appel a été lancé aux créatrices et créateurs d'ici et du monde entier pour présenter des solutions à fort impact qui élargiront, développeront durablement et renouvelleront le secteur de l'industrie laitière. Nous voulons bousculer les conventions et ainsi créer les produits laitiers de demain.

Tel que nous nous étions engagés à le faire, nous avons apporté une attention particulière à la gestion de notre dette. Ainsi, la totalité de la somme reçue en décembre 2015 à la suite de la deuxième émission de parts privilégiées de premier rang au montant de 300 millions de dollars a servi à rembourser notre dette à terme. Ce remboursement, combiné à l'ensemble de nos actions, nous permet maintenant de poursuivre notre développement stratégique.

Par ailleurs, nous avons entrepris un nouveau programme de réduction de coûts de 100 millions de dollars sur trois ans. Après une première année, nous avons déjà réalisé 41,0 millions de dollars d'économie.

Des investissements importants de 148 millions de dollars ont été consentis en immobilisations, tant au Canada qu'aux États-Unis. Nous avons notamment augmenté de 128 % la capacité des installations de fabrication de fromage féta à Weyauwega, ce qui nous permettra non seulement de réduire nos coûts, mais également de demeurer numéro un dans la fabrication de féta aux États-Unis.

À cet effet, la proportion de nos revenus américains continue d'enregistrer une hausse pour atteindre 44,3 % des revenus totaux de l'entreprise.

Enfin, nous avons inauguré notre nouveau siège social à Longueuil. Représentant un investissement de 90 millions de dollars, le siège social d'Agropur, qui occupe une superficie de près de 42 000 mètres carrés, établit le centre décisionnel de l'entreprise au Québec. Le complexe accueille plus de 800 personnes dans des espaces de travail intelligents et conviviaux, intégrés à la nature.

Nous constatons déjà que notre nouveau siège social a un effet positif quant à notre capacité d'attirer et de retenir les meilleurs talents. De plus, nous avons poursuivi le déploiement d'outils de gestion, comme le programme de gestion de la relève ainsi que le programme de leadership. Nous sommes convaincus que nous avons les meilleures équipes tant au Canada qu'aux États-Unis.

C'est grâce à l'ensemble des décisions prises au cours des dernières années, au soutien de nos 3 271 membres et à l'engagement de nos 8 000 collègues de travail que, globalement, nous connaissons une remarquable croissance et sommes encore mieux positionnés que jamais.

Cette année de consolidation nous aura permis de poursuivre le développement de nos cinq piliers. Nous avons également mis l'accent sur notre nouvelle mission ainsi que sur les nouvelles valeurs qui guident nos actions. Dans un environnement en perpétuel changement, nous croyons essentiel de nous fixer des objectifs clairs, mais aussi de nous donner des ambitions communes et porteuses pour les années à venir.

Nous avons encore énormément de chemin à parcourir. Pour atteindre nos objectifs, nous voulons accentuer le climat de collaboration au sein de l'organisation, et ce, à tous les niveaux. Nous croyons que nos approches de gestion doivent être modernes et rassembleuses pour l'ensemble de nos 8 000 collaborateurs. C'est donc avec beaucoup de confiance et d'enthousiasme que nous abordons 2017.

Enfin, j'aimerais remercier sincèrement les membres de notre conseil d'administration et notre président, monsieur Serge Riendeau, qui partira à la retraite en février 2017. Je salue son leadership. Sa vision a été déterminante dans la croissance responsable de notre entreprise. Je tiens aussi à remercier spécialement mes collègues du conseil de direction et l'ensemble des employés d'Agropur qui chaque jour travaillent à faire progresser notre entreprise.

Merci à toute l'équipe Agropur pour une très belle année 2016.



**ROBERT COALLIER**  
Chef de la direction

# Conseil d'administration

**1. SERGE RIENDEAU**

Président  
Nommé et élu au  
suffrage universel 1991

**2. RENÉ MOREAU**

Vice-président  
Nicolet-Bois-Francs 1998

**3. JEANNIE VAN DYK**

Vice-présidente  
Atlantique 2013

**4. MICHEL COUTURE**

Premier membre de l'exécutif  
Chaudière-Appalaches 2001

**5. CÉLINE DELHAES**

Deuxième membre de l'exécutif  
Laurentides-Lanaudière 2011

**6. ROGER MASSICOTTE**

Troisième membre de l'exécutif  
Mauricie-Portneuf 2003

**7. ROGER BEAULIEU**

Est du Québec 2014



1



2



3



4



5



6



7





8



9



10



11



12



13



14



15

**8\_ STÉPHANIE BENOIT**

Nommée et élue  
au suffrage universel 2015

**9\_ CLAUDE CRESSIER**

Érable–Seigneuries 2015

**10\_ JEAN FILIATRAULT**

Montérégie 1993

**11\_ ALAIN FORGET**

Laurentides–Lanaudière 2014

**12\_ JEAN-PIERRE LACOMBE**

Salaberry–Richelieu 2007

**13\_ VALÈRE LIEUTENANT**

Estrie–Granby 2012

**14\_ RALPH BALLAM**

Membre invité du conseil  
d'administration 2013

**15\_ SUZANNE BLANCHET**

Membre invitée du conseil  
d'administration, du comité  
des ressources humaines et  
du comité environnemental 2015

**16\_ JIM WALKER**

Membre invité du conseil  
d'administration 2014

15

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



16



# Conseil de direction

**DEBOUT** **SIMON OLIVIER**

Vice-président principal, Stratégies et innovation

**SERGE FORTIER**

Vice-président principal, Technologies de l'information

**SERGE PAQUETTE**

Président, Opérations Canada

**NICOLAS MARIE**

Vice-président principal, Achats stratégiques  
et développement

**ROBERT COALLIER**

Chef de la direction

**LORRAINE BÉDARD**

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

**DOUG SIMON**

Président, Opérations États-Unis

**JOCELYN LAUZIÈRE**

Vice-président principal et chef de la direction financière

**ASSIS** **PIERRE CORRIVEAU**

Vice-président principal, Capital humain

**BENOÎT ZOLNAÏ**

Vice-président principal, Excellence opérationnelle et qualité

**DOMINIQUE BENOIT**

Vice-président principal, Affaires institutionnelles  
et communications

La stratégie de marques  
d'Agropur appliquée  
au cours des dernières  
années continue de  
porter ses fruits, et les  
résultats sont probants.

# Stratégie de marques

PILIER

01

—

# Se transforme pour propulser ses marques




## —AGROPUR, LA MARQUE DE PRODUITS LAITIERS PRÉFÉRÉE DES CANADIENS

La marque Agropur figure en tête de liste dans la catégorie « Produits laitiers » du prestigieux index Gustavson 2016 des marques les plus dignes de confiance des Canadiens. La Peter B. Gustavson School of Business de l'Université de Victoria a en effet publié, en septembre dernier, son analyse approfondie des entreprises et marques de produits inspirant le plus confiance aux Canadiens.








## —NATREL CONTINUE DE GAGNER DU TERRAIN

Les différentes initiatives entreprises par Natrel continuent de porter leurs fruits. On en veut pour preuve le succès des produits sans lactose, les nouvelles expériences permettant aux consommateurs de vivre pleinement la promesse de marque et les efforts des équipes qui continuent de contribuer à la croissance des parts de marché au Canada, et ce, dans l'ensemble des catégories à grand volume. Natrel est maintenant en première position du marché canadien dans les segments sans lactose, finement filtré et biologique.
















Une approche plus dynamique a été adoptée dans le cadre d'une campagne publicitaire pour le segment sans lactose sur les réseaux sociaux au Canada anglais en avril 2016. La campagne a remporté un franc succès. De plus, le Bar à lait Natrel par java a été implanté au Canada anglais avec l'ouverture, en juillet dernier, d'un café dans le quartier West Queen West à Toronto.

La gamme Natrel se déploie maintenant dans les segments du lait, de la crème, du beurre et des produits de culture pour augmenter sa visibilité à l'échelle nationale, dans le but de générer de nouvelles occasions d'affaires et de bâtir son équité.

## —OKA TOUJOURS EN PROGRESSION

La marque est en croissance marquée depuis 2013. L'année 2016 ne fait pas exception alors qu'OKA poursuit sa percée tant au Québec qu'à l'extérieur de la province. En 2016, OKA présente une croissance en kilogrammes de 75 % par rapport à l'année de référence 2013.

Le OKA en portions individuelles a rapidement atteint une distribution enviable à travers le pays en quelques mois seulement. Les consommateurs ont rapidement adopté le produit si bien que le lancement performe au-dessus des attentes projetées. Cet ajout à la gamme OKA promet de devenir un nouvel incontournable.

## —BIPRO, UNE MARQUE DE CONFIANCE POUR LES ATHLÈTES ET LES CONSOMMATEURS

En ce qui a trait à nos activités américaines, des sommes importantes sont investies sur le plan du marketing dans le développement de diverses poudres et eaux protéinées de notre marque biPro. Celle-ci continue de gagner en popularité tant auprès d'athlètes de haut niveau que des consommateurs.

La marque fera également son entrée sur le marché canadien dès janvier 2017. La gamme de poudres protéinées biPro sera vendue sur un site transactionnel ainsi que dans les boutiques d'alimentation sportive, soit deux nouveaux réseaux de distribution pour Agropur.

Ayant déjà sa première ambassadrice canadienne, la médaillée olympique en ski, Jennifer Heil, ainsi que plusieurs influenceurs, dont des kinésioles, des entraîneurs et des nutritionnistes, biPro sera également présente à plusieurs événements sportifs durant l'année qui vient.

## —ALIMENTS ULTIMA OU L'AUDACE QUI RAPPORTE

Notre coentreprise Aliments Ultima poursuit sa stratégie de marques avec succès. L'entreprise a su réinventer sa marque Olympic et maintient l'évolution de iögo. Ces deux marques ont terminé l'année financière 2016 en affichant la plus grande croissance de la catégorie des produits laitiers frais avec des hausses respectives de 10% et de 6% (Nielsen: quatre dernières semaines se terminant le 15 octobre 2016) alors que la catégorie progresse d'environ 3% par année.

Aliments Ultima a fait renaître la marque Olympic grâce à une nouvelle identité, «Ce que la nature a de bon», en la dotant d'un nouveau positionnement et de nouveaux emballages. Quelques semaines après le lancement, en août dernier, Olympic affirmait sa position de leader national dans le segment biologique avec près de 37% de parts de marché et affichait une croissance de 12% dans le segment gourmand avec sa marque Krema.

iögo, quant à elle, est déjà dominante dans le secteur de la petite enfance avec 52,5% des parts de marché et souhaite affirmer sa position de marque novatrice dans l'ensemble des segments. Rappelons que sur les 335 millions de kilogrammes de yogourt vendus au Canada, 15,7% sont de marque iögo ou Olympic.

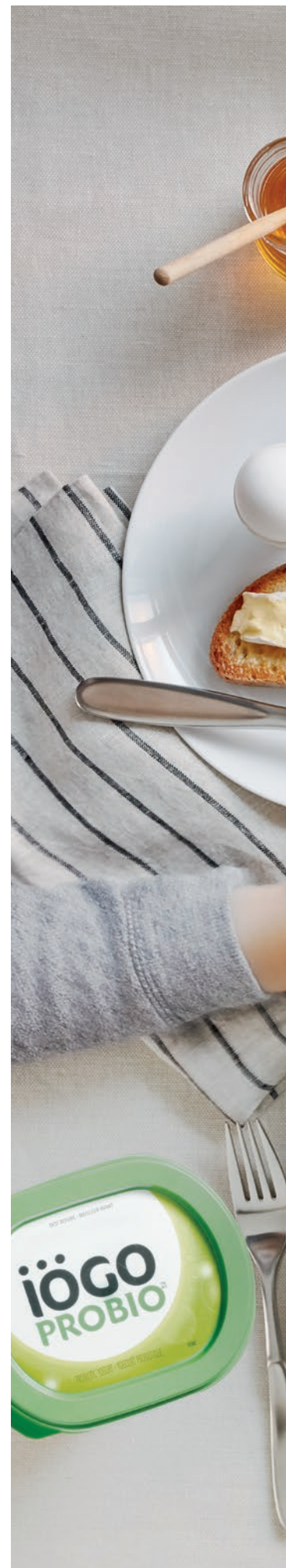
## —LE LOGO DE CERTIFICATION D'ORIGINE « LAIT DE QUALITÉ » SUR NOS PRODUITS AGROPUR

Un des faits marquants de la dernière année en ce qui a trait à notre stratégie de marques a certainement été l'annonce de la décision d'Agropur d'apposer sur tous ses produits le nouveau logo de certification d'origine reconnaissant le lait canadien de qualité, dévoilé le 1<sup>er</sup> novembre dernier par les Producteurs laitiers du Canada.

Cette décision est le résultat de longues discussions avec les PLC quant aux responsabilités de chacun sur le plan de la commercialisation. Le logo fera progressivement son apparition sur les emballages des produits vendus sous les marques d'Agropur au Canada ainsi que dans les activités de marketing et de promotion de l'entreprise. Cette stratégie permet non seulement de soutenir nos marques, mais offre également un rayonnement à notre industrie, à la qualité du lait d'ici et au travail de nos producteurs laitiers.



Source des données: Nielsen





**OLYMPIC**  
KREMA  
100%

**Natrel**  
SANS LACTOSE  
100% LAIT  
100% NATUREL

**OKA**

**OKA**

**OKA**

**OKA**

Cette année, nous  
avons accompli un travail  
exceptionnel autour  
de notre pilier innovation  
en nous dotant du  
nouveau processus  
« Inno Agropur ».

PILIER

22

# Innovation

02





# Se transforme pour surprendre et séduire le consommateur



— **ROBERT COALLIER**,  
chef de la direction d'Agropur,  
lors du lancement de l'Inno Challenge.

Photo de la page précédente  
(à gauche):

— **DAMIEN SILÈS**,  
directeur général,  
Quartier de l'innovation de Montréal

— **SERGE RIENDEAU**,  
président d'Agropur

— **ROBERT COALLIER**,  
chef de la direction d'Agropur

— **NICOLAS MARIE**,  
vice-président principal,  
Achats stratégiques et  
développement chez Agropur.

## — UN TOUT NOUVEAU PROCESSUS D'INNOVATION

Les équipes d'Agropur ont travaillé d'arrache-pied au cours de la dernière année à la mise en place d'un tout nouveau processus permettant d'accélérer l'innovation, « Inno Agropur », qui se décline en quatre segments :

— **INNO FABRIK** est un processus annuel interne de génération d'idées sous forme de sessions d'idéation avec des employés de secteurs et d'âges divers. Les concepts retenus lors de ces séances sont par la suite prototypés et présentés lors de l'événement Inno Expo du printemps suivant.

— **INNO EXPO**, auparavant connue sous le nom du Marché de l'innovation, dont la première édition a eu lieu en mai 2016, est un événement qui permet aux leaders d'Agropur de prendre connaissance des nouveaux concepts prototypés, de faire part de leurs impressions et de voter pour ceux qui leur semblent les plus prometteurs. Les huit concepts gagnants passent ensuite à l'étape Inno Boutique. Les autres concepts prometteurs sont remis au Marketing.

— **INNO BOUTIQUE**, que l'on appelle aussi « l'incubateur », consiste en un processus de développement accéléré afin d'amener rapidement, soit en 90 jours, les produits ciblés dans le marché pour y être testés. Le but est de surprendre et de séduire les consommateurs.

— **INNO CHALLENGE**, lancé le 31 octobre dernier, est une initiative d'innovation ouverte à tous les créateurs du Québec, du Canada et de l'international qui ont des solutions novatrices à proposer pour créer les produits laitiers de demain, une première en innovation agroalimentaire. Les candidats retenus travailleront avec l'équipe de recherche et développement pour mettre au point leurs prototypes, qui seront présentés à l'Inno Expo du printemps suivant.

## — DEUXIÈME PHASE D'ERP (ENTREPRISE RESOURCE PLANNING) RÉALISÉE

Agropur a poursuivi l'implantation de son système intégré. C'est ainsi que le 31 octobre dernier, la deuxième phase d'ERP-Oracle, notre progiciel de gestion intégrée, a été achevée avec succès. Les processus financiers liés aux opérations canadiennes sont donc maintenant intégrés au système. La troisième phase qui s'amorce constituera de loin le plus important chantier informatique à ce jour chez Agropur.

## — L'ALPHA-LACTALBUMINE

En 2016, tout a été mis en œuvre pour maximiser la production de l'alpha-lactalbumine afin de développer le marché de ce produit de lactosérum haut de gamme. Cette protéine isolée du lait de vache atteint un degré de pureté inégalé et a été mise au point grâce à notre équipe américaine.

Au cours des dernières années, Agropur a investi dans ses usines afin de les moderniser, de les rendre plus performantes et capables de soutenir la croissance de ses ventes.

# Leadership en matière de coûts

PILIER

03

—

Tous ces investissements lui permettent aujourd'hui d'enregistrer une solide croissance.

# Se transforme pour se doter de structures et d'outils performants

## — INVESTISSEMENT IMPORTANT À WEYAUWEGA

Le dernier investissement en date, soit celui de l'usine de Weyauwega, est de l'ordre de 58 millions de dollars US. Le projet a été amorcé en octobre 2014 et les activités dans les nouvelles installations ont pu démarrer en juin 2016, tel que prévu à l'échéancier. Elles nous permettront non seulement de réduire nos coûts, mais également de demeurer numéro un dans la fabrication de féta aux États-Unis.

Le projet d'accroissement était rendu nécessaire afin de répondre à la forte demande pour le fromage féta de qualité supérieure produit à cette usine. À la fin de l'année 2016, nous avons accru la capacité de fabrication de 128 % à l'usine de Weyauwega. Agropur est le plus important fabricant de féta aux États-Unis.

## — DES ÉCONOMIES IMPORTANTES GRÂCE AU GROUPE ACHATS STRATÉGIQUES ET DÉVELOPPEMENT

Le groupe Achats stratégiques et développement, créé à la fin de 2014, nous a déjà permis de réduire nos coûts d'approvisionnement. Ces économies ont pu être réalisées grâce à la mise en place d'objectifs communs avec les opérations canadiennes et américaines afin d'harmoniser et rationaliser nos besoins, et ainsi permettre d'optimiser notre pouvoir d'achat auprès de fournisseurs moins nombreux mais plus intégrés à nos processus d'affaires.

## — LE GROUPE EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE POUR L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ ET DES COÛTS

En 2014, la création du groupe Excellence opérationnelle a permis de mieux standardiser nos processus, de contrôler la qualité et de s'assurer du respect de l'environnement, contribuant ainsi à l'atteinte de nos objectifs et à la réduction de nos coûts. Le groupe travaille à l'instauration de programmes nous permettant de normaliser nos approches en nous inspirant des meilleures pratiques partout dans l'entreprise.

## — NOTRE OBJECTIF DE RÉDUCTION DES COÛTS APRÈS UN AN

Notre nouvel objectif de réduction de coûts de 100 millions de dollars sur une période de trois ans a été annoncé au début de l'année financière 2016. Après seulement un an, nous avons déjà réalisé 41 millions de dollars d'économies. Nous sommes donc en bonne voie d'atteindre notre objectif.



**—MICHELLE WALDVOGEL**  
**—MICAH KLUG et**  
**—KYLE HIGGINS**  
travaillent sur la nouvelle ligne  
de fêta à l'usine de Weyauwega,  
au Wisconsin (États-Unis).



Agropur a poursuivi ses efforts en ce qui a trait au capital humain. Plusieurs initiatives ont été mises de l'avant cette année et ont contribué de façon importante à la transformation d'Agropur.

# Capital humain

28

PILIER

04

---

# Se transforme pour créer un environnement de travail optimal pour tous ses employés

## — MISE EN PLACE DES NOUVELLES STRUCTURES

Le changement le plus important de la dernière année est sans aucun doute la mise en place des nouvelles structures au sein des opérations tant américaines que canadiennes. Cette transformation permet plus d'agilité dans le changement et l'innovation et place les clients au centre de nos priorités. Les structures ainsi créées sont adaptées à chacun des marchés.

Les équipes canadiennes, regroupées sous Opérations Canada, ont travaillé à la révision de leurs façons de faire afin d'être en mesure de proposer à leurs clients une offre intégrée de tous les produits Agropur dans un seul portefeuille. Les employés ont accompli un travail remarquable afin de contribuer à l'amélioration de nos relations avec les clients et de nos résultats opérationnels.

Aux États-Unis, la nouvelle équipe de gestion mise en place assurera le développement futur d'Agropur aux États-Unis en établissant des bases solides, propres à stimuler la croissance.

Les nouvelles structures contribuent également à offrir de nouvelles possibilités telles que :

- \_Mettre le client au centre de nos priorités;
- \_Développer une meilleure collaboration à tous les niveaux de l'organisation;
- \_Instaurer une culture Agropur harmonisée autour de valeurs communes;
- \_Favoriser le développement de la relève.

## — PROGRAMME DE GESTION DE LA RELÈVE

Notre capital humain est essentiel à notre entreprise, et c'est pourquoi Agropur doit être en mesure d'attirer et de retenir les meilleurs employés afin d'atteindre ses objectifs opérationnels. Au cours de la dernière année, Agropur a déployé de

nombreux efforts dans la mise en place de nouveaux programmes ainsi que dans la modernisation de certaines pratiques en matière de gestion de nos talents.

La pérennité étant au cœur des préoccupations de nos membres propriétaires, la gestion de la relève est un élément crucial. La mise en place de ce nouveau programme fondé sur les meilleures pratiques en entreprise vise à identifier et à développer la relève. Il permet également de déterminer les postes critiques de l'organisation, de planifier la relève et d'assurer ainsi la continuité des activités. Ce programme a été finalisé et déployé au cours de l'année 2016.

Par ailleurs, la composante du potentiel des employés sera également considérée sur le plan de la rémunération de la performance annuelle individuelle afin de mieux reconnaître les employés faisant partie du bassin de relève et les hauts performants.

## — PROGRAMME ÉVOLUTION

Le déploiement du programme Évolution dans certaines usines s'est poursuivi en 2016. Évolution est un programme taillé sur mesure pour Agropur, qui l'a créé en se fondant sur les meilleures pratiques en matière d'amélioration continue. Ce programme vise notamment à implanter une nouvelle culture de gestion de la performance en usine afin de demeurer le leader de notre industrie. Évolution contribue à l'amélioration de la santé et de la sécurité, de la qualité, des coûts, des délais, de la mobilisation des employés et de l'environnement.

## — LA GESTION DU CHANGEMENT

Au cours des deux dernières années, Agropur s'est dotée d'une équipe de gestion du changement au sein du service Capital humain. Cette équipe accompagne et appuie les gestionnaires et les employés dans les différents projets de transformation de l'entreprise.







En 2016, l'équipe a notamment œuvré au sein du projet Campus pour que les employés tirent rapidement profit de leur nouvel environnement de travail collaboratif et des toutes dernières technologies à leur disposition, maximisant ainsi leur performance. Dans le cadre du déploiement du projet ERP dans le secteur des Produits laitiers frais et congelés (module Finances et Approvisionnements), l'équipe a non seulement appuyé les gestionnaires et les employés pour favoriser l'adoption rapide du nouveau système informatique, mais également des nouveaux processus d'affaires et d'une nouvelle organisation du travail.

En s'intégrant aux projets d'affaires, l'équipe contribue à ce que l'ensemble des employés touchés par les changements comprennent les futures façons de faire et soient adéquatement préparés à les adopter, appuyant ainsi la performance organisationnelle.

**—EMPLOYÉS À LA CAFÉTÉRIA**  
du nouveau siège social de Longueuil.

### —UN BILAN POSITIF EN SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL

L'approche de prévention « tolérance zéro » face aux risques d'accidents a donné naissance à un programme de prévention en 15 éléments clés basés sur le comportement sécuritaire standard à travers le Canada.

Notre bilan en santé et sécurité au travail s'est amélioré en 2016. Le nombre d'accidents avec pertes de temps et jours perdus a diminué de 14 % par rapport à 2015.

Nos efforts en prévention et gestion des dossiers SST sont récompensés au Québec avec une diminution de 8 % du taux de cotisation, une réduction de 4 % du taux en Colombie-Britannique et un taux stable en Ontario (2015 vs 2016). Nous poursuivons nos efforts de réduction des accidents et d'harmonisation par la mise en place de standards de santé et sécurité.

### —INAUGURATION DU NOUVEAU SIÈGE SOCIAL D'AGROPUR

Le nouveau siège social d'Agropur, situé à Longueuil, a été officiellement inauguré le 21 juin dernier. Représentant un investissement de 90 millions de dollars, le siège social occupe une superficie de 42 000 mètres carrés et accueille plus de 800 employés provenant des services administratifs de Granby, Longueuil, Saint-Hubert et Saint-Laurent ainsi que d'Aliments Ultima.

Cette inauguration est l'aboutissement de plus de trois ans de planification et de construction. Le siège social se démarque, entre autres, par sa construction s'intégrant à la nature et respectant l'environnement. L'aménagement des espaces de travail favorise les échanges et la collaboration. Plusieurs services sont maintenant offerts aux employés, soit une cafétéria, un gymnase et une garderie qui ouvrira d'ici l'été 2017.

Notre stratégie de croissance des dernières années incluait de nombreuses fusions et acquisitions qui nous ont permis de grandir et de devenir un joueur significatif dans le marché nord-américain.

# Stratégies nationale et internationale

PILIER

05  
—

# Se transforme pour poursuivre son développement

## —UNE ANNÉE D'INTÉGRATION DES FUSIONS ET ACQUISITIONS

À l'instar de 2015, l'année 2016 aura été une année d'intégration des nombreuses et importantes fusions et acquisitions réalisées au cours des dernières années. Ces transactions nous ont conféré une position enviable en Amérique du Nord puisque nous faisons maintenant partie des cinq plus importants joueurs dans le secteur de la transformation laitière. Nos fusions et acquisitions nous ont donc permis d'occuper un rang de leader au sein de notre industrie. Nos clients exigent de s'associer à des entreprises comme la nôtre, capables de répondre à leurs besoins et à leurs demandes, et c'est avec des leaders comme nous qu'ils veulent transiger.

Nous avons fait les bons choix stratégiques au bon moment, nous sommes maintenant très bien positionnés et pouvons envisager l'avenir avec beaucoup d'optimisme. Malgré des marchés volatils, nous devrions être en mesure d'atteindre le plein potentiel de toutes nos réalisations des dernières années.

Après la fin de l'année financière, Agropur a conclu une entente en vue de l'acquisition des actifs de Scotsburn Co-operative Services Ltd. La transaction devra être confirmée par les autorités compétentes, y compris par le Bureau de la concurrence.

## —AGROPUR DANS LE «TOP 20» DES ENTREPRISES LAITIÈRES MONDIALES EN 2016

Pour la première fois de notre histoire, nous faisons maintenant partie des 20 plus grandes entreprises laitières au monde, selon la liste 2016 de Rabobank, fournisseur international de services financiers. Notre solide performance financière de 2015, de même que nos plus récents investissements et acquisitions, notamment celle de Davisco, nous ont permis de figurer parmi les plus grands joueurs de l'industrie laitière mondiale.

# 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

## — ALIMENTS ULTIMA\*

4600, rue Armand-Frappier  
Saint-Hubert (Québec) J3Z 1G5  
Canada  
Tél.: 450-878-2333  
\*coentreprise

Conception: Sid Lee  
Infographie: Graphiques M&H  
Production: Sid Lee Studio  
Photographe: Dominique Malaterre  
Portraits corporatifs: Guillaume Simoneau  
Conférence Inno Challenge: Cindy Boyce  
Imprimé au Canada

2016

