



MEILLEUR
LAIT.

RAPPORT ANNUEL
2021

**MEILLEUR
MONDE.**

TABLE DES MATIÈRES

<i>Message du président</i>	4
<i>Message du chef de la direction</i>	8
<i>Conseil d'administration</i>	13
<i>Responsabilité d'entreprise et développement durable</i>	14
<i>Agropur en chiffres</i>	17
<i>Revue financière</i>	18
<i>États financiers consolidés</i>	24

Natrel™

OKA™

MONSIEUR
GUSTAV™

AGROPUR
Grand Cheddar™

L'EXTRA

Central Dairies™

Farmers™

island
FARMS


Lucerne™
DEPUIS 1904


NORTHUMBERLAND

Québon™

Sealtest*


SCOTSBURN™

biPro™



VIRAGE BIEN ENGAGÉ ET REGARD VERS L'AVENIR

« Agropur est aujourd'hui une coopérative plus rentable, plus performante, moins endettée et à l'aube d'une nouvelle phase de croissance disciplinée. »

Message du président
ROGER MASSICOTTE

En 2021, nous avons poursuivi le virage amorcé l'année précédente. Agropur est aujourd'hui une coopérative plus rentable, plus performante, moins endettée et à l'aube d'une nouvelle phase de croissance disciplinée. Nous avons complété un retournement de situation impressionnant : nous avons maintenu une vie associative riche malgré la pandémie et avons réaffirmé la force et la pertinence du modèle coopératif dans la filière laitière. Nous avons encore des défis devant nous, bien sûr, nous en aurons toujours. Mais nous envisageons l'avenir avec optimisme.

En cours d'année, nous avons tenu notre processus périodique de réflexion stratégique avec les membres. Avec la franchise et la transparence qui caractérisent Agropur, nous avons revu

nos grandes orientations stratégiques et abordé des questions d'importance, dont le développement durable et la gestion des excédents. Ces moments de concertation et d'échange ont en quelque sorte ouvert un nouveau chapitre dans la longue histoire d'Agropur.

Des décisions importantes

Il faut se rappeler les événements récents pour prendre la juste mesure de ce que nous avons accompli. Agropur avait mis en œuvre, pour la période 2013-2019, un plan d'acquisition et d'investissement ambitieux. Toutefois, le niveau de rentabilité des années 2018 et 2019 n'a pas été à la hauteur des attentes. Il fallait redresser une situation devenue préjudiciable pour l'ensemble de l'entreprise. Appuyés par une nouvelle équipe de direction, mise en place à la fin 2019, nous avons effectué le virage nécessaire. Nous avons

vendu des activités non stratégiques, simplifié nos opérations et suspendu les distributions aux membres.

Dans la mise en œuvre de ces décisions difficiles, nous avons cherché à minimiser les répercussions sur les familles, les personnes et les communautés. Mais de telles actions ne sont jamais neutres. Nous le savons bien. Nous avons dû agir dans l'intérêt de la Coopérative. Heureusement, ces efforts ont porté fruit. À la fin de 2021, le virage est bien engagé, et nous pouvons maintenant nous projeter dans l'avenir.

Nous avons réduit notre endettement. C'est plus d'un milliard de dollars en moins sur nos épaules (1,1 milliard depuis avril 2020). Cet accomplissement important nous permet de dégager des marges de manœuvre et de recommencer à investir dans le

Agropur fait partie des **20** plus grands joueurs laitiers au monde.

développement d'Agropur. Maintenant, nous mettons le cap sur la croissance – une croissance ciblée et disciplinée, qui nous permettra de profiter des occasions des marchés.

Fière de son modèle coopératif, Agropur fait partie des 20 plus grands joueurs laitiers au monde. La qualité de nos produits, notre savoir-faire dans la transformation, notre excellence opérationnelle, notre capital humain, tout cela accentue notre renommée et fait d'Agropur le partenaire laitier de choix de l'industrie alimentaire.

Notre vie associative se porte bien

En cours d'année, nous avons mené une réflexion stratégique avec les membres. Ce processus réalisé tous les cinq à sept ans permet de réfléchir avec les membres sur les grandes orientations de la Coopérative et se veut un guide qui aide le conseil d'administration à prendre les meilleures décisions. Plusieurs propositions ont été faites pour maintenir notre Coopérative vivante, dynamique et participative. Les grandes conclusions ont été partagées avec les membres au cours des assemblées régionales d'automne.

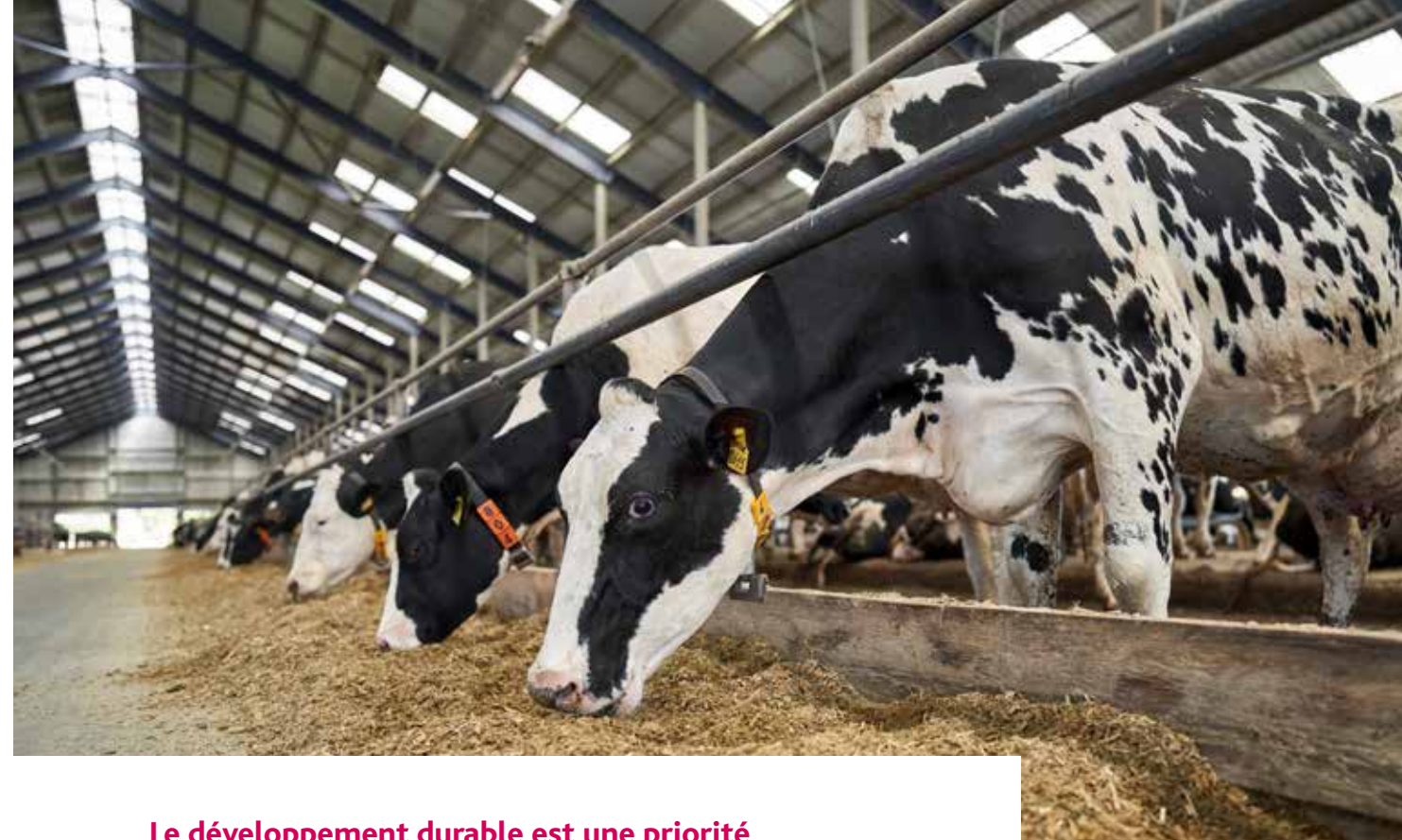
La Coopérative prend tout son sens, toute sa valeur, lorsque les membres s'y investissent pleinement. Seule la formule coopérative, par sa gouvernance démocratique, sa propriété collective, sa présence de la ferme au marché, permet une participation accrue dans la chaîne de valeur. Je demeure convaincu de la force stratégique et de la modernité de ce modèle.

Grâce à l'amélioration de notre situation financière, nous pouvons par ailleurs reprendre dès cette année le versement de distributions au comptant. Nous procéderons selon une nouvelle philosophie, en cohérence avec notre réflexion stratégique et la notion de croissance disciplinée. La répartition entre le réinvestissement dans nos actifs, la réduction de l'endettement et les distributions aux membres vise à améliorer la prévisibilité et à assurer un meilleur équilibre.

La prudence reste de mise dans un environnement complexe

Agropur a consolidé ses bases. Mais nous devons demeurer prudents dans un environnement d'affaires très complexe. La mise en œuvre des ententes commerciales amène des différends; les importations européennes dans le secteur des fromages fins ajoutent une pression financière considérable; l'industrie doit trouver une solution en ce qui concerne l'excès de solides non gras. Des discussions importantes sont à prévoir. Tout au long de l'année, d'ailleurs, Agropur a exercé son leadership, assurant la défense et la promotion de l'industrie auprès des instances réglementaires et des autorités gouvernementales.

La pandémie de COVID-19 a elle aussi contribué à la complexité de l'environnement d'affaires. Le secteur laitier a démontré à nouveau le rôle essentiel qu'il joue dans l'alimentation de la population.



Le développement durable est une priorité

En 2021, nous avons accéléré notre marche vers le développement durable. L'enjeu est environnemental et social, et fait aussi partie intégrante du développement d'affaires. Nos partenaires et nos clients sont eux-mêmes engagés dans des initiatives de réduction des émissions de gaz à effet de serre et des impacts environnementaux de leurs activités. Ils nous demandent de les appuyer dans l'atteinte de leurs propres objectifs.

Nous investissons aussi des ressources dans le développement durable parce que nous y croyons. Le secteur laitier se doit de mieux communiquer toutes les initiatives mises de l'avant pour contribuer aux objectifs climatiques mondiaux. Nous sommes convaincus que notre secteur doit s'inscrire définitivement dans la solution pour une planète en santé. Comme elle l'a toujours fait, Agropur accompagnera ses

membres dans les initiatives porteuses qu'ils mettront en place à la ferme.

Nous avons produit un rapport exclusivement consacré au développement durable témoignant de l'importance que nous voulons accorder à cet enjeu. Ce rapport affirme la détermination d'Agropur de faire partie de la solution par une transformation laitière plus respectueuse de l'environnement. Il établit des lignes directrices pour les prochaines années.

Cette évolution vers le développement durable comporte également une dimension sociale. Notre industrie doit ainsi s'assurer d'offrir des milieux accueillants et mettre en œuvre des engagements en matière d'équité, de diversité et d'inclusion. Bien ancrée dans les communautés où elle est présente, la Coopérative contribue au développement de celles-ci.

Merci!

Je veux remercier tous nos membres, nos partenaires, nos clients et nos employés. Agropur est une formidable entreprise comptant près de 3 000 membres producteurs laitiers au Canada, regroupant 31 usines de transformation et réalisant des ventes dans plus de 60 pays. Depuis plus de 80 ans, à travers des hauts et des bas, des crises et des élans, nous produisons du lait de première qualité, consommé d'innombrables façons, du lait nature aux fromages, en passant par les produits à valeur ajoutée et les ingrédients. Les temps changent. Les défis sont imprévisibles. Le monde se transforme. Mais l'essentiel demeure. Nous restons fidèles à nous-mêmes, nous sommes des producteurs-transformateurs ancrés dans nos milieux, fiers de notre métier, engagés envers notre Coopérative. Nous sommes ensemble.



LA REPRISE EN MAIN DE NOTRE DÉVELOPPEMENT

« Nous pouvons reprendre le chemin de la croissance – une croissance qui se voudra stratégique et ciblée, et qui nous permettra de maintenir un bilan financier robuste. »

Message du chef de la direction
ÉMILE CORDEAU

L'année 2021, marquée par une économie volatile et imprévisible en raison de la crise sanitaire, a vu Agropur faire un grand pas vers l'atteinte de ses trois objectifs clés : améliorer sa rentabilité, solidifier son bilan et définir sa stratégie de croissance future. Je tiens d'entrée de jeu à remercier nos membres, nos partenaires d'affaires et l'ensemble de nos employés : grâce à la participation de tous, Agropur a progressé de façon marquée en 2021. D'ailleurs, nous pouvons reprendre le chemin de la croissance – une croissance qui se voudra stratégique et ciblée, et qui nous permettra de maintenir un bilan financier robuste.

Notre performance en 2021 est d'autant plus appréciable lorsque mise en perspective. En fin d'année 2020, les marchés fromagers américains

s'étaient envolés à des niveaux records. Tel que nous l'avions prévu, les prix ont baissé en 2021, revenant à des valeurs plus normales. Afin de nous concentrer sur nos forces, nous avons procédé à la vente de certaines activités en début d'année. De plus, la pandémie n'étant pas terminée, des deux côtés de la frontière, nous avons dû continuellement nous ajuster à une nouvelle réalité.

Malgré cela, le bénéfice avant impôts, intérêts et amortissement (BAIIA) consolidé d'Agropur a atteint un nouveau sommet. Plus encore, le ratio du BAIIA par rapport au chiffre d'affaires s'est lui aussi amélioré, reflétant une progression de la performance globale de l'entreprise. Pour chaque dollar de vente, il en reste donc davantage dans les coffres d'Agropur.

Message du chef de la direction



↓ 45 %
Poids de la dette

Résultats conformes aux attentes aux États-Unis et supérieurs aux attentes au Canada

Les résultats aux États-Unis ont été conformes aux attentes dans un contexte relatif de baisse des prix sur le marché. Nos volumes ont progressé, principalement grâce à l'augmentation de la production à l'usine de fromage de Lake Norden (Dakota du Sud). Le marché américain continue d'ailleurs de nous offrir d'excellentes occasions de croissance. Nous avons lancé un important projet d'investissement à l'usine de Little Chute, qui s'inscrit dans cette volonté de croissance dans le domaine des produits à valeur ajoutée et qui nous permettra d'accentuer notre leadership dans le secteur de la fabrication de bâtonnets de fromage. Ce projet permettra également de répondre

à une demande accrue de nos clients stratégiques.

Au Canada, malgré notre retrait du marché du yogourt, les résultats ont été supérieurs aux projections. L'augmentation des volumes de certaines catégories de produits, des mesures efficaces de contrôle des coûts et l'optimisation des prix ont permis à Agropur d'enregistrer une performance record. Depuis les difficultés de 2019, Agropur a effectué un redressement remarquable au Canada. La rentabilité a plus que doublé. Aujourd'hui, la rentabilité générée par les opérations canadiennes suffit à couvrir ses propres investissements et les frais d'intérêts de la Coopérative.

Baisse de l'endettement

Nous nous étions fixé l'objectif de réduire de façon significative la dette de la Coopérative. Nous sommes très heureux des progrès accomplis. Comparativement à avril 2020, moment où notre dette a atteint un sommet, le poids de la dette a été réduit de plus de 45 %. Cette baisse est attribuable à l'amélioration des résultats, à la vente d'activités non stratégiques, à la gestion serrée de nos investissements dans les deux dernières années et à la suspension temporaire des distributions comptant aux membres. Nous avons eu des décisions difficiles à prendre, et nous reconnaissons que certains de ces choix ont créé de l'incertitude et des questionnements chez les membres et les employés. Aujourd'hui, nous sommes plus convaincus que jamais que ces décisions étaient nécessaires pour assurer la pérennité de la Coopérative.

Nous sommes en bonne voie d'atteindre nos cibles d'endettement. Nous devons persister sur ce chemin de l'amélioration de notre situation financière et continuer à bonifier l'efficacité de nos opérations. Nous y gagnerons tous.

Nouvelle structure de financement

Grâce aux progrès réalisés, nous avons racheté la totalité des parts privilégiées et refinancé la dette; nos frais de financement seront désormais plus bas. Nous pouvons déjà allouer plus de ressources pour investir dans des projets

à fort potentiel, dans la modernisation de nos usines et de nos technologies, et dans nos talents. Nous sommes aussi mieux positionnés pour faire face à la volatilité des marchés et de l'économie. Nous pourrions également assurer une plus grande stabilité dans les distributions aux membres. Bref, nous sommes dans une position beaucoup plus solide.

Partenaire de choix de l'industrie laitière

Les décisions que nous avons prises nous ont amenés en outre à recentrer nos activités sur les relations entreprise à entreprise (B2B), qui ont toujours été la force d'Agropur. Le rôle de fournisseur stratégique, de concepteur de produits et de solutions ainsi que de partenaire privilégié des marques privées (détaillants), des services alimentaires (restauration, cafétérias, etc.) et du secteur industriel (surtransformation) constituait déjà le cœur de nos activités. Il représente plus des trois quarts de nos ventes à l'échelle globale. Le secteur B2B offre de belles perspectives nord-américaines de croissance rentable. Agropur est fière d'être le partenaire laitier de choix de l'industrie alimentaire. Nous nous investirons dans ce secteur selon les trois grandes plateformes stratégiques que nous avons adoptées : exceller ensemble, exécuter pour réussir, croître avec nos partenaires.

Dans les mois et années à venir, nous mènerons notre croissance en étant

à l'écoute de nos clients et de nos partenaires d'affaires, en comprenant leurs besoins, en développant avec eux des produits et solutions à valeur ajoutée. Nous grandirons en saisissant des occasions dans nos différentes catégories de produits. Nous serons encore plus performants, innovants et disciplinés. En investissant dans la technologie et l'évolution de nos procédés, nous gagnerons en souplesse et en agilité.

Développement durable : être à la hauteur des attentes

Être à l'écoute du marché, des consommateurs, de nos partenaires et de nos employés, c'est aussi s'engager résolument et fermement dans le développement durable. Ce mouvement embrasse les chaînes de valeur mondiales, dont fait partie Agropur. Nous devons être à la hauteur des attentes des clients, qui doivent eux-mêmes être à la hauteur des attentes des consommateurs. C'est une chaîne de responsabilité qui rend l'industrie meilleure et le monde meilleur.

Prendre soin de nos employés

À travers ces orientations, nous aurons à cœur de créer un environnement de travail sain pour nos employés. Ils ont été sous forte pression dans les derniers mois. Les perturbations et les inquiétudes liées à la pandémie, autant dans leur vie professionnelle que dans leur vie familiale, le stress et

AGROPUR EST FIÈRE D'ÊTRE LE PARTENAIRE LAITIER DE CHOIX DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE

l'insécurité causés par le redressement de l'entreprise, l'alourdissement de la tâche entraîné par un manque d'effectifs dans plusieurs régions, tout cela a pesé sur elles et sur eux. Nous en sommes très conscients. C'est pourquoi nous continuons de bien les épauler. Nous déploierons également des efforts supplémentaires au chapitre des communications. Nous allons investir dans notre capital humain.

Confiance et reconnaissance

La stratégie mise de l'avant en 2020 et poursuivie au cours de la dernière année continue de porter fruit, nous permettant de nous tourner résolument vers le futur. Agropur est aujourd'hui plus solide, en bonne position pour faire face à un environnement qui demeure chargé de défis, tels les problèmes de main-d'œuvre, la poussée de l'inflation et la tendance vers les aliments à base

de protéines végétales, qui pourrait affecter la demande en produits laitiers. Ce contexte comporte aussi des occasions de développement que nous saurons saisir de façon stratégique et disciplinée.

Je remercie les membres du conseil d'administration de leur appui continu. L'étroite collaboration entre la direction et le CA contribue à assurer la cohérence de nos approches stratégiques et opérationnelles.

Je tiens aussi à remercier mes collègues de l'équipe de direction et l'ensemble de nos 7 550 employés, qui se dévouent jour après jour pour faire d'Agropur un leader nord-américain. Soyons fiers du travail accompli et de l'entreprise que nous formons ensemble : une entreprise proche des gens et des communautés, dont les produits sont appréciés à travers l'Amérique du Nord.

Message du chef de la direction

CONSEIL D'ADMINISTRATION



ROGER MASSICOTTE
Président
Mauricie-Fortneuf,
2003



ALAIN FORGET
Vice-président
Laurentides-Lanaudière,
2014



JEANNIE VAN DYK
Vice-présidente
Atlantique,
2013



MICHEL COUTURE
Chaudière-Appalaches,
2001



JEAN-PIERRE LACOMBE
Salaberry-Richelieu,
2007



CÉLINE DELHAES
Nommée et élue au
suffrage universel,
2011



VALÈRE LIEUTENANT
Estrie-Granby,
2012



ROGER BEAULIEU
Est-du-Québec,
2014



STÉPHANIE BENOIT
Nommée et élue au suffrage
universel,
2015



MICHEL BOISVERT
Montérégie,
2017



MARTIAL LEMIRE
Nicolet-Bois-Francis,
2019



ALEX BERTHIAUME
Administrateur de la relève,
nommé et élu au suffrage
universel,
2020



PIERRE LESSARD
Membre invité



ESTELLE MÉTAYER
Membre invitée



PAUL WAGSTAFF
Membre invité

Poste d'administrateur vacant : Érable-Seigneuries

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE ET DÉVELOPPEMENT DURABLE



À l'échelle de l'industrie laitière mondiale, le développement durable devient une priorité. Les initiatives se multiplient pour démontrer que notre industrie fait partie de la solution. Le déploiement de l'Initiative internationale pour une agriculture durable et l'adoption rapide des objectifs fondés sur les données scientifiques (*Science Based Targets*) pour les émissions de gaz à effet de serre (GES) en sont quelques exemples.

Une organisation citoyenne

Du côté d'Agropur, plusieurs étapes importantes ont été franchies en 2021 en lien avec sa promesse « Meilleur lait. Meilleur monde ». Notre organisation s'est jointe au partenariat pour une industrie laitière durable et a ainsi adhéré à un plan de développement durable sur cinq ans. Elle s'est aussi engagée, aux États-Unis, à atteindre la cible net zéro ou mieux d'ici 2050, dans le cadre du U.S. Dairy Stewardship Commitment. Elle appuie en outre l'initiative mondiale Pathways to Dairy Net Zero, créée pour accélérer l'action contre le changement climatique dans l'ensemble du secteur laitier, lancée à New York en marge du Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires.

Soutenir nos clients

En tant que partenaire laitier clé B2B de l'industrie alimentaire, Agropur joue aussi un rôle actif en appuyant le parcours de développement durable de ses clients.

La stratégie d'Agropur en développement durable est clairement énoncée dans sa feuille de route, axée sur cinq priorités clés :

- Fermes durables
- Approvisionnement responsable
- Opérations responsables
- Produits responsables
- Impact social

Des fermes durables

L'agriculture est touchée par les changements climatiques et environnementaux, et les producteurs laitiers sont aux premières loges pour le constater. Leur approche à long terme, appuyée par des plans de gestion environnementale et des méthodes de conservation des terres, de conservation de la santé des sols et de gestion de l'eau, est à la base d'une agriculture durable. Nous devons également accorder dès maintenant une plus grande importance à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Agropur entend mettre en place des outils pour mieux appuyer ses membres de ce côté.

Agropur tâche aussi de bien soutenir ses membres producteurs laitiers pour

assurer le bien-être animal. Notre équipe de conseillers coopératifs représente une ressource de première ligne et fait la promotion des normes à respecter auprès de nos membres au Canada. Nos équipes travaillent également avec nos fournisseurs de lait tant au Canada qu'aux États-Unis pour s'assurer que les plus hauts standards en matière de bien-être animal sont respectés.

Impliquée dans l'établissement de directives claires pour l'ensemble de l'industrie laitière, Agropur est aussi membre associé du Conseil national pour les soins aux animaux d'élevage (CNSAE) du Canada. Aux États-Unis, elle agit comme évaluateur certifié du programme Farmers Assuring Responsible Management (FARM) et comme auditeur de deuxième partie.

FERMES DURABLES

Les engagements en matière de bien-être animal favorisent la santé et le bien-être des vaches qui produisent du lait de haute qualité.



Les engagements environnementaux appuient les pratiques agricoles durables et la réduction des émissions de gaz à effet de serre à la ferme.

APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE

L'emballage responsable est recherché par l'optimisation des matériaux recyclables et les principes d'écoconception.



L'approvisionnement responsable vise à garantir les meilleures pratiques sociales et environnementales dans nos chaînes d'approvisionnement.

OPÉRATIONS RESPONSABLES

Les opérations responsables se concentrent sur l'optimisation de l'intensité de l'utilisation de l'eau et de l'énergie, la réduction de gaz à effet de serre et l'innovation des processus pour trouver de nouvelles utilisations pour les déchets et matières résiduelles.



La santé des employés et les conditions de travail sécuritaires dans nos usines de transformation laitière sont une composante essentielle de notre entreprise.

PRODUITS RESPONSABLES

Notre approche des produits responsables se concentre sur des éléments clés tels que la densité nutritionnelle, la réduction des niveaux de sucre et l'amélioration des formulations d'ingrédients dans nos produits.



Développer des produits pour une économie circulaire et qui reflètent notre rôle dans le système alimentaire mondial durable.

IMPACT SOCIAL

Créer un impact économique positif pour les membres de nos coopératives, nos agriculteurs et leurs communautés.



Programme de dons et de commandites aligné sur les valeurs d'une industrie laitière durable dans les communautés où nous opérons.

Promouvoir des politiques positives en matière de capital humain en ce qui concerne le bien-être, la santé, l'engagement, la diversité et l'inclusion.

Un approvisionnement responsable

L'approvisionnement responsable vise à garantir les meilleures pratiques sociales et environnementales dans nos chaînes d'approvisionnement, allant du design de nos produits jusqu'à nos politiques d'approvisionnement. L'emballage responsable est un chantier particulièrement important pour nous. Depuis plusieurs années déjà, nos équipes de marketing, d'innovation et d'approvisionnement utilisent un guide d'éco-conception pour le développement de produits qui favorise à la fois l'optimisation et la réduction à la source et contribue à l'économie circulaire. Poursuivant sur notre lancée des dernières années, nous continuons de diminuer l'utilisation de plastique, d'optimiser la taille de nos

contenants et de privilégier des fibres postconsommation. Par exemple, nous avons modifié la boîte de mochis à la crème glacée de Natrel pour réduire l'utilisation de carton de 13 %.

Des opérations responsables

Nous tenons compte de la géographie unique de chacune de nos installations pour concevoir des solutions qui maximisent notre efficacité énergétique. Nos usines de Le Sueur, au Minnesota, et de Jerome, en Idaho, ont d'ailleurs reçu des prix pour leur leadership à ce chapitre.

Au-delà de l'efficacité, nous nous préoccupons de nos sources d'énergie. Certaines de nos usines sont ainsi alimentées par des énergies renouvelables, telles que les énergies éolienne, solaire et hydroélectrique.

Des produits responsables

C'est avec fierté que nous offrons des produits aussi nutritifs que délicieux. Chez Agropur, nous nous assurons de préserver la valeur nutritionnelle naturelle du lait. Notre étiquetage permet à nos clients de choisir les produits qui leur conviennent, selon leurs besoins alimentaires. Au Canada, nous proposons par exemple des solutions pour les consommateurs intolérants au lactose (gamme sans lactose) ou à la recherche de protéines (Natrel Plus).

L'impact social

Agropur veut engendrer des retombées positives tant pour ses membres que pour les communautés où elle est présente. En 2021, la Coopérative a maintenu sa pratique de longue date consistant à affecter à des dons et à des commandites une partie des bénéfices avant ristournes et impôts.

D'AUTRES ACTIONS CONCRÈTES

UNE ANALYSE FOUILLÉE

Au cours de la dernière année, l'équipe américaine d'Agropur a réalisé une analyse de matérialité. Il s'agit d'un outil mondialement reconnu qui nous permettra de mieux planifier nos prochaines actions en matière de réduction des impacts de nos activités. Cette analyse a été menée auprès de plusieurs parties prenantes d'Agropur, incluant des employés, des producteurs laitiers, d'autres fournisseurs et des clients importants.

UNE PERFORMANCE RECONNUE

Agropur a aussi fait le processus d'évaluation d'EcoVadis, l'organisme de notation de la responsabilité sociétale le plus fiable au monde. Après avoir analysé les résultats de la Coopérative et les avoir comparés avec ceux d'autres entreprises au sein de l'industrie, EcoVadis a accordé une médaille de bronze à Agropur pour ses performances environnementales, sociales et de gouvernance. Forte de ces résultats, la Coopérative compte accélérer le déploiement d'initiatives à ce chapitre.

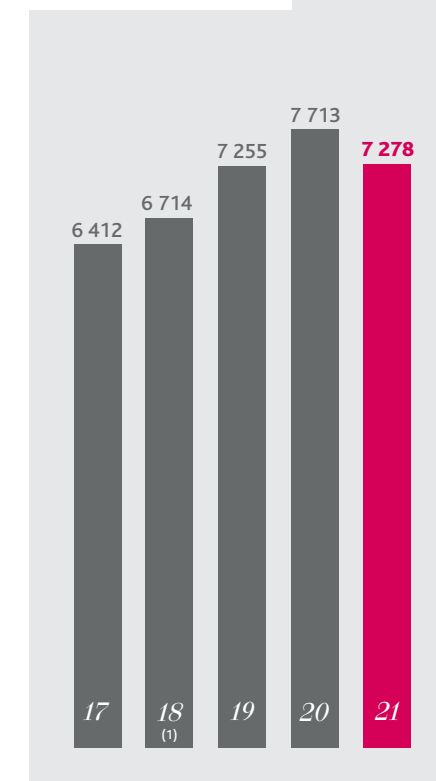
UN RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Enfin, Agropur a produit son rapport de développement durable 2020. Celui-ci utilise les normes de la Global Reporting Initiative (GRI) et présente une vue d'ensemble des activités économiques, sociales et environnementales de la Coopérative.

AGROPUR EN CHIFFRES

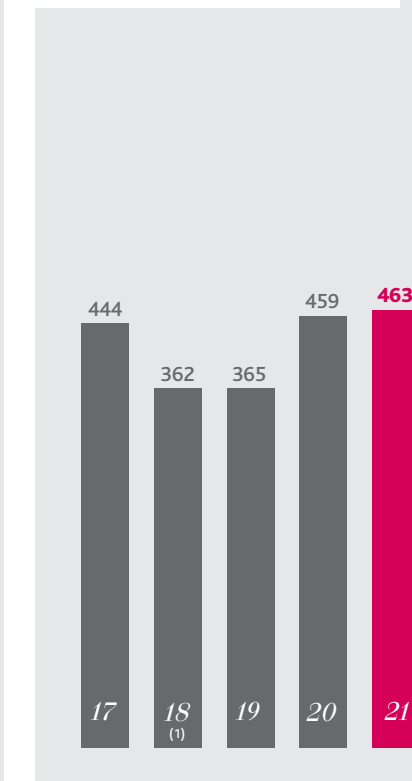
CHIFFRE D'AFFAIRES

En millions de dollars



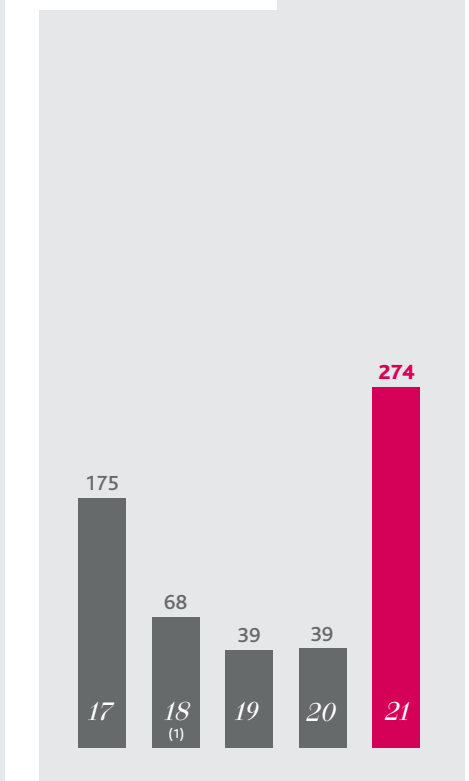
EXCÉDENT D'EXPLOITATION (2)

En millions de dollars



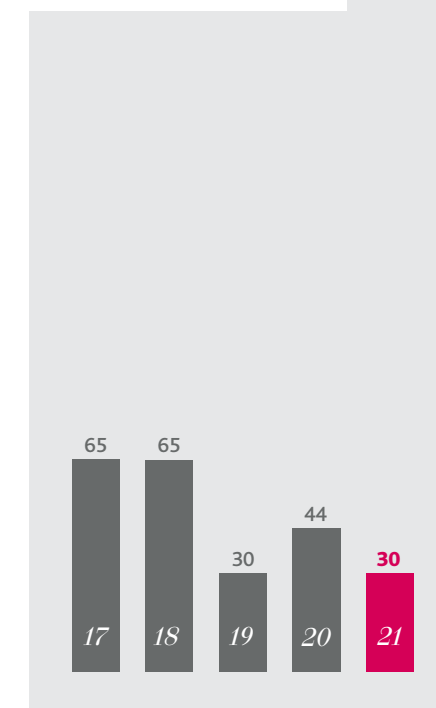
EXCÉDENT NET

En millions de dollars



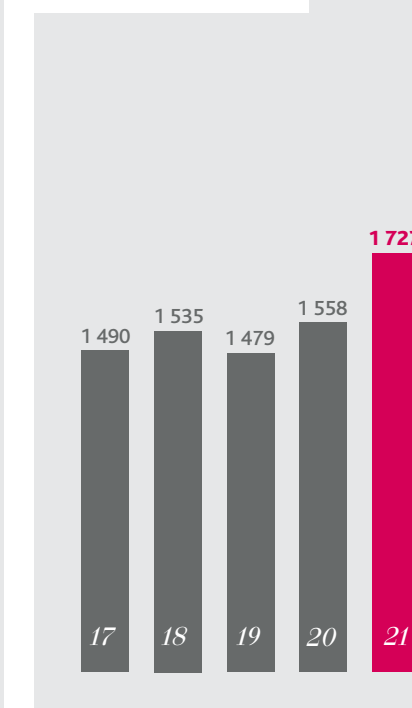
RISTOURNES DÉCLARÉES

En millions de dollars



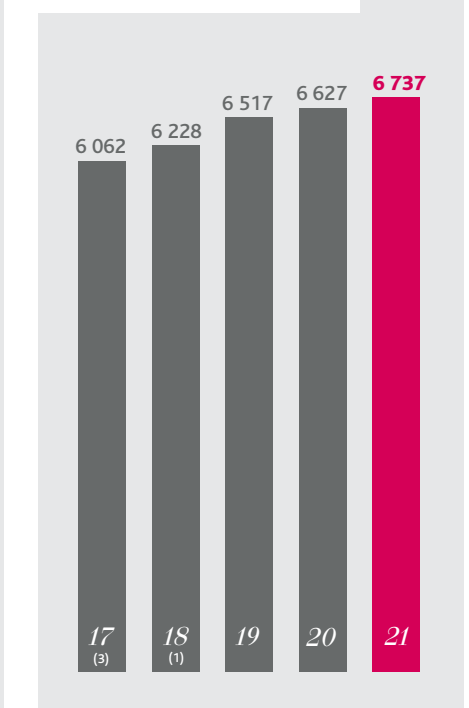
AVOIR DES MEMBRES

En millions de dollars



VOLUME DE LAIT TRAITÉ

En millions de litres



(1) Exercice comportant 53 semaines

(2) Excédent avant intérêts, impôts, amortissement et dévaluation d'actifs, frais de restructuration, d'intégration et autres frais non récurrents

(3) Le volume de lait traité inclut la coentreprise



« La Coopérative est en bonne situation financière. Les efforts mis sur l'amélioration des résultats portent fruit et encore une fois cette année, nous avons généré des flux de trésorerie positifs. »

Message du vice-président principal et chef de la direction financière
STÉPHANE TREMBLAY

REVUE FINANCIÈRE

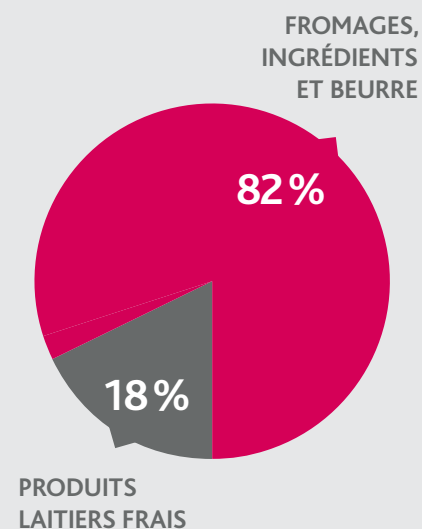
En plus d'avoir solidifié son bilan, la Coopérative a continué d'améliorer sa performance financière en 2021. Le travail visant l'amélioration de la rentabilité, entamé en 2020, a continué de générer des bénéfices. À preuve, malgré la vente d'activités non stratégiques dans le premier semestre et un marché américain du fromage moins favorable cette année, le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissement (BAIIA) est en légère progression pour atteindre un nouveau sommet, à 462,5 millions de dollars en 2021.

Au niveau du bilan, la dette globale (emprunts et parts privilégiées) a diminué de 34 % au cours de l'année 2021, grâce à la vente d'activités non stratégiques ainsi qu'aux liquidités générées par les excédents de la

Coopérative. Les efforts demandés aux membres et aux détenteurs de parts au cours des deux dernières années, sans distribution au comptant, ont également contribué à l'assainissement du bilan.

Grâce à un bilan plus sain, des résultats en nette progression, et avec un contexte plus favorable des marchés des capitaux, nous avons pu complètement revoir notre structure de financement au cours de l'exercice. Le processus de refinancement s'est déroulé du mois de mars à octobre 2021. Dans le cadre de ce refinancement, nous avons procédé au rachat de l'ensemble des parts privilégiées de premier rang en circulation, ainsi qu'aux paiements des dividendes cumulés. En plus des économies de dividendes dont nous bénéficions à la suite du rachat des parts privilégiées de premier rang, nous avons

LAIT TRANSFORMÉ PAR AGROPUR EN 2021



négocié de nouvelles conditions plus avantageuses sur nos emprunts.

En 2021, le volume de lait traité par nos installations s'est élevé à 6,7 milliards de litres de lait, soit 109 millions de litres de plus qu'en 2020 ou 1,7 %. Cette augmentation est essentiellement attribuable à l'augmentation du lait traité par notre usine de Lake Norden aux États-Unis. Le lait transformé par Agropur en 2021 l'a été à 82 % pour la fabrication de fromages, ingrédients et beurre et 18 % pour celle des produits laitiers frais.

Le volume de lait transformé dans nos usines canadiennes est en recul de 2,2 %, à 2,6 milliards de litres. Cette baisse est principalement due à la vente des activités de yogourt. Aux États-Unis, la hausse est de 4,2 % pour un total de 4,1 milliards de litres.

Gouvernance

Les états financiers ont été établis selon les normes internationales d'information financière et révisés par le comité d'audit. Sur recommandation de ce dernier, le conseil d'administration a approuvé les états financiers de l'exercice 2021.

REVUE DES ÉTATS FINANCIERS 2021

Résultats

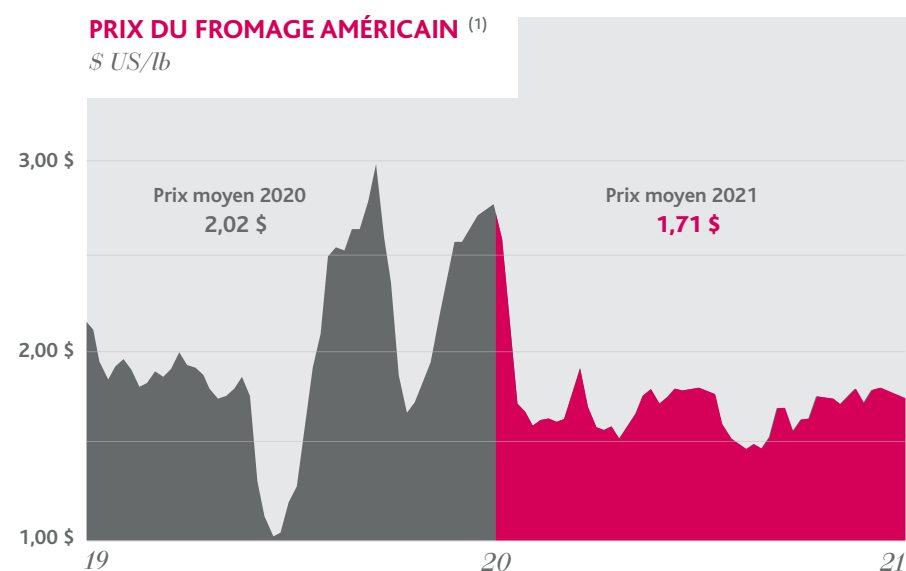
Pour l'exercice 2021, le chiffre d'affaires consolidé de la Coopérative s'est élevé à 7,3 milliards de dollars, une diminution de 435,2 millions de dollars ou 5,6 % comparativement à l'exercice 2020. Ce recul découle principalement du retrait des activités vendues et du prix moyen du fromage inférieur en 2021 comparativement à l'année précédente aux États-Unis. En faisant abstraction des activités disposées, le chiffre d'affaires des opérations canadiennes est en augmentation de 89,0 millions de dollars ou 2,3 %. Du côté américain, en excluant l'effet des activités vendues, le chiffre d'affaires a diminué de 186,2 millions de dollars ou 5,2 %. Deux principaux facteurs expliquent cette diminution. Premièrement, le prix moyen du fromage défavorable en 2021 comparativement à 2020. Le prix moyen en 2021 a été de 15 % inférieur à celui de 2020. Le graphique ci-contre démontre la relative stabilité des prix en 2021 comparativement à la volatilité record observée l'an passé.

Deuxièmement, la faiblesse du dollar américain face au dollar canadien a contribué à la baisse du chiffre d'affaires américain, lorsque converti en dollars canadiens. L'augmentation

des volumes vendus provenant de notre usine de Lake Norden a toutefois atténué partiellement les effets négatifs mentionnés précédemment. Cet accroissement de volumes est en ligne avec nos prévisions initiales.

Malgré la vente d'activités non stratégiques au cours de l'exercice, un marché américain du fromage défavorable et un fort niveau d'inflation, l'excédent d'exploitation (BAIIA) de 462,5 millions de dollars est en légère hausse de 3,4 millions de dollars (+0,7 %) comparativement à l'année précédente.

Le BAIIA des opérations canadiennes a progressé de 41,9 % comparativement à l'exercice 2020 et le ratio BAIIA/chiffre d'affaires s'est amélioré de 1,9 point de pourcentage. La hausse des volumes de produits vendus, notamment au niveau des fromages, la meilleure valorisation de nos produits et l'effort général de réduction de coûts qui s'est poursuivi ont favorisé cette augmentation du BAIIA.

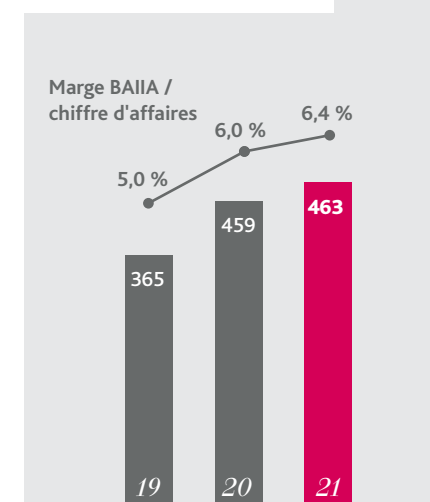


Depuis 2019, la rentabilité canadienne s'est améliorée de façon notable. Ainsi, malgré un chiffre d'affaires stable, le BAIIA a plus que doublé au cours des deux derniers exercices. La marge BAIIA/chiffre d'affaires s'est accrue de 3,4 points de pourcentage. Nous sommes très satisfaits du redressement de la rentabilité canadienne, et nous croyons qu'il y a encore du potentiel d'amélioration.

Du côté des opérations américaines, l'excédent d'exploitation est en ligne avec nos prévisions pour l'année 2021. Étant donné le niveau élevé du prix du fromage à la fin de l'exercice précédent, nous avons anticipé une baisse des prix cette année. Par rapport à 2020, l'excédent d'exploitation a reculé de 23,7 %. N'eût été des impacts de marchés, le BAIIA aurait plutôt progressé de 0,7 %. La faiblesse du dollar américain face au dollar canadien a également contribué à la baisse du BAIIA américain, lorsque converti en dollars canadiens. La contribution de l'usine de Lake Norden a par ailleurs eu un effet positif sur l'excédent d'exploitation.

CROISSANCE DU BAIIA CONSOLIDÉ

En millions de dollars



Le graphique ci-dessus démontre la croissance du BAIIA consolidé au cours des deux dernières années. Il est passé de 365,4 millions de dollars en 2019 à 462,5 millions en 2021, soit une amélioration de 97,1 millions de dollars ou de 26,6 % en deux ans. La marge BAIIA/chiffre d'affaires a aussi progressé de 5,0 % à 6,4 %.

La dépense d'amortissement de 232,0 millions de dollars est en baisse de 13,9 millions. Cette diminution est expliquée notamment par la charge américaine inférieure lorsque convertie en dollars canadiens, ainsi qu'une base d'actifs moindre à la suite de la vente d'activités non stratégiques en début d'année.

Les frais de restructuration, d'intégration et autres frais non récurrents ont été moins importants cette année. Ils se sont élevés à 9,3 millions de dollars en 2021 comparativement à 35,7 millions l'an passé. Ces frais comprennent notamment des frais relatifs à la restructuration de nos opérations canadiennes.

Les frais financiers ont baissé de 17,2 millions de dollars et se sont élevés à 62,1 millions en 2021. Cette réduction est essentiellement attribuable à la diminution des taux d'intérêt ainsi qu'à la baisse du volume moyen d'emprunt de la Coopérative.

Les gains sur cession d'éléments d'actif de 215,3 millions de dollars ont été enregistrés principalement en lien avec les dispositions des activités de Grand Rapids aux États-Unis, ainsi que celles de yogourt et de transport de lait au Canada. Enfin, la charge d'impôts des filiales s'est élevée à 35,1 millions de dollars pour l'exercice.

Ainsi, l'excédent avant ristournes et impôts de la Coopérative s'est élevé à 338,5 millions de dollars en 2021, en augmentation de 269,0 millions de dollars par rapport à 2020. Les cessions extraordinaires, nettes d'impôts, ont généré une amélioration de l'excédent de 199,3 millions de dollars. L'excédent comparable a donc augmenté de 69,7 millions de dollars comparativement à celui de l'année précédente.

Après avoir pris connaissance de l'excédent, le conseil d'administration a déclaré des ristournes de 30,0 millions de dollars. Les ristournes approuvées seront distribuées à raison de 75 % en parts de placement A pour 22,5 millions de dollars et de 25 % comptant pour 7,5 millions de dollars.

Conséquemment, après déduction des ristournes, une dépense d'impôts de la Coopérative de 34,5 millions de dollars a été enregistrée. Agropur génère donc un résultat net de 274,1 millions de dollars.

Le résultat global de 245,7 millions de dollars pour l'exercice 2021 se détaille comme suit : à l'excédent net de 274,1 millions de dollars s'ajoutent les composantes qui sont enregistrées au cumul des autres éléments du résultat global. Parmi celles-ci, on compte un gain net latent sur les instruments financiers pour 8,4 millions de dollars. De plus, une perte nette de 57,8 millions de dollars a été comptabilisée pour tenir compte de l'effet de l'appréciation du dollar canadien sur la consolidation des actifs et des passifs de nos filiales américaines ainsi que sur la conversion des dettes à long terme en dollars canadiens. Ces gains et pertes comptables continueront de fluctuer selon les variations dans le temps des taux d'intérêt et de la valeur du dollar canadien par rapport au dollar américain. Finalement, les autres éléments du résultat global sont les composantes transférées à la réserve constituées des gains actuariels nets sur les régimes de retraite à prestations déterminées pour 21,0 millions de dollars.

Flux de trésorerie

Au cours de l'exercice 2021, 447,5 millions de dollars ont été générés par les activités d'exploitation et 64,4 millions ont été consacrés aux éléments hors caisse essentiellement au niveau des inventaires d'ingrédients. La hausse de ceux-ci est notamment expliquée par l'augmentation des prix des ingrédients ainsi que par les enjeux logistiques mondiaux qui rendent plus difficile l'envoi des produits.

En ce qui a trait aux activités de financement, 771,5 millions de dollars

ont été consacrés aux rachats des parts privilégiées de premier rang et 99,0 millions l'ont été pour le versement des dividendes sur ces parts privilégiées (66,6 millions de dollars relatifs à 2020 et 32,4 millions à 2021). Rappelons que l'année dernière, nous avons suspendu les versements de dividendes aux détenteurs de parts privilégiées de premier rang, tel que la convention le permettait. Les versements d'intérêts ont totalisé 40,2 millions de dollars.

Les investissements en immobilisations se sont élevés à 153,5 millions de dollars en 2021 comparativement à 136,0 millions en 2020. La répartition des investissements totaux s'est établie cette année à 48 % au Canada et à 52 % aux États-Unis. Les sommes investies en 2021 comprennent de multiples projets en usine. Parmi les projets majeurs, notons le projet de construction d'une nouvelle usine de bâtonnets de fromage à Little Chute au Wisconsin, qui remplacera l'usine actuelle vieillissante. En plus d'être à la fine pointe de la technologie, cette nouvelle usine augmentera significativement notre capacité de fabrication pour ce type de produit. De l'investissement de 168 millions de dollars US prévu pour ce projet, une somme de 46 millions de dollars US a été investie en 2021. Notons que ce projet sera complété en janvier 2023 et qu'il s'agit du deuxième plus important projet de l'histoire réalisé par Agropur, aux États-Unis, après l'agrandissement de notre usine de Lake Norden en 2018. Par ailleurs, la Coopérative a encaissé 523,4 millions de dollars à la suite des dispositions de l'exercice. Ces dispositions sont essentiellement

ENTRÉES ET SORTIES DE FONDS 2021

En millions de dollars

ENTRÉES DE FONDS 2021		SORTIES DE FONDS 2021	
Opérations	447	Intérêts et dividendes courants (incluant l'effet de change sur les liquidités)	82
Produits de cessions	523	Dividendes 2020 payés en 2021	67
		Immobilisations	153
		Fonds de roulement	64
		Autres	35
Total	970	Total	401
Liquidités générées : +569			

celles des activités de Grand Rapids aux États-Unis et de yogourt et du transport de lait au Canada.

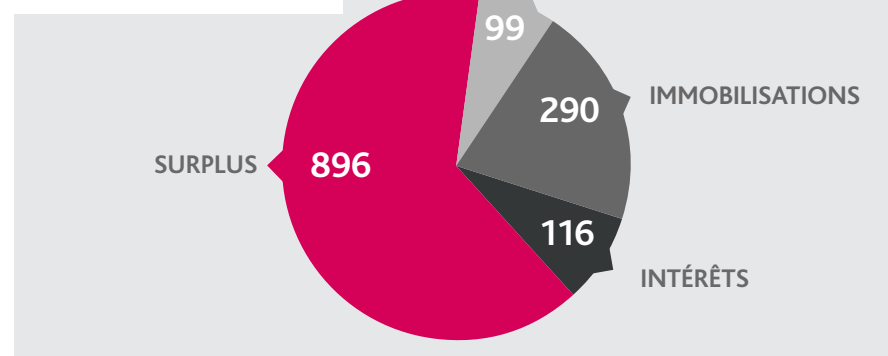
Le tableau ci-dessus représente les entrées et sorties de fonds de l'exercice mentionnées précédemment.

Sur une période de deux ans, les entrées de fonds ont totalisé près de 1,4 milliard de dollars, incluant 542 millions de dollars provenant des produits de cessions. Le graphique ci-dessous

présente l'utilisation de ces fonds au cours de cette période : 290 millions de dollars ont été investis en immobilisations, 99 millions de dollars ont été consacrés aux versements de dividendes sur les parts privilégiées et 116 millions pour le paiement des intérêts. Un surplus de 896 millions de dollars a été dégagé et appliqué au rachat des parts privilégiées de premier rang et aux remboursements de la dette.

UTILISATION DES FONDS 2020 ET 2021

En millions de dollars



Bilan

L'actif se situe à 4,2 milliards de dollars au 30 octobre 2021, en baisse de 525,0 millions de dollars comparativement à 2020. Les éléments expliquant cette variation sont essentiellement la sortie des actifs vendus pour 373,4 millions de dollars ainsi que la baisse de valeur du dollar américain par rapport au dollar canadien pour 167,6 millions de dollars.

Le passif a augmenté de 76,6 millions de dollars au cours de la période. La dette a augmenté à la suite du rachat des parts privilégiées de premier rang et termine l'année en hausse de 124,4 millions de dollars. En contrepartie, la baisse de la valeur du dollar américain ainsi que la vente d'activités non stratégiques ont eu pour effet de réduire le passif.

L'endettement global de la Coopérative a été réduit de manière marquée cette année. Les parts privilégiées de premier rang ont été rachetées et la dette à long

terme a été refinancée à des conditions plus avantageuses. Le graphique ci-dessous démontre l'évolution du niveau d'endettement global de la Coopérative des trois dernières années. Ainsi, l'endettement total a été réduit de 940,2 millions de dollars depuis 2019. De plus, en 2019, l'endettement de la Coopérative représentait 6,3 fois son BAIIA tandis qu'en 2021, ce ratio a diminué à 3,3 fois. Ceci nous place dans une situation plus confortable pour affronter les aléas des marchés et pour saisir des occasions d'investissement pour la croissance et la pérennité de l'organisation. De plus, cette situation permet la reprise des distributions au comptant aux membres.

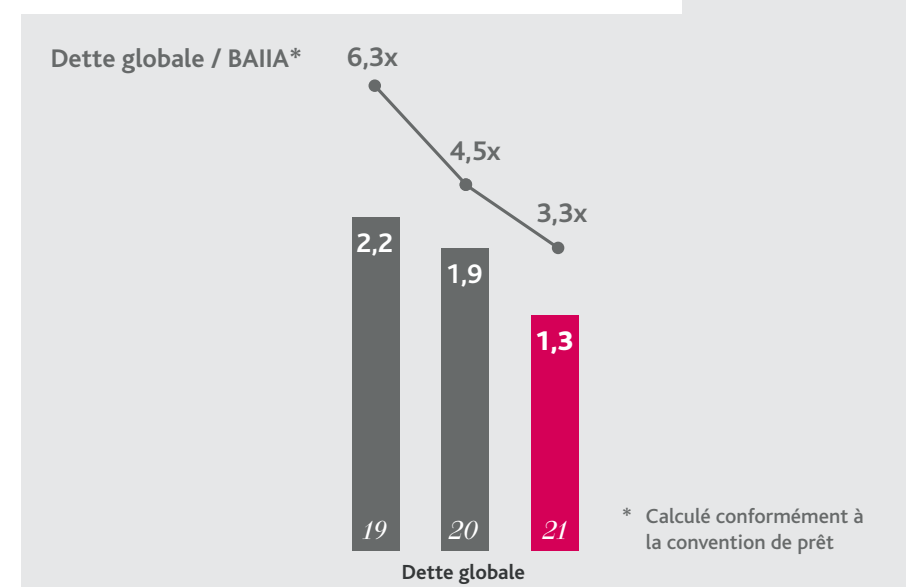
L'avoir total des membres atteint 1,7 milliard de dollars au 30 octobre 2021. En excluant les parts privilégiées de premier rang, l'avoir des membres de 2020 s'élevait à 1,6 milliard de dollars et a donc augmenté de 168,4 millions de dollars.

En conclusion

La Coopérative est en bonne situation financière. Les efforts mis sur l'amélioration des résultats portent fruit et encore une fois cette année, nous avons généré des flux de trésorerie positifs. De plus, la nouvelle structure de financement plus économique nous donne la flexibilité requise pour affronter les impondérables et pour poursuivre notre croissance. La prochaine année s'annonce pleine de défis. Nous constatons des vents de face comme la pénurie de main-d'œuvre, l'accroissement de la complexité à obtenir des biens et des services au niveau de la chaîne d'approvisionnement et le contexte d'inflation importante. Malgré cette réalité économique, nous avons un plan robuste qui prévoit une croissance de la rentabilité. Cette rentabilité accrue permettra de supporter les investissements et assurera des distributions au comptant aux membres plus stables et prévisibles, tout en nous permettant de réduire et maintenir un niveau d'endettement optimal.

ÉVOLUTION DU NIVEAU D'ENDETTEMENT GLOBAL

En milliards de dollars





Siège social

4600, rue Armand-Frappier, Saint-Hubert (Québec) J3Z 1G5 Canada
Tél. : 450 878-2333
No sans frais : 1 844 878-2333

Opérations États-Unis

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

agropur.com

Conception et production : Liette Couture Arts graphiques
Photographies : Michael Abril
Rédaction : TACT Conseil et Exergue Communications
Révision : Exergue Communications et Edith Sanscartier

Imprimé au Canada