

Étude de Cas: Agropur Coopérative Laitière

Étude de Cas
2022 | 02

Claude-André Guillotte,
Directeur, IRECUS, Université de Sherbrooke

Traduit par Josée Charbonneau,
Professionnelle de recherche, IRECUS, Université de
Sherbrooke

International Centre for Co-operative Management
Sobey School of Business
Université Saint Mary's (Halifax, Canada)

L'International Centre for Co-operative Management (ICCM) de l'Université Saint Mary's excelle dans l'éducation, la recherche appliquée et la diffusion des connaissances axées sur les coopératives, les coopératives de crédit et les mutuelles.

L'ICCM s'appuie sur les connaissances approfondies de son corps professoral, de son personnel, de ses étudiants et de ses partenaires pour offrir de la recherche et un enseignement rigoureux, accessibles aux chercheurs et praticiens coopératifs du monde entier.

La série « Documents de travail et études de cas » du Centre publie des documents de recherche et des rapports dans le domaine de la gestion, de l'économie et de la gouvernance coopératives.

International Centre for Co-operative Management
Sobey School of Business, Saint Mary's University
University, 923 Robie Street
Sobey Building, Room 330
Halifax, Nouvelle-Écosse
Canada B3H 3C3

Éditrices / Éditeurs

Prof. Sonja Novkovic, Directrice académique, ICCM
snovkovic@smu.ca

Karen Miner, Directrice générale, ICCM
karen.miner@smu.ca

Cian McMahon, Chargé de recherche, ICCM
cian.mcmahon@smu.ca

Soutien éditorial

Rosa Poirier-McKiggan, Assistante de programme, ICCM
rosa.poirier-mckiggan@smu.ca



Attribution - Pas d'utilisation commerciale – Partage dans les mêmes conditions
CC BY-NC-SA

Pour citer cet article

Guillotte, C.-A. (2022). Étude de cas : Agropur Coopérative laitière. *International Centre for Co-operative Management, Working Paper and Case Study Series 02/2022-FR*.

Le projet est soutenu par le FWO Belgique – projet SBO S006019N, KU Leuven

Introduction

La présente étude de cas sur Agropur Coopérative laitière (Agropur) vise à mettre en lumière la gouvernance de cette grande coopérative de transformation laitière. Plus spécifiquement, l'étude d'Agropur propose des applications originales des valeurs, principes et pratiques coopératifs au sein d'une coopérative de grande taille, dans un contexte de mondialisation et de forte concurrence. Son histoire est racontée par le biais d'une discussion sur l'évolution de la coopérative et sur son engagement profond envers une éthique coopérative et ses membres, dans le contexte réglementé de l'industrie laitière canadienne.

Une histoire de coopération

Agropur est fondée en 1938, à Granby, Québec, Canada, alors qu'une profonde crise économique sévit depuis près de 10 ans. À l'initiative de l'agronome Alpha Mondou et de l'agriculteur Omer Deslauriers, 87 agriculteurs se regroupent pour fonder la Société coopérative agricole du Canton de Granby (aujourd'hui Agropur, Coopérative laitière). À ses débuts, la coopérative a une vocation bien précise : approvisionner ses membres en aliments pour animaux, céréales et engrais et organiser la vente d'animaux de ferme. Il s'agit donc, à l'origine, d'un regroupement de vente et d'achat.

Au début des années 1940, cependant, la coopérative se tourne vers la transformation du lait, produisant du beurre puis du fromage. Elle vise alors à accroître le contrôle de ses membres dans la chaîne de valeur grâce à la mise en commun des activités de transport et de transformation du lait.

Agropur est la plus importante coopérative de transformation laitière en Amérique du Nord et se classe au 16^e rang des plus grands transformateurs laitiers au monde.

L'organisation sous la forme coopérative donne aux membres-producteurs un plus grand pouvoir de négociation et réduit leur vulnérabilité aux fluctuations de prix et au contrôle de l'industrie laitière par les transformateurs.

Par la suite, Agropur s'engage également dans la fabrication de lait en poudre et de lait concentré, ce qui lui ouvre de nouveaux marchés. S'ajoutent à ces produits, au fil des ans, le yogourt et le lait de consommation à partir de 1971, puis les fromages fins

à compter de 1978. Depuis 1989, Agropur se consacre entièrement à la transformation et la commercialisation de produits laitiers. La coopérative étend également son rayonnement géographique en Ontario (1995), dans l'Ouest canadien (1998), aux États-Unis (2008) et dans les provinces de l'Atlantique (2013). En 2020, elle est le résultat de plus de 145 fusions et acquisitions. Elle transforme annuellement 6,6 milliards de litres de lait dans ses 33 usines réparties au Canada et aux États-Unis et emploie plus de 8 400 personnes. Plus de 60 % de ce lait est transformé aux États-Unis et 40 % au Canada, alors que 56 % de ses ventes ont lieu au Canada et le reste aux États-Unis. Aujourd'hui, Agropur est la plus importante coopérative de transformation laitière en Amérique du Nord et se classe au 16^e rang des plus grands transformateurs laitiers au monde¹, avec un chiffre d'affaires atteignant les 7,7 milliards \$ CA en 2020.

Le nombre de membres (producteurs laitiers) d'Agropur a connu une baisse au cours des 30 dernières années, passant de plus de 9 000 membres en 1976² à 2 974 à ce jour. La majorité de ses membres se trouvent au Québec, et un peu

Agropur reste attachée à son identité coopérative et s'efforce de maintenir une relation étroite avec ses membres-producteurs.

plus de 320 se situent dans les provinces de l'Atlantique (Nouveau-Brunswick, Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve). La réduction du sociétariat d'Agropur s'explique, en partie, par la diminution du nombre de fermes laitières au Canada. De 1971 à 2011, 82 % des fermes laitières du Québec ont disparu³. En 2016, seules 12 895 fermes canadiennes comprenaient encore une activité laitière⁴. Les dernières données recueillies chez Agropur en 2018 font état d'une moyenne de 85 vaches laitières par exploitation chez leurs membres alors que la moyenne canadienne se situait à 76 vaches laitières en 2016.

Malgré la croissance de son chiffre d'affaires, la diversification de ses activités et son expansion géographique, la raison d'être d'Agropur demeure ancrée dans le service à

¹ <https://www.dairyreporter.com/Article/2021/08/26/Who-has-garbled-top-spot-in-Rabobank-s-Global-Dairy-Top-20#>

² Saint-Pierre, J. (2014). La coopération au sein d'un grand succès. Agropur, 75 ans de passion. Montréal (CA) : Fides.

³ Groupe AGECO (2014). Structure des exploitations agricoles au Québec : évolution, diversité et comparaison avec certains concurrents. Rapport synthèse.

⁴ Statistiques Canada (2017). Recensement de l'agriculture de 2016.

ses membres-producteurs, par la création de valeur pour eux et pour les consommateurs.

Vivre l'éthique coopérative

Agropur privilégie le modèle coopératif, car celui-ci permet aux producteurs d'avoir davantage de contrôle sur la chaîne de valeur de l'industrie laitière, en réduisant le nombre d'intermédiaires entre eux et les consommateurs. Sans Agropur, les producteurs se retrouveraient à la merci des transformateurs conventionnels du secteur privé qui récolteraient les excédents. Si on ajoute à cela le contexte de la mondialisation, où les concurrents sont les géants de l'industrie agroalimentaire, le rôle d'une coopérative de transformation est tout aussi important en 2021 qu'il l'était en 1938 lors de la fondation d'Agropur. Agropur met en pratique l'éthique coopérative dans son message, dans sa relation avec ses membres-producteurs et au bénéfice de ses parties prenantes.

Depuis une dizaine d'années, Agropur fait la promotion de son modèle d'affaires coopératif basé sur la solidarité, la démocratie et la mise en commun des ressources. Elle se décrit comme un vecteur de prise en charge et de partage de la richesse. Voici comment Agropur présente sa conception du modèle coopératif sur son site Web :

Être une coopérative, c'est participer à bâtir un monde plus juste et équitable. Plus nous serons nombreux à partager les mêmes valeurs, plus nous contribuerons à bâtir un monde meilleur.

Nous participons à la vitalité économique et au bien-être des collectivités.

Nous bâtissons un monde meilleur.

Meilleur lait. Meilleur monde.

Nous sommes Agropur.⁵

La mission et les objectifs stratégiques d'Agropur incarnent la coopération en tant que prolongement des entreprises laitières individuelles de ses membres. Ses objectifs de

⁵ Site Web d'Agropur : <https://www.agropur.com/fr/notre-cooperative/nous-sommes-une-cooperative>

rentabilité financière à long terme pour ses membres et leurs communautés, de soutien aux membres et de développement de l'industrie laitière lient la stratégie d'Agropur aux besoins de ses membres.

Chaque année, la coopérative verse à ses membres une ristourne basée sur leur production de lait annuelle, conformément aux principes coopératifs de l'Alliance coopérative internationale (ACI). Ce retour financier n'est qu'un élément de la relation à long terme entre les membres-producteurs et Agropur. Un système et une structure sophistiqués d'animation des membres, parallèles et complémentaires à la structure démocratique électorale, permettent une communication bidirectionnelle. De plus, pour soutenir ses membres, la coopérative offre des services de conseillers coopératifs dont le rôle est de les appuyer dans leurs activités laitières et dans d'autres aspects de l'association coopérative par le biais de diverses communications, de visites régulières et de rencontres régionales. L'alignement d'Agropur sur les besoins de ses membres (besoins financiers, qualité de la production laitière, développement du secteur laitier) se reflète également dans sa stratégie d'affaires. Par exemple, le lancement de la marque de yogourt iögo en 2012, un projet hautement risqué, et nonobstant sa vente en 2020, a été mis en œuvre pour valoriser la production laitière des membres. De plus, Agropur agit comme une force politique pour soutenir non seulement ses membres, mais aussi la communauté laitière canadienne.

Pour les parties prenantes d'Agropur - à savoir les fournisseurs, les salariés, les partenaires financiers et les consommateurs -, la coopérative porte un objectif clair : offrir des produits de qualité et bâtir sur le long terme. Parce qu'elle évolue dans un environnement hyper concurrentiel et mondialisé, la gouvernance d'Agropur est toujours en équilibre entre différentes considérations. Son ADN coopératif se traduit par l'établissement de partenariats à long terme où les intérêts de ses parties prenantes sont pris en compte, tout en contribuant à l'intérêt des membres selon une perspective multigénérationnelle.

L'ADN coopératif d'Agropur se traduit par l'établissement de partenariats à long terme où les intérêts de ses parties prenantes sont pris en compte, tout en contribuant à l'intérêt des membres selon une perspective multigénérationnelle.

Parmi les valeurs coopératives qui définissent l'action d'Agropur, celles de l'entraide et de la prise en charge collective méritent d'être soulignées. Du lait produit par le membre au produit final acheté par le consommateur, Agropur agit dans le sens de la pérennité de l'activité laitière de ses membres où chacun a le devoir de contribuer en termes de qualité du produit et d'engagement envers la coopérative. La culture associative d'Agropur est distincte sur ce point.

À ce jour, Agropur assume sa mission complexe fondée sur l'idéal coopératif des valeurs et principes associatifs. Comme nous le verrons, Agropur évolue dans un contexte où la concurrence et la mondialisation imposent des contraintes. La prochaine section décrit le système laitier canadien et la relation entre Agropur et ses membres.

Le système laitier canadien, les relations coopérative-membres et les parties prenantes

La présente section décrit le contexte laitier canadien afin de bien cerner qui sont les membres-producteurs, ce qui nous amène à une réflexion plus large sur la relation d'Agropur avec ses membres et la place des parties prenantes dans l'écosystème d'Agropur.

Le système laitier canadien

Pour bien comprendre la relation entre Agropur et ses membres, il est nécessaire de comprendre également le contexte de l'industrie laitière canadienne. Toute la production laitière au Canada est structurée autour d'un système de gestion de l'offre qui prend la forme de quotas répartis entre les producteurs laitiers à l'échelle provinciale. Mis en place entre 1970 et 1975 pour adapter l'offre à la demande intérieure, ce système permet aux producteurs laitiers canadiens de vendre leur lait à un prix stable. Pour les producteurs, le système de gestion de l'offre signifie un plafonnement du droit de produire. Pour produire davantage, ils doivent acheter des quotas.

Le système de gestion de l'offre canadien a été complété, au début des années 1980, par la mise en œuvre d'un plan conjoint entre les transformateurs et les producteurs

laitiers dans chaque province. Il s'agit d'une mise en commun, par les producteurs laitiers, de toute la production laitière prévue. Ce système permet de fixer un prix moyen pour les livraisons de lait (prix payé au producteur pour le lait ramassé à la ferme). Les syndicats de producteurs laitiers négocient des ententes avec tous les transformateurs, dont Agropur, dans le cadre d'une entente provinciale.

Ce plan conjoint entraîne une modification de la relation coopérative qui unit Agropur à ses membres dans l'un de ses attributs fondamentaux : le lien d'usage. En effet, puisque le lait des producteurs est dirigé vers une usine déterminée par les Producteurs de lait du Québec (PLQ), un syndicat de producteurs laitiers, le lait des membres d'Agropur n'est pas nécessairement acheminé vers une des usines de la coopérative. Ainsi, le lait produit par les membres d'Agropur peut tout aussi bien être transformé et commercialisé par Agropur que par un autre transformateur laitier au Québec ou dans une autre province canadienne.

La relation entre Agropur et ses membres-producteurs

Face à ce système de gestion de l'offre, les membres d'Agropur ont convenu que la coopérative continuerait à payer le lait de chacun de ses membres en fonction de sa production, de façon à maintenir une certaine forme de lien d'usage. Ainsi, les membres d'Agropur expédient leur production de lait à l'usine déterminée par le PLQ. Ce dernier paie le lait recueilli à Agropur qui, en bout de ligne, paie ses membres. Les quotas de production de chaque membre servent à établir la somme qui leur est versée par Agropur. Ainsi, encore aujourd'hui, une relation économique directe entre les membres et la coopérative est maintenue. Les membres d'Agropur ont également convenu que, dans l'éventualité d'une résiliation du plan conjoint, les membres-producteurs d'Agropur reprendraient leur livraison directe à la coopérative en vertu du contrat de membre.

Les membres d'Agropur sont mobilisés par le biais d'une structure de gouvernance démocratique qui favorise leur participation et l'échange d'information.

L'ensemble particulier de règles régissant le secteur laitier canadien a conduit Agropur à élaborer un cadre pour l'admission de nouveaux membres dans les années 1990. Cette décision a été prise en raison de l'impossibilité, pour la coopérative, de

transformer du lait supplémentaire. En raison de ses quotas de transformation, Agropur ne serait pas en mesure de transformer le lait produit par de nouveaux membres, ce qui représenterait un accroc au principe de l'adhésion conditionnelle à la capacité des membres d'utiliser les services de la coopérative. Dans ces circonstances, la plupart des nouveaux membres admis sont les successeurs des membres sortants.

En plus de la relation économique entre Agropur et ses membres, ces derniers sont mobilisés par le biais d'une structure de gouvernance démocratique qui favorise leur participation et l'échange d'information. Sur le plan de la participation, les membres sont sollicités par le biais d'assemblées régionales et annuelles pour l'exercice des fonctions démocratiques et représentatives de la coopérative. De plus, un réseau d'animateurs (membres choisis par leurs pairs) soutient la vie associative et vise à faire vivre la relation entre les membres et la coopérative. Agropur consulte également ses membres environ tous les cinq ans sur des questions stratégiques importantes. Chacun de ces éléments est décrit plus en détail dans la section sur le système de gouvernance ci-dessous.

Un réseau d'animateurs (membres choisis par leurs pairs) soutient la vie associative et vise à faire vivre la relation entre les membres et Agropur.

La relation entre Agropur et ses parties prenantes

Les parties prenantes qui jouent un rôle dans la gouvernance d'Agropur sont diverses. Formellement, Agropur a conservé le plein contrôle de la coopérative entre les mains de ses membres : les membres votants du conseil d'administration sont tous des membres-producteurs. Cependant, un autre groupe important de parties prenantes influence la coopérative, à savoir les partenaires financiers qui ont investi dans Agropur, en 2014 et 2015, par le biais de parts privilégiées. À la fin de l'exercice 2018, ces derniers détenaient 33 % des capitaux propres totaux de la coopérative. Ils n'ont pas droit de vote et ne sont donc pas des décideurs concernant la stratégie d'Agropur, mais ils reçoivent des intérêts en fonction des conditions associées à leurs parts.

Le recours à du capital externe a déclenché une période de réflexion sur la nature du statut de membre au sein de la coopérative. Certains membres ont mentionné leur

désir de participer au financement d'Agropur en tant qu'investisseurs. Le conseil d'administration, tant lors des réunions d'animateurs que lors des assemblées générales et extraordinaires, a initié une réflexion sur le statut du membre-producteur et la nature de sa relation avec sa coopérative, exprimant la crainte que, pour un membre, l'investissement en capital sans lien d'usage entraîne un changement de statut important. Le producteur laitier deviendrait à la fois membre-coopérateur et investisseur. En effet, si le retour sur investissement d'un membre devenait supérieur à ses revenus de production laitière, cela pourrait modifier ses priorités au moment de prendre des décisions concernant Agropur. En conséquence, les priorités d'Agropur pourraient s'en trouver affectées. À l'inverse, si le retour sur son investissement demeurait inférieur au paiement du lait et à la ristourne, l'intérêt premier du membre demeurerait la valorisation de sa production laitière. Le sujet a fait l'objet de débats lors de différentes réunions de la vie associative, et il a finalement été décidé de maintenir le statut de producteur et non d'investisseur. Les membres-producteurs ne pouvaient donc pas investir dans le capital nouvellement émis comme des investisseurs extérieurs. Toutefois, le débat pourrait refaire surface si un nouveau processus de capitalisation devenait nécessaire.

La communauté des producteurs laitiers du Canada constitue une autre partie prenante importante d'Agropur. En tant qu'acteur majeur de l'industrie laitière canadienne, Agropur veille à défendre les intérêts de ses membres-producteurs, mais également ceux de l'ensemble des producteurs laitiers canadiens. L'un des messages véhiculés par la coopérative lors de son processus d'expansion concernait l'importance de maintenir la propriété des actifs de transformation laitière entre les mains des producteurs canadiens. Au fil des ans, les producteurs canadiens ont vu la valeur de leurs actifs de transformation passer de 50-55 % à 35 % au profit de sociétés privées, non-coopératives, canadiennes et étrangères. L'ouverture du marché canadien aux produits laitiers étrangers en raison des différents accords de libre-échange pourrait renforcer cette tendance.

D'autres intervenants qui ne sont pas des membres-producteurs d'Agropur, comme les offices de producteurs de lait au Canada et aux États-Unis, les 8 400 salariés d'Agropur et les communautés dans lesquelles opère la coopérative, interagissent de différentes façons avec elle. En ce qui concerne plus spécifiquement les producteurs

des États-Unis, leur relation avec Agropur en est une de fournisseur-acheteur. Agropur doit assurer son approvisionnement en lait par le biais de contrats avec les producteurs entourant ses différentes installations de transformation. Stratégiquement, l'achat d'actifs de transformation aux États-Unis visait à faire croître les affaires d'Agropur dans un contexte de mondialisation où les concurrents ne cessent de croître et d'étendre leurs territoires. Ainsi, les installations appartiennent à Agropur et à ses membres, et non aux producteurs laitiers non-membres qui les approvisionnent.

Quant aux communautés dans lesquelles opère Agropur, leur développement est favorisé par les ristournes versées aux membres, les investissements dans les usines et les installations de distribution de la coopérative et les salaires versés. Cela ne signifie pas qu'il n'y a pas, de temps à autre, des tensions, notamment lorsqu'Agropur doit décider de la meilleure façon de répartir ses ressources pour améliorer son efficacité. Un tel scénario peut inclure la fermeture d'usines ou la vente d'actifs moins productifs. Dans l'ensemble, année après année, Agropur transforme plus de lait et emploie davantage de personnes en plus d'investir dans ses usines afin de soutenir sa productivité et de répondre aux besoins de ses clients.

Le système de gouvernance

Agropur utilise la structure démocratique traditionnelle d'une coopérative, à savoir une assemblée générale qui élit un conseil d'administration responsable de l'administration de la coopérative et de l'embauche de la direction générale. Le pouvoir décisionnel demeure exclusif aux membres-producteurs. Chaque membre dispose d'un vote et seuls des membres-producteurs peuvent être élus administrateurs. Les investisseurs en parts privilégiées, les gestionnaires et les producteurs non-membres ne peuvent ni voter, ni être élus à titre d'administrateurs. La présente section définit et discute de la structure de gouvernance d'Agropur en présentant les assemblées régionales et annuelles des membres, la constitution du conseil d'administration, la structure d'animation autour des membres facilitateurs et de l'équipe de conseillers coopératifs et le processus de consultation stratégique.

Assemblées régionales

Le fondement de la structure de gouvernance d'Agropur réside dans les assemblées régionales de ses membres-producteurs. Le territoire géographique couvert par les membres d'Agropur est divisé en 10 régions d'environ 300 membres chacune. Chaque région tient des assemblées au cours desquelles les membres résidant dans la

Chaque région organise des assemblées au cours desquelles les membres résidant dans la région exercent leur droit de vote pour élire des délégués qui les représenteront à l'assemblée générale.

région exercent leur droit de vote pour élire les délégués qui les représenteront à l'assemblée générale. Un délégué est élu pour chaque tranche de dix membres dans chacune des régions. Selon le service des affaires coopératives d'Agropur, le taux de participation aux assemblées régionales est généralement d'environ 25 %.

Assemblée générale annuelle (AGA)

Les délégués élisent les administrateurs lors de l'AGA : dix membres sont élus, soit un par région (ce qui correspond à une proportion d'un administrateur pour environ 300 membres dans une région donnée). De plus, trois sièges sont réservés pour des administrateurs élus par l'ensemble des délégués présents à l'AGA. L'un de ces sièges est réservé pour un jeune administrateur (moins de 35 ans). Créé en 2019, il vise à encourager l'implication et l'engagement des jeunes producteurs de lait au sein de la coopérative. Près de 70 % des délégués élus participent à l'Assemblée générale annuelle, un événement important dans la vie démocratique d'Agropur.

La période de questions de l'assemblée générale se caractérise par sa transparence : aucun sujet n'y est exclu. Deux périodes de questions sont prévues : la première porte sur le rapport annuel des activités – incluant le survol des états financiers - et la seconde, sur l'environnement d'affaires de la coopérative, sa vie associative et d'autres sujets. Les membres partagent leurs préoccupations concernant leur réalité en tant que producteurs laitiers ou en tant que membres, les résultats de la coopérative et les tendances de l'industrie laitière. Ces périodes de questions ne se terminent qu'après avoir répondu à toutes les questions et il n'est donc pas rare qu'elles se prolongent.

Conseil d'administration

En 2021, le conseil d'administration est toujours composé de 13 producteurs laitiers membres. Comme la taille de la coopérative et son déploiement dans différents marchés nécessitent des expertises spécifiques, le conseil d'administration nomme, depuis 2009, des administrateurs indépendants, experts dans des domaines tels que les marchés agricoles mondiaux, la transformation manufacturière ou encore la finance, pour participer à ses réunions. Cette expertise complète ainsi celle des membres, ancrée dans la production laitière et la coopération. En 2020, le conseil d'administration d'Agropur comptait trois administrateurs externes.

La pratique, au sein du conseil d'administration d'Agropur, est l'atteinte d'un consensus, par opposition au recours au vote. L'expertise des administrateurs externes est sollicitée pour consolider la base de connaissances nécessaire à la prise de décision.

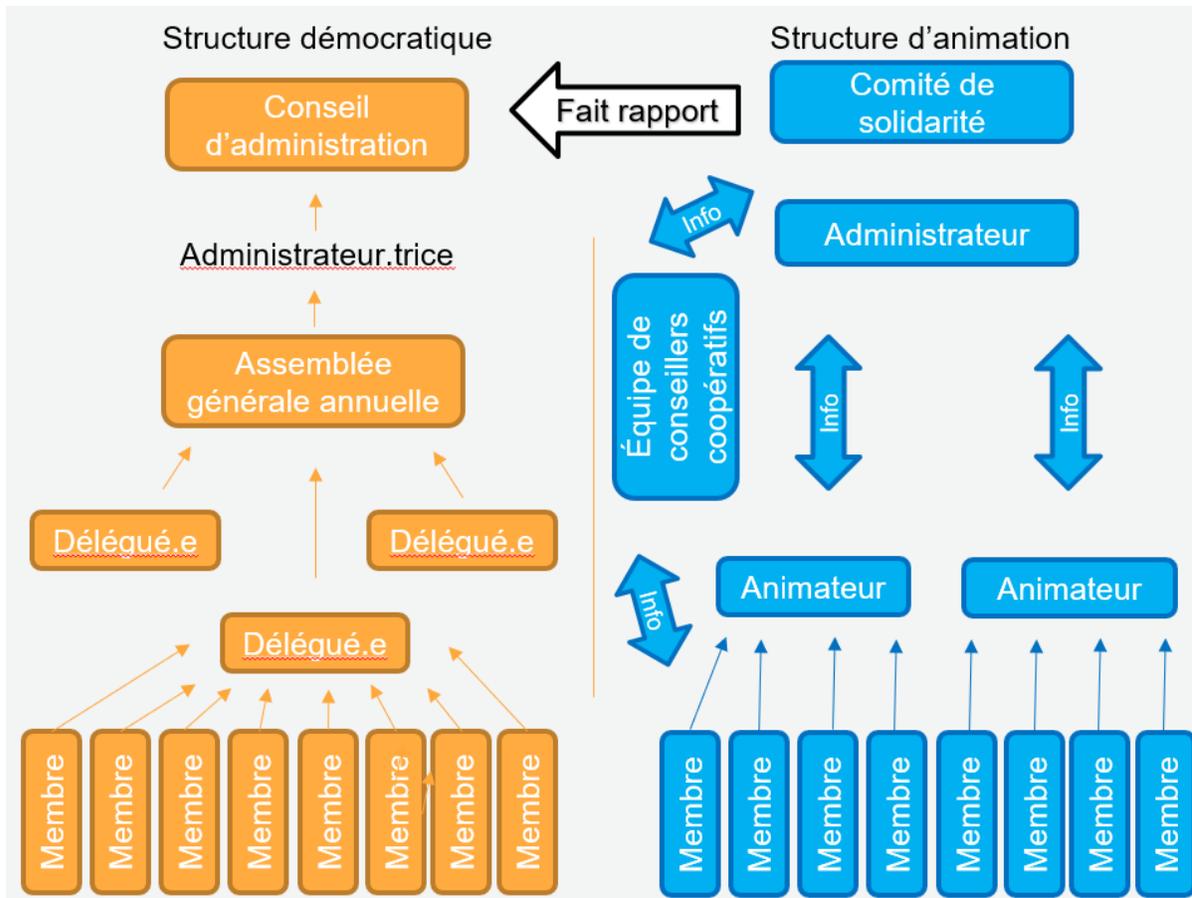
Bien que les administrateurs externes ne disposent pas de droit de vote formel, la pratique est de les inclure sur une base égale et totalement transparente. Ils participent à toutes les discussions, ont la liberté de s'exprimer et ont voix au chapitre sur toutes les questions dont le conseil d'administration est responsable. Ils sont également invités à participer à toutes les activités de la coopérative qui concernent le conseil d'administration. La pratique, au sein du conseil d'administration d'Agropur, est l'atteinte d'un consensus, par opposition au recours au vote. L'expertise des administrateurs externes est sollicitée pour consolider la base de connaissances nécessaires à la prise de décision. Ainsi, le poids des mots est le même pour tous autour de la table, même si le vote est réservé aux membres-producteurs élus. Il est donc tout à fait concevable que, sur des sujets précis, l'expertise des administrateurs invités soit davantage sollicitée que celle des administrateurs élus, sachant que ces derniers conservent le dernier mot par le biais du vote.

Structure d'animation et facilitateurs coopératifs

La structure d'animation d'Agropur a été mise en place en 1949. Ce réseau agit parallèlement à la structure électorale traditionnelle et offre une structure et des processus visant à favoriser l'engagement des membres. Fondée sur le principe coopératif d'éducation, de formation et d'information de l'ACI, cette structure a pour

but d'informer et de consulter les membres tout maintenant une vie associative active. Chaque année, plus de 50 réunions et webinaires sont organisés avec les membres-producteurs. L'efficacité de ce système de circulation de l'information interne permet aux membres de participer activement aux décisions importantes. La figure 1 montre les deux structures en parallèle.

Figure 1. Structure démocratique et d'animation d'Agropur



Guillotte, C.-A. (2022)

Cette structure d'animation unique est sous la responsabilité du comité de solidarité, lequel relève du conseil d'administration et lui fait rapport. Il est composé de tous les membres administrateurs élus et appuyé par la Vice-présidence principale, Affaires juridiques et Coopération et par la Direction Coopération. Le rôle du comité de solidarité est de gérer la vie associative et de promouvoir la coopération au sein d'Agropur et de sa communauté de membres. L'importance accordée à la vie associative se traduit donc par l'engagement formel du conseil d'administration

envers la réalité du quotidien des producteurs et par le souci du conseil d'administration de permettre aux membres de garder contact avec leur coopérative, tout en comprenant la situation stratégique et opérationnelle de la coopérative.

Pour rendre l'engagement de la coopérative envers ses membres plus concret, Agropur déploie une équipe de conseillers coopératifs qui leur offre des services-conseils gratuits. Ces conseillers rémunérés ont généralement une formation en agronomie et leur principale tâche

Le rôle du comité de solidarité est de gérer la vie associative et de promouvoir la coopération au sein d'Agropur et de sa communauté de membres.

est de soutenir le travail des producteurs. Ils offrent diverses activités de formation qui se divisent en deux grands volets. L'un touche l'éducation et la formation coopératives. Ces activités abordent différents sujets liés à la gouvernance coopérative, au rôle des membres, à l'histoire d'Agropur et à son évolution stratégique. L'autre volet concerne spécifiquement la profession de producteur laitier, dans le but d'accélérer le transfert de connaissances sur des sujets liés à la qualité du lait, aux pratiques agricoles durables ou au bien-être animal, notamment. L'équipe de conseillers coopératifs est également responsable de la gestion du capital des membres et des questions liées à leur dossier. Par exemple, chaque année, Agropur rachète certaines parts de membre ou émet des parts lors d'un transfert d'entreprise d'un membre à ses enfants. Ce service relève directement de la Vice-présidence principale, Affaires juridiques et Coopération.

Lors des fusions des années récentes, chaque membre de la coopérative nouvellement fusionnée s'est vu attribuer les mêmes droits et responsabilités en matière de gouvernance que les anciens membres d'Agropur. La structure électorale a été reconfigurée pour assurer la représentation de tous les membres. Agropur a étendu l'offre de ses activités associatives aux nouveaux membres, afin de s'assurer qu'ils aient accès à l'information nécessaire à la prise de décision.

Processus de consultation stratégique

La relation d'Agropur avec ses membres s'exprime également par des consultations élargies auprès des membres, nommées « Réflexions stratégiques des membres ». Ces consultations ont lieu périodiquement (environ tous les cinq ans) afin de recueillir

l'opinion des membres sur les défis et les orientations futures de la coopérative et de permettre au conseil d'administration de se prononcer sur les stratégies de développement d'Agropur. Les grandes orientations d'Agropur des 20 dernières années découlent de ces consultations stratégiques.

La dernière consultation stratégique a eu lieu au printemps 2021. Le processus comprenait un sondage, un webinaire informatif et une série d'ateliers régionaux virtuels pour permettre aux membres de s'exprimer. Ces ateliers étaient co-animés par un conseiller coopératif et un membre recruté parmi ceux de la région. Aucun représentant de la direction d'Agropur n'a participé ou assisté à ces ateliers. Trois thèmes y ont été abordés : (1) l'utilisation des fonds opérationnels, (2) le nombre de membres et la capitalisation par les membres et (3) le rôle des membres dans l'engagement d'Agropur envers

l'agriculture durable. Ce dernier thème portait sur la manière dont Agropur peut soutenir ses membres dans l'adoption de pratiques agricoles plus durables, mais aussi sur la manière dont Agropur peut promouvoir les efforts déployés par la coopérative et ses membres pour offrir des produits respectueux de l'environnement et de la société. Lors de ces ateliers, les membres ont également été sondés sur leur compréhension de l'évolution de l'industrie laitière canadienne et étatsunienne, afin de valider que les membres et la direction avaient une compréhension commune des tendances de l'industrie.

La sensibilisation croissante à l'agriculture durable est prise en compte par les membres d'Agropur, mais aussi par son équipe de direction. Serait-ce une occasion pour la coopérative de lier ces pratiques écologiques à la nature coopérative d'Agropur, à son intégration dans les communautés, à son mode de propriété collective et, surtout, à sa vision à long terme d'un monde durable?

Perspectives et conclusion

Considérant les récentes réflexions stratégiques d'Agropur, il est aisé de conclure que les grands défis auxquels fait face la coopérative – à savoir, l'évolution de l'environnement concurrentiel, la diminution du nombre de producteurs laitiers et l'évolution de la conscience écologique en production laitière – sont tous interreliés.

Les pressions exercées par la mondialisation des marchés et les défis auxquels est confrontée l'industrie laitière canadienne exigent une évaluation continue de la relation d'Agropur avec ses membres. En tant que coopérative de producteurs créée pour valoriser la production laitière de ses membres, Agropur doit constamment trouver un équilibre entre la transformation du plus grand volume de lait de ses membres, leur permettant d'obtenir le meilleur prix possible, et le maintien d'un avantage concurrentiel sur les marchés qu'elle dessert. Cela aura une incidence sur ses stratégies d'investissement concernant les nouveaux produits et marchés à développer. L'ouverture des marchés mondiaux, par le biais de divers accords internationaux, confrontera Agropur à des choix en termes de niveau d'acquisitions requis pour faire face à la concurrence versus le versement de ristournes aux membres. La transformation laitière est une industrie à forte intensité de capital. L'avoir des membres réside dans les actifs de transformation et des marques de produits solides, lesquels assurent la rentabilité nécessaire à la poursuite de la mission de la coopérative. Pour rester concurrentielle, la coopérative devra sans doute prendre des décisions difficiles dans un proche avenir.

L'évolution du sociétariat demeure une question sensible pour les membres et l'avenir d'Agropur en tant que coopérative. Le nombre de producteurs laitiers au Canada étant en constante diminution, le bassin de membres actuels et potentiels suit la même tendance. Or, une coopérative de producteurs existe pour valoriser la production de ses membres. Si ce fondement n'est pas reconnu et renforcé, la mentalité d'investisseur peut finir par diluer l'esprit coopératif d'Agropur ou de toute autre grande coopérative de producteurs. Les multiples facettes de la valeur liée à l'adhésion à une coopérative laitière doivent constamment être clarifiées et le conseil d'administration et les membres doivent rester convaincus de la pertinence du modèle coopératif pour le maintenir,

La sensibilisation croissante à l'agriculture durable est prise en compte par les membres d'Agropur, mais aussi par son équipe de direction. Serait-ce une occasion pour la coopérative de lier ces pratiques écologiques à la nature coopérative d'Agropur, à son intégration dans les communautés, à son mode de propriété collective et, surtout, à sa vision à long terme d'un monde durable? Les fortes racines et pratiques coopératives d'Agropur suggèrent la poursuite d'une réflexion

approfondie pour dévoiler tout le potentiel que revêt la combinaison de ces différentes dimensions.

En somme, le contexte actuel de l'industrie laitière décrit ci-dessus et reflété dans la longue histoire d'Agropur fait ressortir la nécessité d'un leadership stratégique et opérationnel sophistiqué, comme en a fait preuve la coopérative. Il va sans dire que ce leadership et le succès passé, actuel et futur d'Agropur sont inextricablement liés à un engagement indéfectible envers un système de gouvernance coopératif qui privilégie l'engagement et la considération de tous les membres.

L'auteur tient à remercier Simon Robert, Directeur Coopération chez Agropur, pour ses informations, points de vue et sa révision critique de l'étude de cas.