Clarence Amulung, président de Dairyworld

Le naufrage d'Agrifoods International

Par Nicolas Mesly*

Un an après la vente de leur coopérative, Agrifoods International Cooperative Ltd. au Groupe Saputo, comment les producteurs laitiers de l'Ouest canadien réagissent-ils? *Le Coopérateur* fait le point.

Le 12 janvier 2001 restera marqué dans la mémoire de Clarence Amulung, jusqu'à la fin de ses jours. Une date également chargée d'émotions pour la majorité des 170 délégués réunis à Calgary. Ce jour là, 91 % des producteurs laitiers approuvent la vente des opérations de transformation de leur coopérative, Agrifoods International Cooperative Ltd., mieux connue sous le nom de Dairyworld Foods, au Groupe Saputo.

« Nous n'avions plus d'argent dans nos coffres pour émettre la prochaine paye de lait à nos 1 500 membres », explique Amulung, un trémolo dans la voix. L'Agropur de l'Ouest canadien, qui détenait 80 % du marché albertain, 90 % du marché de la Saskatchewan, 80 % de la Colombie-Britannique, est acquise au prix de 407 millions $. L'achat catapulte Saputo au premier rang des transformateurs laitiers au Canada!

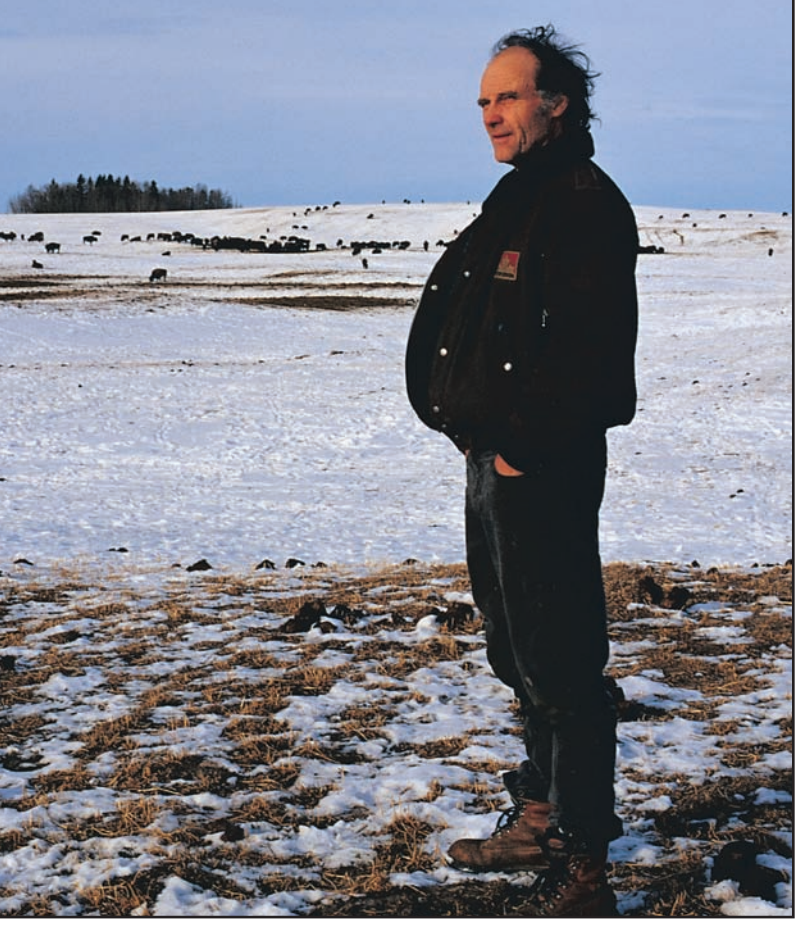
« Saputo a fait un bonne affaire mais, donnons-lui le crédit, il aurait pu nous acheter à moins cher », explique Amulung, nommé président quelques mois avant la vente de Dairyworld, du moins ce qu'il en reste; une flotte de camions pour le transport du lait en Alberta, en Colombie-Britannique et en Saskatchewan. Dans cette dernière province, la coopérative continuera d'émettre les payes de lait, tandis qu'en Alberta et en Colombie-Britannique, la tâche incombera à un office de mise en marché provincial dès le mois d'août prochain.

Ben Brendesma, le directeur de la Colombie-Britannique. « Si vous voulez garder votre coopérative, laissez-y une partie de votre équité! » Son message n'a pas été entendu.

Comment cette coopérative, créée il y a à peine neuf ans et dont les ventes frisaient 1,4 milliard $, a-t-elle été acculée à la faillite? Remontons les aiguilles du temps.

La mise en chantier de Dairyworld Foods débute en 1992 avec la fusion de trois coopératives, la Fraser Valley Milk Producers Association basée en Colombie-Britannique, la Northern Alberta Dairy Pool et la Central Alberta Dairy Pool. L'objectif : « Répondre à la demande des détaillants Safeway, Superstore, Sobeys qui contrôlent plus de 60 % de la vente au détail des produits alimentaires au Canada », explique Ben Brendesma, un des directeurs du conseil d'administration toujours en poste. Il ajoute : « Les détaillants voulaient acheter à un seul comptoir laitier à travers le Canada. »

Ce n'est qu'en 1996 que la DPCO Dairy Producers Limited de Saskatchewan monte à bord, en partie pour la même raison. L'équipage est complet et les dirigeants mettent les voiles sur le marché canadien, d'un océan à l'autre. Mais le tout nouveau navire vogue avec une torpille amorcée dans ses cales.



Tom Cliff, l'ancien enquêteur chez Deloitte & Touche croit que le conseil d'administration de Dairyworld était « une bande de dinosaures ». Ce producteur ne digère pas, entre autres, que les primes de séparation à l'équipe de gestionnaires aient totalisé plus que tous les profits dégagés durant les années d'existence de Dairyworld.

UNE TORPILLE NOMMÉE ÉQUITÉ

« J'ai payé 5 $ pour devenir membre de ma coopérative et j'ai reçu 100,000 $ pour y avoir livré mon lait durant toutes ces années. Mon équité n'aurait pas dû m'être remboursée. Elle aurait dû servir de levier financier. C'était de l'argent gratuit! », explique Tom Cliff. Diplômé en agriculture à l'Université d'Edmonton, Cliff a travaillé à la firme comptable Deloitte & Touche à la section des enquêtes spéciales et des faillites avant de s'établir, en 1982, sur une ferme laitière à une soixantaine de kilomètres d'Edmonton. Le producteur, également délégué, livre une analyse au vitriol de l'odyssée de sa coopérative.

Pour Cliff, le conseil d'administration a misé sur un plan d'affaires trop ambitieux : « Les directeurs ont sous-estimé le montant de l'équité nécessaire pour bâtir la business ». Entre 1992 et 2000, le nombre de producteurs actifs fond comme neige au soleil et passe de 7 000 à 1 500. « Le problème c'est que les deux tiers de l'équité étaient dus aux ex-producteurs », ajoute Cliff. Dans le même laps de temps, Dairyworld remet près de 70 millions $ à ses membres! De l'argent qu'ils empruntent auprès de banquiers.

Brendesma tente de désamorcer la torpille : « Si on veut garder notre coopérative, laissons de l'équité à bord! » Mais son message ne trouve écho ni parmi ses membres en Colombie-Britannique ni parmi le conseil d'administration qui a plein pouvoir discrétionnaire sur le montant des remises.

> « Ils géraient la coopérative comme une ferme de champignons, en nous maintenant dans l'obscurité et en nous alimentant de bullshit. »
>
> -Tom Cliff

Pourtant, dès 1994, Clarence Amulung préside un comité de restructuration qui doit résoudre la quadrature du cercle : comment garder l'équité dans le ventre du bateau? La complication : une partie de l'équité ne relève pas du pouvoir discrétionnaire du conseil d'administration. Celle des producteurs de Colombie-Britannique est composée de traites portant intérêt, remboursables tous les dix et quinze ans. Et la plupart de ces traites sont dues entre 1996 et 2001.

« Politiquement, comment dire aux producteurs de l'Alberta et de la Saskatchewan de laisser leur équité dans la coopérative, alors que ceux de la Colombie-Britannique, eux, la perçoivent? », souligne Amulung, découragé.

Si Cliff s'est lancé dans l'élevage de bisons c'est, entre autres, parce qu'il a de la difficulté à trouver des employés. En Alberta, l'agriculture concurrence le secteur pétrolier pour l'obtention de main-d'œuvre. Grâce à l'équité reçue de sa coopérative laitière, il s'est lancé dans l'élevage de bisons. « Je passe sept fois moins de temps à soigner mes 400 bisons que mes 60 vaches, et je fais autant d'argent! »

LA SECONDE FUITE, LES PROFITS

Durant sa traversée, Dairyworld ne dégage que 1,5 à 3 millions $ de profits par année. « Une entreprise de cette taille aurait dû en générer dix fois plus! », renchérit Cliff.

Le conseil d'administration mise sur le lait de consommation, le volume, pour générer des profits. Cette stratégie et la fuite de l'équité provoquent des tensions avec le directeur général, David Coe, qui vise la fabrication de produits à valeur ajoutée. Mais « pour un producteur laitier ce qui compte, c'est d'écouler son volume, spécifie Amulung. En plus, le lait de consommation est primé! »

Loin du conflit qui se déroule dans la cabine de pilotage, Tom Cliff observe néanmoins que les deux tiers des livraisons de lait de consommation ont de faibles marges de profits.

Le vent de déréglementation agite en même temps la mer. Alors que la décennie quatre-vingt s'est déroulée dans le calme plat et des profits assurés, le marché des produits laitiers est déréglementé au début des années 1990. Les prix du lait au détail et en gros oscillent en dents de scie. Seul le prix de l'hectolitre payé à la ferme reste au beau fixe. « En Alberta seulement, la déréglementation nous a fait perdre 50 millions $ », estime Amulung.

Albert de Boer, le plus jeune membre à siéger sur le comité régional consultatif de Dairyworld en Alberta. « Je croyais que ma coopérative était mon union! » dit-il très préoccupé par la concentration des transformateurs et des détaillants. « Nous aurions dû nous inspirer des modèles de coopératives européennes pour faire face aux multinationales », ajoute-t-il.

DES MANOEUVRES CONTROVERSÉES

Scrutant la mer, la vigie annonce l'arrivée de puissants navires, Nestlé et Unilever, les multinationales de la crème glacée. Jusqu'ici seuls maîtres dans ces eaux, les administrateurs de Dairyworld décident de vendre leur usine de crème glacée à Nestlé. D'une part, la fabrication de crème glacée n'absorbe pas de grands volumes de lait. De l'autre, « nous avons eu peur de cette nouvelle concurrence. Ces deux multinationales ont des reins financiers beaucoup plus solides que les nôtres », explique Amulung.

Plusieurs délégués sont stupéfaits d'apprendre la nouvelle lors de leur assemblée annuelle, car la vente de l'usine de crème glacée revient à se départir de leur seule vache à lait. « Certains d'entre nous ont pensé que c'était le début de la fin », dit Albert de Boer, le plus jeune délégué à siéger sur le comité régional consultatif de la coopérative en Alberta.

Toutefois, il y a deux raisons sous-jacentes à cette transaction de 80 millions $. Elle permet d'éponger une vieille dette de la Northen Alberta Dairy Pool. Une dette contractée lors de l'achat des actifs de Palm Dairies des mains de l'homme d'affaires Peter Pocklington[1], mieux connu pour avoir cédé Wayne Gretzgy des Oilers d'Edmonton aux Kings de Los Angeles.

L'autre raison est que, les coffres en partie renfloués, les timoniers peuvent planifier leur conquête de l'Est. En délaissant la crème glacée, on mise sur une autre opération « rentable » : la production de fromage. En 1998, Dairyworld achète les usines fromagères de McCain en Ontario, acquérant du coup technologie et parts de marché. Le coût : 84 millions $. « C'était payer 20 millions $ trop cher! », soutient Cliff qui maintient du même souffle que l'acquisition était aussi mal financée.

L'ambition gonflant les voiles, les administrateurs de Dairyworld poussent aussi loin que la Nouvelle-Écosse et le Nouveau-Brunswick. Ils y hissent leur drapeau avec l'acquisition de Baxter, une entreprise privée dont les usines turbinent au lait de consommation. Le volume prime toujours.

L'achat de Baxter, au coût de 27 millions $, tarabiscote certains coopérateurs comme Albert de Boer. Le producteur se demande pourquoi sa coopérative n'a pas fusionné avec une des deux coopératives implantées dans les Maritimes, Scottsburn ou Farmers Coop? On lui signifie d'arrêter de

1. Une autre partie des actifs de Palm Dairies vendus par l'homme d'affaires Peter Pocklington avaient été achetés par l'entreprise Parmalat.

poser des questions et « de faire confiance ».

Clarence Amulung répondra en entrevue : « Parce que, en acquérant Baxter, on pensait mettre la main sur Scottsburn. Les deux entreprises étaient venues à un cheveu de fusionner. »

L'achat de Baxter, en 1999, finalise l'ambitieux plan d'affaires de Dairyworld : devenir un joueur national sous la pression des détaillants, incluant le colosse Wal-Mart. Toutefois, un des banquiers du consortium qui a financé l'expédition est nerveux : le ratio dette/équité, en 1999, est de 3 : 1. Un an plus tard, en 2000, le même ratio sous les yeux, ce banquier indique qu'il coupe les vivres. Les autres lui emboîtent le pas. Les dirigeants de Dairyworld ont jusqu'en janvier 2001 pour se trouver un partenaire qui veuille bien les renflouer. Sinon, le navire sera remorqué en cale sèche et liquidé en pièces détachées.

Jacques Cartier, président sortant d'Agropur.

Durant leur périple, le conseil d'administration et les gestionnaires de Dairyworld auront aussi conclu des affaires avec trois coopératives québécoises : Agropur, Nutrinor et Agrodor. Le cap du 21e siècle à peine franchi, ils se précipitent sur le pont pour lancer des fusées de secours.

LE MARIAGE RATÉ AVEC AGROPUR

« Depuis le départ, notre but était une fusion avec Agropur », déclare Clarence Amulung, la gorge nouée. Le flirt de Dairyworld avec Agropur remonte à 1993 avec le joint venture Ultima qui produit les yogourts de marque Yoplait. L'entreprise conjointe est perçue comme un premier pas vers le jumelage des deux coopératives. Dans la plupart des étables à l'ouest du pays, c'est ce que les producteurs désiraient le plus.

« M. Cartier venait à nos assemblées annuelles et blaguait en disant laquelle de nos deux coopératives était la plus grosse? J'ai dit à nos deux présidents : cessez de blaguer, fusionnez! Comme ça on saura qui est la plus grosse », raconte Albert de Boer. Le jeune éleveur ajoute fièrement que deux coopératives laitières des Pays-Bas, terre de ses ancêtres, Fristland Dairy Foods et Campina sont à peu près de la même taille que Nestlé.

Pendant neuf mois, d'octobre 1998 à juin 1999, les pourparlers sur une fusion possible sont intenses entre Agropur et Dairyworld. On cherche à établir une stratégie de développement coopératif pour l'ensemble du pays. « On ne voulait pas en faire un débat *Est* versus *Ouest* », précise Amulung. L'option de l'indépendance du Québec, qui a souvent inquiété les acteurs du reste du Canada, ne constitue pas un écueil.

Une étude est commandée pour désigner les modalités d'opération de la nouvelle entité : le choix d'un directeur général, la composition et la représentation d'un conseil d'administration, car si Agropur et Dairyworld produisent à peu près le même volume de lait, l'une compte 5 000 membres, l'autre 1 700 à l'époque. À une semaine de l a signature de l'entente, presque au moment de trinquer, le lait surit dans les coupes. Que s'est-il passé?

« Le choc de deux cultures », répond le président sortant d'Agropur, Jacques Cartier. Plus que la barrière culturelle de la langue entre deux groupes de producteurs unilingues, c'est la culture de gestion coopérative qui ne fusionne pas : « l'une axée sur la fabrication d'images, l'autre sur les résultats ».

Parmi les éléments qui auraient contribué à faire tourner le lait, se trouve le choix du directeur général retenu par l'étude, David Coe, de Dairyworld, qui ne faisait pas l'unanimité des deux parties. Lié par un accord de confidentialité, Jacques Cartier ne veut pas commenter. L'ex-président d'Agropur n'en dit pas moins publiquement que « le regroupement aux conditions exigées aurait peut être signifié qu'Agropur ferait partie aujourd'hui d'entreprises privées. »

Quelles qu'en soient les raisons, le projet d'une coopérative laitière pancanadienne tombe à l'eau. Pour

Plus que la perte du compte de taxe, environ 15 000 $, provoquée par la fermeture de l'usine, « 88 employés se retrouvent à la rue. Dairyworld était notre principal employeur! », explique le maire de Bashaw, Dale Gust, un producteur céréalier en compagnie de son adjointe, Orlene Wigglesworth.

Albert de Boer, le coup est dur à encaisser puisqu'il est inspiré par les modèles européens. Et que la coopérative laitière Arla est le fruit d'une fusion de deux coopératives de pays différents, la Suède et le Danemark!

Les discussions avec Agropur rompues, les dirigeants de Dairyworld hèlent Parmalat. Ces pourparlers, autour d'une entreprise conjointe spécifique au lait de consommation, avortent aussi. Ils lancent alors des signaux de détresse à Dairy Farmers of America, la coopérative américaine composée de 25,000 producteurs : sans résultats. Finalement, le Groupe Saputo surgit à l'horizon et lance la seule bouée de sauvetage.

LA VENTE AU GROUPE SAPUTO

Lorsque les délégués se pointent à la réunion annuelle de Dairyworld au Centre des congrès de Calgary, ils sont estomaqués d'apprendre la vente de leur coopérative au Groupe Saputo par le conseil d'administration. Un mois auparavant, le 8 décembre 2000, lors d'une réunion des délégués de l'Alberta « on s'est fait dire que tout allait bien », dit Albert de Boer.

Tant Cliff que de Boer reprochent au conseil d'administration et au directeur général de ne pas avoir mieux informé les producteurs de l'état financier de leur coopérative et du statut des discussions avec Agropur, Parmalat et Saputo. « Les tractations exigeaient la plus grande discrétion », explique Amulung.

Jamais, disent-ils, il n'y a eu de plan de sauvetage discuté à l'interne avec les producteurs. Par exemple, la possibilité d'effacer la dette de 140 millions $ due aux banquiers. « J'avais déjà proposé d'utiliser mon équité, et même, dans l'extrême éventualité, de prélever de l'argent sur ma paye de lait pour renflouer ma coopérative », dit Albert de Boer. Il ajoute : « Ma seule condition était qu'ils arrêtent d'acheter des compagnies. »

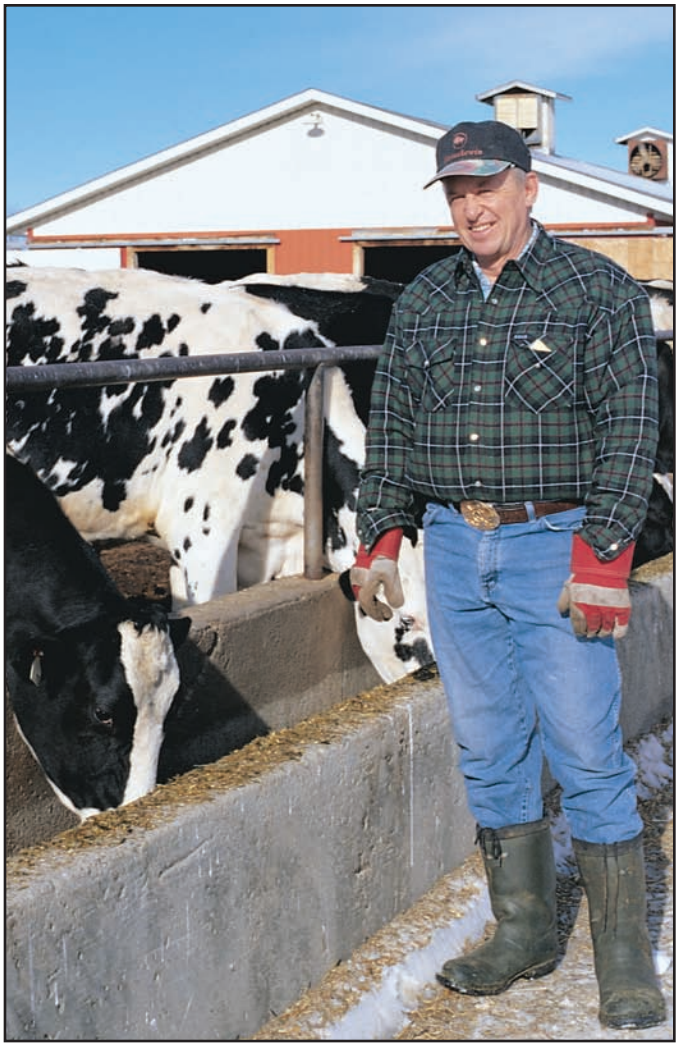
Clarence Amulung rejette cette possibilité du revers de la main : « La majorité des 1 500 producteurs n'aurait pas accepté de débourser 70 000 $ chacun pour rembourser les banquiers. »

Tom Cliff, qui a la langue bien pendue, ajoute : « Ils géraient la coopérative comme une ferme de champignons, en nous maintenant dans l'obscurité et en nous alimentant de bullshit. » Lors de l'assemblée fatidique, les producteurs apprennent que la situation de leur coopérative est si mauvaise qu'ils ne peuvent compter recevoir leur prochaine paye de lait. Et, la cerise sur le gâteau, il y a une pénalité de bris de contrat de 7,5 millions $ si celui-ci n'est pas entériné par les délégués! La vente est approuvée, mais laisse un goût amer.

DES INVENTAIRES LITIGIEUX

« Saputo savait ce qu'il achetait, mais je n'ai jamais su ce que je vendais », renchérit Tom Cliff, rageur. L'ancien

Un village dévasté! L'annonce, en janvier 2002, de la fermeture de l'ancienne usine de fromage de Dairyworld par le nouveau propriétaire, Saputo, a été dévastatrice pour la petite municipalité de Bashaw, située entre Calgary et Edmonton, et qui compte 775 habitants.



Bruce Beatty, président de l'Association des producteurs de lait de l'Alberta. « L'unique avantage de la disparition de Dairyworld, c'est qu'elle a eu pour effet de resserrer les rangs des producteurs albertains même les plus critiques de la coopérative. » L'éleveur attend les résultats d'une étude de faisabilité de 10,000 $ pour relancer une petite coopérative dans sa région, à une heure et demie de Calgary.

enquêteur chez Deloitte & Touche prétend que Saputo a acheté les inventaires de fromage de la coopérative à rabais.

« Je crois que Saputo a obtenu 140 millions $ d'inventaire de fromage pour la somme de 120 millions $ et qu'il les a revendus pour 160 millions $. Ce profit rapide de 40 millions $ se reflète dans les états financiers de l'entreprise », souligne-t-il, en ajoutant que les inventaires de fromage de la coopérative auraient été gonflés la dernière année pour attirer cet acheteur.

Trois directeurs, selon lui, sont en conflit d'intérêts. Ils auraient profité de l'information privilégiée sur le volume des inventaires pour acheter des actions de Saputo avant l'approbation finale de la vente par les délégués le 12 janvier 2001. Ces directeurs auraient escompté une montée du cours des actions pour réaliser un coup d'argent.

> « Politiquement, comment dire aux producteurs de l'Alberta et de la Saskatchewan de laisser leur équité dans la coopérative, alors que ceux de la Colombie-Britannique, eux, la perçoivent? »
>
> - Clarence Amulung

Cliff a intenté une poursuite civile aux petites créances, mais il l'a abandonnée parce que la compensation plafonnait à 7,500 $. Un repli stratégique, dit-il, pour mieux bénéficier d'une action en dommages et intérêts inscrite dans la *Loi sur les coopératives du Canada*. Celle-ci lui permettra une enquête interne en profondeur jointe à une plus grande compensation financière s'il y a lieu. « Je veux pas attraper des alevins, je veux attraper les requins. »

UNE BOUÉE DE 9,5 MILLIONS $

Les producteurs ont toutefois appris que la bouée de sauvetage lancée par le nouveau propriétaire coûte 9,5 millions $, déductibles de leur paye. Cinq millions $ seront consacrés pour opérer des usines de derniers recours. Autrefois opérées par Dairyworld, ces usines tournent au moment où les transformateurs refusent la livraison de lait, à Noël par exemple quand la demande chute, alors que la bière et le vin remplacent le lait sur la table des consommateurs. Le lait est alors transformé en beurre ou en poudre, plus faciles d'entreposage. « Saputo étant d'abord un producteur de fromage, il est normal qu'il soit compensé pour opérer ces usines », analyse Tom Cliff.

Dairyworld transportait aussi à ses frais le lait de la ferme à l'usine peu importe si la distance était de un kilomètre ou de 300 kilomètres. Les coûts de transport sont évalués par le nouveau propriétaire à 3 millions $.

Les services aux membres, quant à eux, sont estimés à 1,5 millions $. Le test de qualité de lait par exemple, pour détecter la présence d'antibiotiques, autrefois défrayé par la coopérative, coûte aujourd'hui 25 $.« C'est comme le système de santé, ironise Cliff, aujourd'hui les coûts sont

visibles. »

« Le problème, c'est qu'on ne sait pas quels seront ces coûts dans dix ans », indique Bruce Beatty, président des Producteurs de lait de l'Alberta. Ce dernier constate non sans inquiétude, qu'avec la disparition de la coopérative, les nouveaux centres de décisions sont dorénavant à Milan (Parmalat), en Californie (Lucerne-Safeway) et à Montréal (Saputo).

UNE VOIX QUI N'AVAIT PAS DE PRIX

Dans le salon d'Albert de Boer, une annonce télévisée montre au petit écran une vache faisant la promotion de lait de soya. « C'est le comble de l'ironie, non, une vache qui vante du lait de soya? », mentionne l'éleveur.

L'annonce publicitaire est financée par Soyaworld Inc., anciennement la propriété à 50 % de Dairyworld et dont la part appartient maintenant à Saputo. « Cet investissement dans une usine de soya avait aussi soulevé une grande controverse parmi nos membres » , se rappelle Clarence Amulung, « mais, il y a deux ans, lorsque la compagnie a voulu diffuser cette promotion, nous avons dit : NON! » Aujourd'hui l'annonce passe comme dans du beurre, sans qu'un producteur laitier n'ait un seul mot à dire.

Bruce Beatty soulève une autre préoccupation liée à la disparition de sa coopérative : « Je reçois des lettres de consommateurs qui se plaignent de ne plus trouver du lait au chocolat 2 % ». Le lait au chocolat 1 % fabriqué par un transformateur canadien et disponible sur les tablettes de la province n'est plus fabriqué avec du lait écrémé, mais des « ingrédients laitiers ».

La question des « ingrédients laitiers » inquiète plusieurs producteurs. Les transformateurs possèdent la technologie pour retirer les protéines du lait de consommation et les substituer par d'autres protéines sans en altérer le goût. Les protéines laitières, elles, peuvent être utilisées pour fabriquer des denrées plus lucratives comme le fromage. « Si on n'est pas vigilants, nos quotas risquent de diminuer puisque les transformateurs auront besoin de moins de volume de lait », indique Albert de Boer.

Tom Cliff, allergique au mot « coopérative », et qui accueille à bras ouverts l'arrivée de Saputo, l'esprit entrepreneur du groupe et particulièrement son équipe de marketing, concède qu'un marché de transformation exclusivement composé de géants privés n'est pas l'idéal. « Les coopératives ont au moins l'utilité de rappeler les autres transformateurs à l'ordre. »

Mais en s'amputant une main dans le secteur de la transformation, 1 500 producteurs laitiers de l'Ouest canadien se sont relégués au rang de simples fournisseurs. ♦

*L'auteur est journaliste.

Dale Gust, maire de Bashaw également céréaliculteur, a vu sa coopérative Agricore United fermer l'élévateur à grains presque neuf du village. Notre passage à Bashaw coïncidait avec la tournée en Alberta d'un comité permanent fédéral qui s'interroge sur l'avenir de l'agriculture.