



Fonterra, la perle convoitée du Pacifique

Les producteurs laitiers de la Nouvelle-Zélande sont à l'image des All Blacks, champions de la Coupe du monde de rugby 2011. Ce sport national, cousin du football, se pratique sans casque ni épaulettes. Sur le plan national, les éleveurs n'ont aucune aide de l'État, les subventions ayant été réduites à néant dans les années 1980. Et comme leurs joueurs-vedettes, ils jouent leur gagne-pain sans protection sur le marché international. Le secret de leur réussite, c'est leur coopérative, Fonterra, premier exportateur de produits laitiers de la planète. Mais son contrôle risque de leur échapper, comme un ballon trop glissant.

Textes et photos de Nicolas Mesly

« Est-ce que tu sais à qui appartient Fonterra? » demande Andrew Cryer. Le ton du producteur laitier est sec. Après 19 heures et demie passées en avion pour franchir les 14 000 km qui séparent Montréal de la principale ville de Nouvelle-Zélande, Auckland, je suis ramené sur terre illico. « Aux producteurs laitiers », dis-je. Heureusement, c'est la bonne réponse. Sinon, je crois que je serais reparti de sa ferme en vol plané. « La plupart du temps, ajoute l'éleveur, les gens pensent que notre coopérative est une organisation gouvernementale. » L'enjeu de l'heure pour les 10 500 éleveurs membres de Fonterra est la menace de muter en une société inscrite à la Bourse d'Auckland. Du coup, ils perdraient le contrôle de leur coopérative pour être assujettis à la dictature des actionnaires.

Fonterra est née en 2001. Le Parlement néo-zélandais a voté une loi appelée Dairy Industry Restructuring Act (DIRA). Celle-ci a permis la fusion des deux plus grandes coopératives du pays et du Dairy Board, un guichet de vente unique de produits laitiers sur le marché international, semblable à la Commission canadienne du blé.

Depuis, la nouvelle coopérative géante transforme 90 % de la production laitière au pays. Le marché intérieur ne représente que 5 % de ce volume. Tout le reste est exporté sous forme de poudre. En octobre dernier, l'entreprise célébrait son 10^e anniversaire avec des ventes records de 19,9 milliards \$ NZ (16 milliards \$ CA), un prix du lait payé au producteur et des dividendes historiques!

Toutefois, il faut avoir le cœur et l'estomac solidement accrochés pour être producteur laitier dans ce pays, avertit M. Cryer. Les éleveurs néo-zélandais sont à l'image des All Blacks, champions de la Coupe du monde de rugby 2011, un jeu qui s'apparente au football, mais qui se joue sans protection (ni casque ni épaulettes...). Leur gagne-pain est directement lié aux prix en yoyo de la poudre de lait ou autres denrées vendues par Fonterra sur le marché international. Comparés à ceux de l'année dernière, les revenus de M. Gyer vont fondre de plus de 100 000 \$ NZ (80 000 \$ CA) en 2012. Ce dernier possède un petit troupeau, 180 vaches, alors que la moyenne au pays est de 386 bêtes. ►



Nouvelle-Zélande

Population : 4,3 millions
Vaches laitières : 4,7 millions
Moutons : 32,6 millions

Source : Statistics New Zealand, juin 2010



Andrew Cryer tient dur comme fer à ce que le contrôle de Fonterra reste entre les mains des producteurs. « Nous avons construit une entreprise extrêmement efficace, et des sociétés investisseuses voudraient un peu de crème », dit-il.

LES 15 PLUS GRANDS TRANSFORMATEURS LAITIERS AU MONDE 2010 ET LEUR CHIFFRE D'AFFAIRES EN MILLIARDS DE DOLLARS AMÉRICAINS

Source : Centre canadien d'information laitière ¹ Estimation

| Rang | Transformateur | Pays | G\$ US |
|------|--------------------------|----------------------|------------------|
| 1 | Nestlé | Suisse | 28,0 |
| 2 | Danone | France | 16,4 |
| 3 | Fonterra | Nouvelle-Zélande | 12,1 |
| 4 | Lactalis | France | 12,0 |
| 5 | Friesland Campina | Pays-Bas | 11,7 |
| 6 | Dean Foods | États-Unis | 10,9 |
| 7 | Dairy Farmers of America | États-Unis | 9,8 |
| 8 | Arla Foods | Danemark/Suède | 9,1 |
| 9 | Kraft Foods | États-Unis | 7,0 |
| 10 | Unilever | Pays-Bas/Royaume-Uni | 6,7 ¹ |
| 11 | Saputo | Canada | 5,7 |
| 12 | Meiji Dairies | Japon | 5,5 |
| 13 | DMK | Allemagne | 5,3 ¹ |
| 14 | Sodiaal | France | 5,3 ¹ |
| 15 | Parmalat | Italie | 5,2 |

C'est qu'en 2011 le total du prix du lait payé à la ferme et des dividendes perçus s'est rapproché du prix minimum touché par les éleveurs canadiens, soit 7,90 \$ NZ le kilo de MG ou 70 \$ NZ l'hectolitre (55 \$ CA l'hectolitre). Les Kiwis ont atteint les coûts de production les plus bas du monde développé en misant sur un régime pastoral. Si la Nouvelle-Zélande est six fois plus petite que le Québec, elle demeure un vaste pâturage planté en plein milieu du Pacifique. Près de cinq millions de vaches (13 fois la taille du troupeau québécois) y broutent à longueur d'année. Dans ce climat tempéré, pas besoin de coûteuses étables, de silos verticaux, de moulée ou de gros tracteurs. Résultat : les éleveurs engrangent de bonnes payes susceptibles d'effacer rapidement leurs dettes. Et ils ont fait de Fonterra la plus formidable machine à transformer le lait de la planète.

Fonterra écoule certes sur le marché international de la poudre de lait sous toutes ses formes et du fromage cheddar. Cela en partie par l'entremise de la bourse Global Dairy Trade¹, qu'elle a créée en

2008. Mais la vente de ces produits représente un peu moins de la moitié de ses revenus. La coopérative est beaucoup plus qu'une simple vendeuse de poudre ordinaire. Son réseau international de chercheurs a mis au point des ingrédients laitiers à haute valeur ajoutée qui sont très lucratifs. C'est le cas d'un excipient prisé par les géants pharmaceutiques. Ce produit, un dérivé du lactose, est employé dans la fabrication de certaines pilules pour masquer leur saveur désagréable et faciliter leur absorption.

Plus de la moitié des revenus de Fonterra proviennent de la vente de ces super-ingrédients et des produits de consommation. Lait, crème glacée, fromages, yogourt occupent évidemment les étagères des supermarchés de la Nouvelle-Zélande, mais aussi du voisin australien. Selon le profil démographique d'un pays, la coopérative vendra plus de lait formulé pour combattre l'ostéoporose d'une population vieillissante ou de lait maternisé pour les nourrissons. Fonterra conquiert la planète à coups d'alliances stratégiques, par exemple avec Dairy Farmers of America (Nestlé) pour couvrir l'Amérique latine. Elle plante aussi son drapeau dans la deuxième économie du monde, la Chine, où elle construit une troisième ferme laitière. Et elle relègue l'Inde, le plus gros producteur laitier du globe, dont la population surpassera bientôt celle de l'Empire du Milieu. Aujourd'hui, le tiers du volume de lait transformé par la coopérative l'est à l'extérieur de la Nouvelle-Zélande.

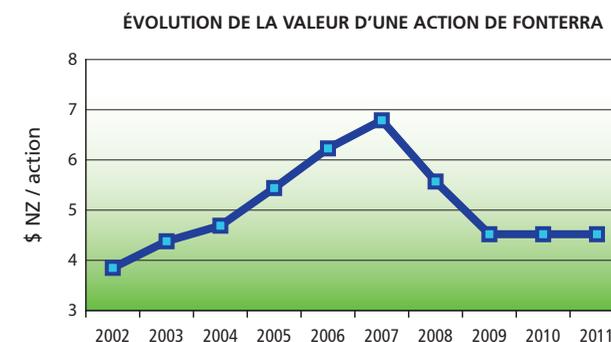
¹ www.globaldairytrade.info

LE TALON D'ACHILLE

« Fonterra est vulnérable, parce que les producteurs peuvent vendre leurs actions à tout moment. Et la coopérative a l'obligation de les racheter », explique Bill Hanson, agent de liaison de Fonterra, rencontré à la ferme de M. Cryer. Contrairement aux éleveurs canadiens, qui produisent sous quota, les éleveurs néo-zélandais peuvent livrer tout le lait qu'ils veulent. Ce volume est fonction des actions qu'ils détiennent dans Fonterra. Le principe est simple : une action = un kilo de MG. « Je livre 74 000 kg, je détiens 74 000 actions dans Fonterra », explique M. Cryer. Le prix de l'action est établi par une société indépendante, et au prix actuel de 4,52 \$ NZ l'action, l'éleveur Cryer détient une part d'une valeur de 334 500 \$ NZ (262 650 \$ CA) dans sa coopérative. Plus celle-ci obtient de bons rendements sur les marchés internationaux, plus un éleveur achètera d'actions pour grossir son troupeau et produire plus de lait. Mais l'inverse peut se produire.

En 2008, Fonterra s'est fait jouer un mauvais tour. Et elle a dû remettre 700 millions \$ NZ (550 millions \$ CA) à ses sociétaires. Une grave sécheresse s'est abattue sur le pays, et les producteurs n'ont pas pu livrer tout leur volume de lait. En même temps, le monde plongeait dans la pire crise économique et financière depuis celle de 1929. Aussi, les éleveurs ont vendu massivement leurs actions pour faire face à l'orage. « Les banquiers considèrent comme très risqué ce va-et-vient de très grosses sommes d'argent entre la coopérative et ses sociétaires. Cela nuit à sa santé financière », poursuit Bill Hanson. Le ratio d'endettement de l'entreprise a défoncé le plafond de 60 % alors qu'un indice jugé prudent est près de 40 %. Les banquiers exigent alors des intérêts plus élevés à la coopérative pour couvrir ses emprunts et autres activités financières.

Pour éliminer ce risque, le président du conseil d'administration de Fonterra, sir Henry van der Heyden, a proposé une solution : démutualiser la coopérative pour l'inscrire en Bourse. L'entreprise pourrait ainsi carburer en partie avec l'argent des actionnaires. Il a reçu un non catégorique de ses membres! D'autant plus qu'étant membre du conseil des opérations sur le marché de la Bourse d'Auckland, sa prise de position a été perçue comme un conflit d'intérêts. Il a alors démissionné de ce poste à la Bourse en 2009. Mais



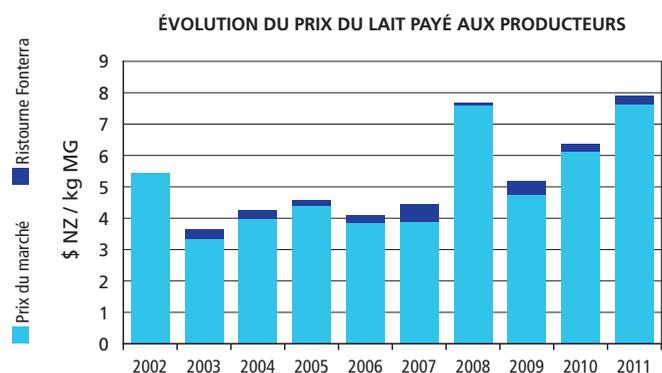
il n'a annoncé que le 17 novembre dernier, lors de l'assemblée générale, qu'il lâcherait le gouvernail de la coopérative, après huit ans en fonction.

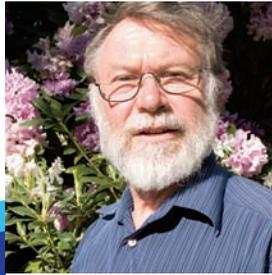
Depuis, l'état-major de Fonterra est revenu à la charge en proposant une nouvelle structure du capital à ses membres, toujours dans le but d'éliminer ce coûteux risque de rachat. Ce plan stratégique établit un marché d'actions négociées entre producteurs, connu sous l'acronyme TAF (pour Trading Among Farmers). « Grâce au TAF, Fonterra n'aura plus à rembourser obligatoirement le producteur. Elle transfère le risque à l'éleveur sortant. C'est lui qui doit vendre et trouver un acheteur pour ses actions », précise Bill Hanson.

Le hic, c'est que le prix des actions plonge si de nombreux producteurs vendent en même temps leur part en cas d'une autre grande sécheresse ou encore pour rejoindre les rangs d'une entreprise concurrente. En outre, le plan prévoit l'instauration d'un marché parallèle, appelé Shareholders' Fund (SHF). Il permettrait à des investisseurs de tout acabit d'acheter des actions de Fonterra, mais sans droit de vote. Ce nouveau plan permettrait aux éleveurs de garder le contrôle de leur coopérative tout en ayant la certitude d'avoir des acheteurs pour leurs actions. ▶



Le siège social de Fonterra trône au centre-ville d'Auckland, principale ville de la Nouvelle-Zélande. Les exportations de produits laitiers comptent pour 30 % des exportations totales du pays. Et le poids économique du secteur laitier surpasse celui combiné des pêches, des forêts et des mines.





Alan Robb, expert en affaires coopératives. Ce dernier considère que le taux de change favorise pour le moment les exportations de Fonterra. Et qu'il existe des menaces plus importantes pour la santé financière de la coopérative qu'une augmentation possible de la valeur du dollar néo-zélandais par rapport au dollar américain.

« Pour quelles raisons le grand public achèterait-il des actions de Fonterra? Les actions sans droit de vote se vendent en général à escompte. À long terme, ces sociétaires vont exiger plus de rendements. Et ils vont faire pression pour faire baisser le prix du lait payé aux producteurs. Ceux-ci seront les grands perdants! » croit Alan Robb, un consultant spécialisé dans le financement, la gouvernance et l'éthique des affaires coopératives, rencontré à Christchurch.

L'AVENIR, COOPÉRATIF OU NON?

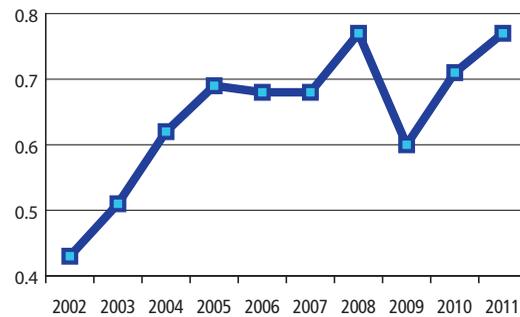
« L'énorme succès de Fonterra en Nouvelle-Zélande s'est réalisé sous le modèle coopératif. Mais son expansion rapide à l'étranger se fait sous le modèle corporatif », analyse l'expert. Et cela ne va pas sans dérapage. En Chine, Fonterra a été éclaboussée en 2008 par le scandale de la mélamine, une résine toxique dérivée de l'urée qui imite les protéines laitières. Une enquête des autorités chinoises a révélé que sur les 109 usines inspectées, 21 fabriquaient du lait maternisé contaminé par la mélamine. Cela après que le produit eut provoqué la mort de six bébés et rendu 300 000 nourrissons malades. Fonterra, qui possède 43 % des actions du fabricant chinois San Lu, a alerté les autorités au sujet de cette pratique courante au pays (voir en page 50 « L'homme qui a créé "une Fonterra" »).

D'après M. Robb, Fonterra aurait pu éviter ce scandale si elle avait pris le temps de bien former les producteurs et de fonder des coopératives. « D'autant plus que la Chine vient d'adopter une loi sur les coopératives inspirée du Canada pour en prioriser le développement. » Également professeur auxiliaire à l'Université Saint Mary's, à Halifax (Nouvelle-Écosse), ce dernier juge que si Fonterra veut demeurer une coopérative, elle devrait changer son mode d'affaires planétaire.

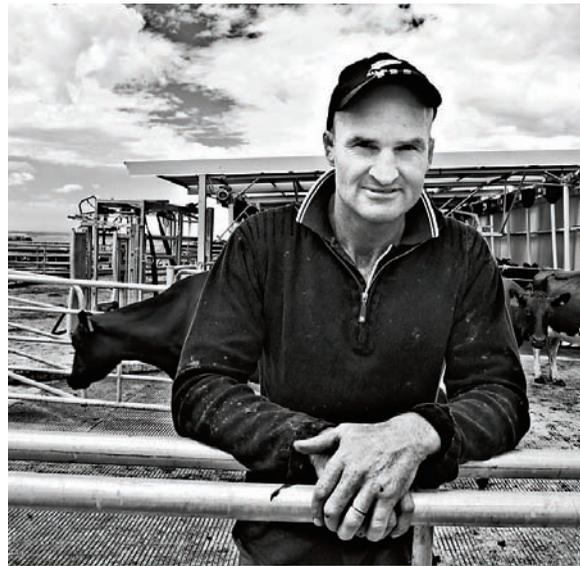
Le nouveau plan de recapitalisation de Fonterra a été approuvé par une majorité de producteurs en juin 2010. Toutefois, une minorité d'entre eux voient dans ce plan un cheval de Troie qui leur ferait perdre les rênes de leur coopérative. Ce plan doit être entériné par le Parlement néo-zélandais, puisqu'il faut modifier la DIRA. Mais les élections de novembre 2011 ont retardé le processus. La partie se jouera donc en 2012. Si les producteurs néo-zélandais ne veulent pas perdre leur « perle du Pacifique », ils devront revoir leur stratégie en s'inspirant des All Blacks. ►

Note : L'auteur remercie Glenys Christian, rédactrice en chef du *New Zealand Dairy Exporter*, pour son aide apportée à la réalisation de ce reportage.

ÉVOLUTION DU TAUX DE CHANGE (\$NZ / \$US)



(Source : Rapports annuels de Fonterra)



« Je suis contre les subventions. Elles faussent les signaux du marché! » affirme John Gregan. Le gouvernement néo-zélandais a aboli l'aide publique aux producteurs agricoles dans les années 1980.



« Je dois gérer mon troupeau de 1000 vaches comme si j'en avais 40 », dit Chris Lewis, qui compte sur le système informatique de la ferme pour la prise de données. La perte de poids des animaux notée régulièrement est un signal d'alarme sur l'état des bêtes. D'après lui, les défis de la nouvelle génération de producteurs, outre d'avoir le crayon bien aiguisé, sont l'environnement et la gestion de personnel.

« LE CONVERTI »

Fils d'une troisième génération de producteurs de moutons, John Gregan, ancien joueur de rugby, a troqué ses 7500 brebis contre 1000 vaches en 2007, « pour faire partie du succès de Fonterra ». Depuis cinq ans, plus de 750 éleveurs de moutons et de bovins de boucherie se sont convertis à l'élevage laitier pour cette raison. Toutefois, le fulgurant développement de la production laitière ne fait pas que des heureux. « Le prix des grains a augmenté à cause de la croissance de l'industrie laitière », explique Ian McIntosh, gérant de FreshPork Farms, un des deux plus importants producteurs de porcs élevés en liberté du pays. De nombreuses terres céréalières, déjà rares, sont converties en pâturages. Et Landcorp, une société d'État, n'a pas hésité à raser 25 000 hectares de forêt dans l'île du Nord pour y implanter des élevages laitiers, ce qui lui a attiré les foudres des écologistes.



Un employé de Fonterra met de l'ordre sur les étagères d'une épicerie, à Christchurch. Le prix d'un contenant de deux litres de lait 2 % oscille entre 3 et 5,50 \$ NZ (2,40 et 4,40 \$ CA).

ENQUÊTE SUR LE PRIX DU LAIT

Les Néo-Zélandais trouvent qu'ils payent le lait, les fromages et le beurre trop cher! Trois enquêtes publiques différentes se penchent sur la question. Selon une étude de l'Association des consommateurs de Nouvelle-Zélande, ces produits de base coûtent 50 % plus cher qu'il y a cinq ans. « On nous dit que les prix des produits laitiers sont liés au prix des marchandises vendues sur le marché international. Mais quand le prix de celles-ci diminue, on ne voit aucune différence à l'épicerie », souligne Suzanne Chetwin, directrice générale de l'association.

FONTERRA MENACÉE SUR SON PROPRE TERRITOIRE

« Je n'avais pas 1,6 million \$ NZ pour acheter des actions de Fonterra. Mais il n'est pas dit qu'un jour je ne serai pas membre à nouveau de la coopérative », explique Chris Lewis. En 2005, ce jeune producteur de 36 ans voulait grossir son troupeau de 336 à 1000 vaches. Calcuette en main, il est passé chez le concurrent, la société Open Country. Celle-ci est détenue en partie par des intérêts de Singapour. Elle paie le kilo de lait 20 cents de moins que Fonterra. Mais l'éleveur juge son choix judicieux, puisqu'il n'a pas eu à s'endetter pour acheter des actions de la coopérative et payer les frais d'intérêt bancaire en sus. Loin de dénigrer Fonterra, il considère au contraire que la géante oblige les entreprises privées à être plus efficaces et à payer le lait un prix raisonnable.

Pour retenir dans ses rangs de jeunes et talentueux producteurs comme Chris Lewis, Fonterra prévoit entre autres la possibilité d'acheter de ses actions sur trois ans. Cette mesure fait partie du plan de restructuration de son capital.

Selon Alan Robb, la véritable menace pour Fonterra se trouve sur son propre territoire. Sept sociétés laitières majeures concurrencent la coopérative – dont une russe et une chinoise – et attirent l'expertise de ses as producteurs.



Les précipitations annuelles de pluie ne suffisent pas pour faire pousser les pâturages de Matt Ross. Ce dernier commande tout le système d'irrigation de ses quatre fermes à partir de son téléphone cellulaire. L'eau est puisée dans la rivière Waikati, dont le barrage fournit une part importante de l'électricité du pays.

LA TERRE PROMISE DES ÉLEVEURS LAITIERS

« J'ai travaillé trois ans chez un éleveur pour apprendre mon métier. Avec mon salaire, j'ai bâti un noyau de 150 très bonnes vaches. Cela a été mon capital de départ », explique Matt Ross, un agronome de 36 ans diplômé de l'Université Massey en 1998. De 2001 à 2005, lui et son épouse, Julie, également agronome, doublent la taille du troupeau de 520 à 1100 vaches. En plus des animaux, ils fournissent la main-d'œuvre. Et ils partagent les revenus de la vente de lait 50-50 avec un éleveur qui possédait la terre et les infrastructures. Puis ils ont vendu 300 bêtes pour acheter leur propre terre. Quinze ans après ses débuts, le couple possède quatre fermes laitières et un troupeau de 2000 vaches.

Ce système de partage de revenus entre éleveurs établis et débutants s'appelle « Sharemilking System » (SMS). Cette entente permet à ceux qui ne sont pas fils d'agriculteurs de gravir l'échelle dans la hiérarchie laitière et de s'établir dans cette production.

(Note : Les contrats du SMS sont accessibles sur le site de Federated Farmers, le pendant néo-zélandais de l'UPA : www.fedfarm.org.nz/ourshop/contractsandagreements.)

ENVIRONNEMENT : LES PRODUCTEURS DEVRONT MONTRER PATTE BLANCHE

Les producteurs néo-zélandais ont connu une semaine d'horreur en octobre dernier. Une rupture dans un pipeline de gaz qui alimente les 86 usines de Fonterra dans l'île du Nord a stoppé les activités. Cela au moment où l'entreprise recueille 80 millions de litres de lait par jour, en plein pic de production. Greenpeace critique la coopérative géante pour sa dépendance à l'énergie fossile. Plus de 30 millions de litres de lait ont dû être déversés dans la nature chaque jour. Plusieurs autres organisations accusent Fonterra de ternir l'image verte de la Nouvelle-Zélande, dont l'économie repose aussi sur le tourisme et l'industrie cinématographique. (Après y avoir réalisé la trilogie *Le seigneur des anneaux*, on y tournait l'automne dernier *Bilbo le Hobbit*.)

En 2003, Fonterra a signé un accord avec le gouvernement pour protéger les cours d'eau. La coopérative a mis sur pied une unité d'intervention composée d'une trentaine d'experts pour assister les producteurs dans leur gestion environnementale. Selon Neil Deans, de l'organisation Fish & Games, les producteurs ont fait des efforts pour clôturer leurs champs et empêcher l'accès des animaux aux rivières et aux lacs, « mais il reste un important noyau de moutons noirs ». La qualité et la quantité de l'eau sont devenues un enjeu majeur chez les Kiwis. La croissance de l'industrie laitière ne pourra se poursuivre sans un nouveau contrat social.

L'homme qui a créé « une Fonterra »

Les producteurs laitiers néo-zélandais ont confié les rênes de leur coopérative naissante à un Canadien, Andrew Ferrier. En quittant son poste, en septembre dernier, l'homme laisse derrière lui une entreprise avec des ventes, un prix du lait payé aux producteurs et des dividendes records! Voici son parcours.



« Nous remplissons nos quotas, telle la vente de beurre au Canada. Ce marché, comme ceux des États-Unis et de l'Europe, était payant. Mais avec la hausse du prix international des produits laitiers, nous cibons dorénavant l'Asie et l'Amérique latine, où nos ventes sont beaucoup plus rentables. »

— Andrew Ferrier

Le Coopérateur agricole Quand avez-vous atterri à la direction de Fonterra?

AF Fonterra est née en 2001 du mariage de deux coopératives et du Dairy Board, le bras exportateur. Je suis arrivé en 2003, deux ans après sa création officielle. Je suis tombé dans une entreprise complètement dysfonctionnelle.

LCA Comment cela?

AF Il régnait un climat de méfiance absolue entre les différents acteurs. Le mariage entre trois cultures d'affaires était très difficile. Les producteurs avaient fait un compromis en nommant un chef de la direction d'une des deux coopératives et un chef du conseil d'administration de l'autre. Et ils s'étaient donné une période de deux ans pour que les choses se placent. Ensuite, ils prévoyaient recruter un chef de la direction en scrutant la planète.

LCA Pourquoi les producteurs ont-ils fait appel à vous?

AF J'ai une très grande expérience en *agribusiness* international. J'ai commencé ma carrière à Montréal comme courtier en sucre avant de devenir président de Redpath. Puis j'ai été chef de la direction de Tate & Lyle North American Sugar, dont les affaires couvraient le Canada, les États-Unis et le Mexique. Je ne cherchais pas d'emploi quand j'ai été contacté par des chasseurs de têtes. Mais la Nouvelle-Zélande est un pays magnifique et accueillant. J'entrevois un potentiel énorme pour Fonterra. Et les producteurs m'ont donné le bénéfice du doute.

LCA Qu'avez-vous fait?

AF J'ai mis fin aux vieilles rivalités et aux bâtisseurs d'empires personnels. Sur les sept plus hauts cadres, j'en ai congédié six. Il y a eu des centaines de départs. Et j'ai infusé du sang neuf. J'ai voulu créer « une Fonterra ». Ce mantra repose sur quatre grandes valeurs : 1) l'esprit coopératif, 2) l'intégrité, 3) le surpassement, 4) des résultats par l'action.

LCA Vous avez donc inculqué une nouvelle culture?

AF Oui. Cela a demandé trois ou quatre ans. Aujourd'hui, les deux tiers de notre personnel sont le résultat de promotions à l'interne et un tiers est recruté à l'extérieur.

LCA Et sur le plan affaires?

AF Il fallait aussi changer la culture. Celle-ci se résumait uniquement à produire du lait. Il y avait aussi sept différents systèmes de gestion de données par ordinateur. Il fallait créer une seule chaîne d'approvisionnement efficace, de la ferme aux usines, tout en développant des marchés.

LCA Fonterra vend des produits dont le prix varie en yoyo sur le marché international. Comment réduisez-vous les risques?

AF En extirpant le maximum de vraie valeur ajoutée de chaque goutte de lait. Plus de la moitié des ventes de Fonterra sont aujourd'hui constituées de produits de consommation et d'ingrédients spécialisés. Et un peu moins de la moitié sont des produits comme la poudre de lait entière, le fromage cheddar, etc.

LCA Les produits de consommation sont devenus la locomotive de Fonterra?

AF Ils sont cruciaux. Ces dernières années, ces produits ont connu une croissance annuelle composée de 20%! Nous concentrons nos efforts sur trois régions : l'Australie-Nouvelle-Zélande, l'Asie (Chine et Moyen-Orient) et l'Amérique latine. Nous oublions le Canada, les États-Unis et l'Europe, parce que ces marchés sont ultra-protégés.

LCA Quelle est la recette?

AF Le succès de Fonterra repose sur le développement et le contrôle de l'approvisionnement en lait de la ferme aux consommateurs. En Amérique latine, c'est comme cela que nous fonctionnons. Nous ne faisons pas affaire avec des coopératives, mais nous aidons les producteurs à améliorer leur production.

LCA Qu'est-ce qui a dérapé en Chine pour que Fonterra soit mêlée au scandale de la mélamine?

AF En Chine, des milliers de producteurs ont quelques vaches et apportent leur lait dans des centres de collecte. Si on dilue du lait avec de l'eau pour augmenter le volume, on se fait aussitôt pincer. La mélamine servait à imiter les protéines laitières. Cette pratique avait lieu dans toute la Chine. Nous l'avons dénoncée avec notre partenaire chinois, San Lu.

LCA Cela a eu des conséquences?

AF Oui. Et positives. Récemment, le premier ministre chinois a remercié notre premier ministre, John Key, d'avoir alerté les autorités. Fonterra est perçue comme une entreprise intègre en Chine. Et nos ventes ont même augmenté à la suite du scandale.

LCA Au Canada, les trois grands pools de grains de l'Ouest ont tous été démutualisés pour assurer leur croissance. Fonterra risque-t-elle de connaître le même sort?

AF Le statut coopératif de Fonterra n'est pas négociable. Les producteurs tiennent à garder le contrôle de leur coopérative.

LCA Mais Fonterra n'est-elle pas vulnérable au rachat obligatoire du capital de ses membres?

AF Oui. En 2007-2008, nous avons dû remettre 700 millions \$ NZ [550 millions \$ CA] en capitaux aux producteurs. Nous avons connu une forte sécheresse. Les producteurs se défaisaient de leurs actions, parce qu'ils ne pouvaient pas livrer leur lait. Et nous entrions dans une crise financière mondiale.

LCA Quelle a été votre solution?

AF Créer un marché de ventes d'actions entre producteurs, le TAF [Trading Among Farmers]. La coopérative n'aura plus à rembourser obligatoirement le producteur qui désire vendre ses actions. C'est lui qui courra le risque de trouver un acheteur.

LCA Ensuite?

AF Créer un marché parallèle, le Shareholders' Fund (SHF). Le grand public pourra y acheter des actions sans droit de vote, c'est-à-dire un droit aux dividendes, un peu comme le fait Bombardier au Canada. Les producteurs pourront vendre leurs actions sur un de ces deux marchés. Et la combinaison de ces deux marchés assurera des liquidités aux producteurs.

LCA Où en est Fonterra dans ce processus?

AF Les producteurs ont approuvé ce plan en grande majorité. Une très petite minorité est contre, mais elle fait beaucoup de bruit médiatique. Il devrait être approuvé par le Parlement néo-zélandais en 2012.

LCA Une dernière question : croyez-vous que le système de gestion de l'offre du Canada va tenir encore longtemps?

AF Le Canada en est rendu à protéger son système de gestion de l'offre en imposant des normes fromagères. Cela au moment où se négocie un fantastique accord de libre-échange, appelé le Partenariat transpacifique (PTP). Il va englober toute l'Asie! Le Canada s'est fait dire qu'il ne pourrait y participer que s'il réformait son secteur laitier. On ne peut prétendre être une nation commerçante et vouloir vendre librement du blé, de l'orge, du bœuf ou du porc, tout en maintenant un *statu quo* dans le secteur laitier. ■