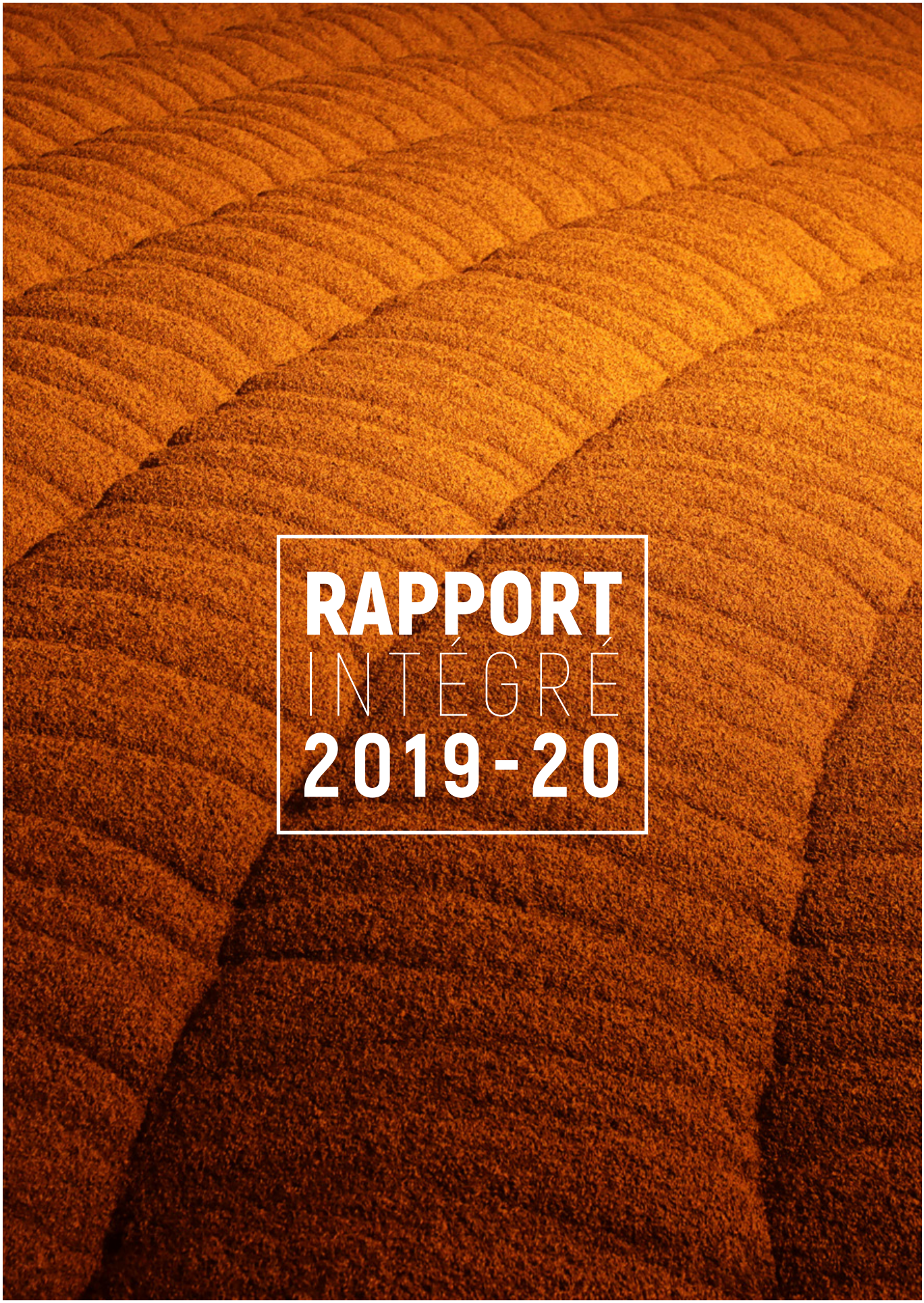


RAPPORT INTÉGRÉ 2019-20

AXEREAL
La terre, les hommes, le futur

À PROPOS
DU RAPPORT

Créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes, contribuer à une agriculture durable et à un monde meilleur. Ce second rapport intégré présente la vision et la stratégie du groupe Axéréal, acteur engagé de la transition agricole et alimentaire.

Porté au plus haut niveau de l'entreprise et fidèle à l'esprit de co-construction coopératif, ce rapport est le fruit d'un cheminement stratégique exigeant. S'il s'inscrit dans la continuité du précédent document, il s'ouvre cette année encore davantage aux regards et témoignages des principales parties prenantes du Groupe.

Le présent document couvre l'exercice 2019-2020. Il s'inspire des lignes directrices de l'IIRC (International Integrated Reporting Council) et s'aligne sur le cadre réglementaire de la Déclaration de Performance Extra-financière (DPEF).

Nous vous souhaitons une bonne lecture. ■

Jean-François Loiseau,
Président du groupe Axéréal

Paul-Yves L'Anthoën,
Directeur général groupe Axéréal

SOMMAIRE

chapitre 1.

NOTRE TRAJECTOIRE
L'exercice 2019-2020 a été l'occasion, pour la Coopérative, de poursuivre son développement. Une année riche de transformations et de défis, sur laquelle reviennent les dirigeants du Groupe. ***P.02***

chapitre 2.

NOTRE MODÈLE & SES ATOUTS
Depuis son origine, Axéréal tire sa force et son ambition de ses racines coopératives. Ses valeurs profondément humanistes, sa gouvernance stable et éclairée ainsi que ses instances dynamiques et agiles, garantissent la pérennité d'un modèle économique exigeant. ***P.12***

chapitre 3.

NOTRE STRATÉGIE & LES TRANSITIONS À L'ŒUVRE
En constante mutation, la société actuelle exige souplesse et réactivité. C'est pour accompagner ces transitions – agricole, environnementale, sociétale… – qu'Axéréal déploie et maintient le cap d'une démarche structurante pour l'ensemble de ses métiers. ***P.22***

chapitre 4.

NOS ENJEUX, NOS RÉPONSES
De la capacité à écouter ses parties prenantes et à identifier les principaux enjeux actuels et futurs, dépendent la pérennité et la performance d'une entreprise. Axéréal a élaboré une cartographie des risques en présence, et défini des plans d'actions afin d'y répondre et de saisir les opportunités. ***P.38***

chapitre 5.

NOTRE PERFORMANCE FINANCIÈRE & EXTRA-FINANCIÈRE
Pour Axéréal, la performance n'a de sens que si elle est partagée par l'ensemble de ses parties prenantes. Indissociables, les performances financières et extra-financières nourrissent la création de valeur de l'entreprise. ***P.46***

SAVOIR TERRE
NOTRE
FARINE DE BLÉ
CONTRIBUE À L'AGRICULTURE
DURABLE
TRAÇABILITÉ DES LE CHAMP
Scannez-moi
Sylvie,
agricultrice à
Brévainville
RÉMUNÉRATION
GARANTIE
AGRICULTEURS
1Kg

1.

NOTRE TRAJECTOIRE

Depuis plus de 10 ans, Axéréal travaille au côté des agriculteurs pour contribuer au développement d'une offre alimentaire de qualité. En 2019-2020, la Coopérative confirme sa trajectoire vers un nouveau modèle agricole et alimentaire toujours plus durable.

AXÉRÉAL

EN BREF

Axéréal est un Groupe coopératif agricole et agroalimentaire de référence, présent en France et à l'international, collecteur de grains et spécialisé dans la transformation des céréales pour les marchés du malt, de la meunerie, et de l'élevage. Axéréal collecte et valorise 4,5 millions de tonnes de grains, rassemble 12 700 agriculteurs et près de 4 000 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires d'environ 3 milliards d'euros.

UN MODÈLE AGILE ET RÉSILIENT

20 pays

12 700
Associés coopérateurs

3 027 M€
Chiffre d'affaires dont
42 % réalisé à l'international

3 800 agriculteurs
engagés dans la démarche de développement durable CultivUp*

4,5 Mt
Collecte de grains

85 M€
Investissements

3 615
Collaborateurs**

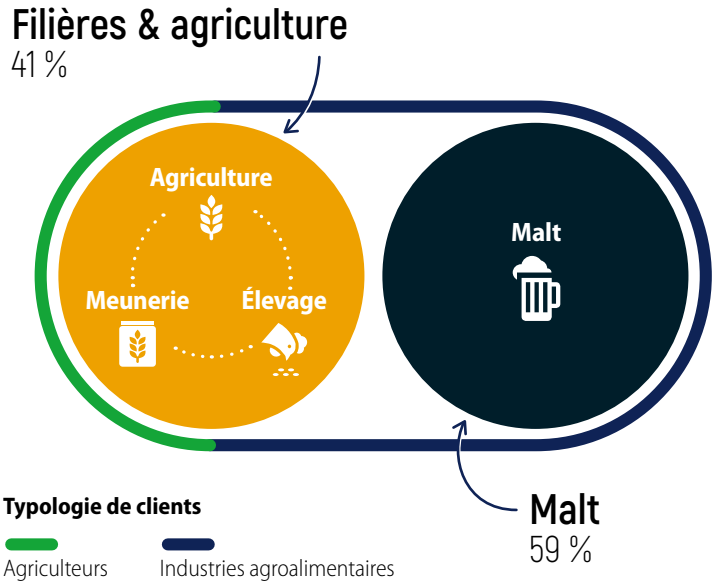
139 M€
Excédent brut d'exploitation opérationnel

** Démarche d'agriculture durable Axéréal*
*** Effectifs en CDI au 30 juin 2020.*

UNE IMPLANTATION LOCALE ET INTERNATIONALE

DES ACTIVITÉS COMPLÉMENTAIRES TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE AGRI-ALIMENTAIRE

Présent sur toute la chaîne des métiers du grain – des champs aux assiettes – grâce à la maîtrise de filières durables et compétitives, Axéréal commercialise une partie de sa collecte auprès de clients artisanaux et industriels, en France et à l'international. La coopérative valorise également une grande partie de ses grains en produits alimentaires de qualité – farine, malt et alimentation animale – dans ses propres outils de transformation.



AXEREAL AGRICULTURE

- Collecteur leader de matières agricoles durables en France
- 1 704 collaborateurs
- 4,5 Mt de céréales collectées

BOORTMALT AXEREAL GROUP

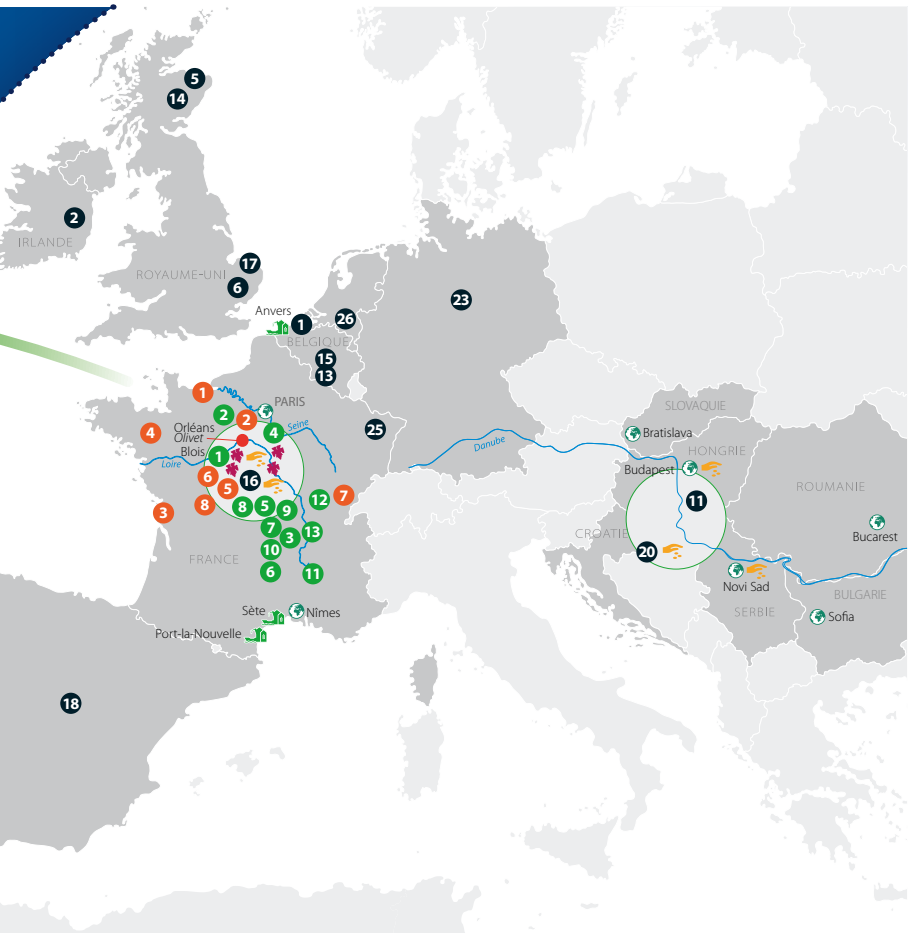
- 1er malteur mondial
- 900 collaborateurs
- 1 850 Mt de malt commercialisées

AXIANE MEUNERIE

- 3ème meunier français
- 391 collaborateurs
- 475 kt de blés écrasés

AXEREAL ÉLEVAGE

- Acteur référent dans le domaine de l'élevage
- 412 collaborateurs
- 460 kt de ventes d'aliments



AXEREAL AGRICULTURE

- Zones de collecte
- Viticulture AX'VIGNE
- Stations de semences
- Logistique et services portuaires
- Négoce International GRANIT NÉGOCE & AXEREAL EUROPE CENTRALE

BOORTMALT AXEREAL GROUP

1 Anvers
2 Athy
3 Bahia Blanca
4 Biggar
5 Buckie
6 Bury St Edmonds
7 Cavan
8 Debre Birhan
9 Delacombe
10 Devonport
11 Dunaújváros
12 Forrestfield
13 Gembloux
14 Glenesk
15 Herent
16 Issoudun
17 Knapton
18 Madrid
19 Minto
20 Nova Gradiška
21 Port Adelaide
22 Punta Alvear
23 Salzgitter
24 Sheboygan
25 Strasbourg
26 Swalmen
27 Tamworth

AXIANE MEUNERIE

1 Caen
2 Gallardon
3 La Jarrie
4 Maure de Bretagne
5 Reuilly
6 Semblançay
7 Vincelles
8 Vivonne

AXEREAL ÉLEVAGE

1 Blois
2 Bonneval
3 Feurs
4 Ladon
5 Lapeyrouse
6 Le Malzieu
7 Neuvial
8 Pouligny-Notre-Dame
9 Saint-Germain-de-Salles
10 Gannat
11 Chabeuil
12 Saint-Martin-en-Bresse
13 Épercieux-Saint-Paul

LES ÉVÉNEMENTS
QUI ONT MARQUÉ 2019-2020

SILOBALIES : OPÉRATION RÉUSSIE !

En septembre 2019, l'opération Silobalies a réuni 200 personnes venues découvrir le silo de Saint-Firmin-des-Prés, dans la Beauce. Objectif : permettre au public de poser un autre regard sur ce site de collecte, évoquer ensemble le métier d'agriculteur coopérateur.

AXE 3

2019

GAÏA PORTE SES PREMIERS FRUITS

Déployé en février 2019 par Axéréal Élevage, le plan de transformation Gaïa se traduit par des gains de performance concrets. La filiale a ainsi pu aborder la crise sanitaire dans de meilleures conditions, et réaliser un résultat en hausse sur l'exercice écoulé.

AXE 1

› p.34-35

PLUS DE TRANSPARENCE GRÂCE À LA BLOCKCHAIN

Savoir Terre, produite par Axiane Meunerie, devient la première farine tracée dès le champ et sécurisée à l'aide de la technologie blockchain. Le consommateur accède ainsi à un ensemble d'informations en toute transparence.

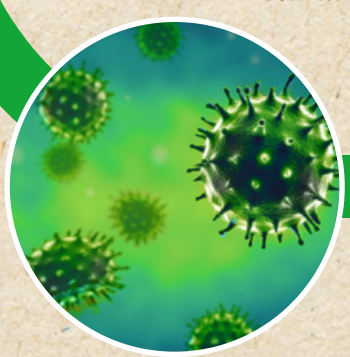
AXE 1 AXE 3

› p.32-33

COVID-19 : LES AGRICULTEURS ET SALARIÉS SÉCURISENT LEUR MISSION

Axéréal a joué un rôle essentiel dans la crise exceptionnelle survenue en mars 2020. La communauté des agriculteurs et collaborateurs s'est mobilisée pour assurer la continuité d'une activité reconnue stratégique. Une mise en sécurité des personnes et des activités menée avec succès.

› p.8 à 11 (édito)



AXIANE S'INSTALLE À OLIVET (45)

Les équipes d'Axiane Meunerie, auparavant réparties sur plusieurs sites, sont rassemblées depuis juin 2020 au siège social d'Axéréal. Un rapprochement source de synergies, d'efficience et d'opportunités pour les collaborateurs.

AXE 1

› p.32-33

AXÉRÉAL CHANGE DE DIMENSION

Avec l'acquisition de Cargill Malt – 16 malteries situées dans 9 pays, près de 600 salariés, une capacité totale de production de 1,7 million de tonnes – Boortmalt devient le leader mondial dans la production de malt et affiche une présence sur 5 continents.

AXE 2

› p.24-31

RENCONTRES FRANCO-ARGENTINES

12 jeunes agriculteurs, élèves de la promotion Paris-Dauphine – une formation conçue par Axéréal et l'université Paris Dauphine - PSL ayant pour objectif de préparer une nouvelle génération à prendre les fonctions d'administrateurs –, ont enrichi leur formation par une série de rencontres en Argentine, territoire de production stratégique pour les activités malt d'Axéréal.

AXE 3

› p.18-19

UN NOUVEAU CENTRE DE R&D À ANVERS

Pour renforcer la proximité avec ses clients, Boortmalt s'est doté d'un nouveau centre de recherche et développement à Anvers. Cet espace de recherche vise la promotion et le développement d'une chaîne de valeur durable, de qualité, innovante et sûre.

AXE 1

› p.34-35

UNE NOUVELLE FILIÈRE DE COLZA BAS GAZ À EFFET DE SERRE

En devenant la première coopérative à fournir au marché du biodiesel durable un colza à bas niveau de gaz à effet de serre (GES), Axéréal affiche son ambition d'être leader français de la production de cultures à impact carbone réduit.

AXE 2 AXE 3

› p.28-29

PRÉPARER L'AVENIR AVEC NOS JEUNES AGRICULTEURS ET PARIS DAUPHINE - PSL

14 jeunes agriculteurs ont obtenu le 26 août leur certification « Gouvernance et stratégie coopératives » à l'université Paris Dauphine - PSL dans le cadre d'un programme de formation exclusif développé avec Axéréal.

AXE 3

› p.18-19

Activités

Axes stratégiques

AXE 1 AXE 2 AXE 3

› Plus d'informations en p.26-27.

2020

PLUS DE VALEUR POUR LES PRODUCTEURS, **PLUS DE LIENS** AVEC LES CONSOMMATEURS

Entretien avec Jean-François Loiseau et Paul-Yves L'Anthoën

Engagé sur une trajectoire de croissance durable, Axéréal est plus que jamais au service de ses agriculteurs, de ses clients et des consommateurs. Malgré les nombreuses perturbations qui ont émaillé l'année écoulée (crise sanitaire, météo défavorable, grèves des transports), la pertinence du modèle de la Coopérative reste d'actualité.

Quelle est l'ambition du groupe Axéréal dans un environnement dont l'évolution s'accélère ?
Jean-François Loiseau : Le monde change, mais notre vocation fondamentale ancrée de longue date dans des valeurs fortes, reste immuable : la Coopérative accompagne ses 12 700 agriculteurs, tous copropriétaires d'Axéréal, dans les transitions qui se font jour. Cela signifie leur offrir les meilleures conditions possibles pour qu'ils soient d'une part en mesure de produire des grains sains et sûrs en quantité ; d'autre part qu'ils puissent valoriser au mieux leur production, tant en France qu'à l'international. Ajoutons que l'agriculture est désormais plurielle, répondant à des marchés variés, raison pour laquelle nous nous devons d'accompagner nos agriculteurs au plus près de leurs pratiques réelles, dans toute leur diversité.

> Nous évoluons sur un périmètre local et global à la fois. C'est grâce à notre première malterie historique que nous avons aujourd'hui eu l'opportunité de nous développer à l'international ; et c'est aussi parce que nous avons désormais 27 malteries dans le monde que notre premier site de production, acquis il y a 25 ans, existe toujours.
>
> **Jean-François Loiseau**
> *Président d'Axéréal*

Quelle est votre analyse des résultats de l'exercice 2019-2020 ?
Paul-Yves L'Anthoën : Nous affichons des résultats conformes aux prévisions et à notre stratégie, et ce malgré les multiples difficultés survenues au cours des mois passés. En effet, au-delà des surcoûts logistiques et des perturbations des circuits de distribution liés aux grèves de décembre et de janvier, la météo chaotique de l'année a fortement pénalisé les agriculteurs, victimes pour beaucoup d'entre eux d'une moisson décevante en volume, malgré une conduite exemplaire des cultures. À cela s'ajoute la crise sanitaire liée à la Covid-19, dont l'impact opérationnel et économique est sans précédent sur nos activités. Tout cela nous encourage à poursuivre et à accélérer les différentes actions destinées à accompagner les agriculteurs dans l'amélioration de la compétitivité de leurs exploitations, dans le sens de la trajectoire tracée par le Conseil d'administration, et à optimiser au sein de la Coopérative notre rentabilité et notre performance opérationnelle.

Quelle est votre cap pour les mois et années à venir ?
Jean-François Loiseau : Nous avons des convictions fortes sur ce qu'est le Groupe et ce qu'il sera dans l'avenir : Axéréal est et restera une coopérative agricole et alimentaire leader, avec l'objectif d'être toujours plus proche de l'intérêt du consommateur final. Nous nous sommes fixés un cap et nous déployons une stratégie à long terme afin d'avancer car c'est sur la durée que notre trajectoire se construit, avec et pour nos adhérents. Afin d'accompagner les agriculteurs vers une agriculture toujours plus rentable et durable, le Groupe s'attache à développer un modèle économique performant, qui se doit d'être lisible et pertinent, compris et soutenu par nos partenaires financiers. Notre stratégie s'articule autour de 3 axes : la recherche de performance et d'excellence, la diversification des sources de création de valeur, et la priorité à la croissance durable.

Suite en page 10 >>>

>>> Suite de la page 9

Quel a été l'impact de la crise sanitaire sur l'activité du Groupe ?

Paul-Yves L'Anthoën : Cette crise est évidemment très impactante pour l'activité du groupe Axéréal, mais elle aura cependant eu la vertu de mettre en lumière auprès du plus grand nombre l'importance de notre activité. Notre secteur, en particulier sa structuration en filières, s'est révélé primordial pour assurer la sécurité alimentaire de la France et bien au-delà. C'est par le travail collectif et le dialogue historique entre tous les maillons de la chaîne, que nous avons réussi à réorganiser au plus vite les circuits de transformation et de distribution. Ce défi, au sein de la Coopérative, nous avons été en mesure de le relever brillamment. Les agriculteurs, qui ont poursuivi leur travail dans des conditions difficiles, ont permis pour l'année suivante une production agricole sans rupture. Au sein de nos activités, nous sommes fiers de constater que toutes les commandes ont en effet été honorées auprès de nos clients pendant cette crise. Il faut remercier nos collaborateurs car ce sont eux qui, en première ligne, se sont mobilisés pour réussir cette performance. Par leur implication et leur volontarisme, ils ont permis à Axéréal d'assurer pleinement son rôle dans la chaîne alimentaire. Cela démontre la forte capacité d'adaptation des équipes du Groupe, qui a prouvé sa capacité à faire preuve d'agilité et de réactivité dans un contexte très compliqué.

Comment s'illustre concrètement cette stratégie ?

Jean-François Loiseau : Axéréal est à la fois ancré localement – soucieux de développer des filières courtes et de proximité à grande échelle – et globalement, car notre terrain d'action doit être aussi international. Savoir tirer parti de toutes les opportunités qui se présentent, notamment à l'étranger, est un atout qui nous permet de créer davantage de valeur pour nos agriculteurs en France. Il existe en effet des relais de croissance au-delà de nos frontières, sur lesquels il ne faut pas hésiter à se positionner. À ce titre, l'acquisition des activités Malt de Cargill représente un bon exemple de croissance cohérente pour le Groupe. Par leur mobilisation exceptionnelle, les collaborateurs ont fait de cet événement, majeur dans l'histoire d'Axéréal, une vraie réussite. Aujourd'hui, Boortmalt – notre filiale Malt – est devenu le leader mondial dans la transformation d'orges de brasserie. Sa taille a presque triplé, le nombre de sites a considérablement augmenté, mais la philosophie de l'activité et la proximité avec les clients n'ont pas changé. Parce qu'elle se positionne sur des marchés porteurs et qu'elle est en parfaite cohérence avec la production de nos agriculteurs, cette activité représente une importante source de création de valeur et de stabilité financière pour le Groupe. Cela signifie également davantage de résilience, et un pas supplémentaire dans le rapprochement du monde agricole, de nos clients et des consommateurs.

Qu'en est-il de vos objectifs en matière de performance opérationnelle et de croissance durable ?

Paul-Yves L'Anthoën : Nous allons tout d'abord poursuivre notre transformation digitale. Ce virage est essentiel pour la compétitivité et l'efficacité de nos adhérents. Cela signifie bien sûr une montée en puissance de notre plateforme e-commerce pour les agriculteurs, mais l'enjeu est en réalité bien plus large : c'est une remise à plat et une vaste digitalisation de notre relation avec les agriculteurs et de nos process que nous démarrons dès maintenant. Nous allons également poursuivre les efforts engagés pour accroître notre rentabilité, en privilégiant une croissance durable. Notre volonté est clairement affirmée : faire du premium d'aujourd'hui le standard de demain. Filières durables, HVE, productions bas carbone, stockage des grains nouvelle génération, nous sommes en marche vers une accélération de la transition, pour conserver une dynamique de leader. Une progression significative qui conforte notre ambition : atteindre un million de tonnes de grains provenant de filières tracées à horizon 2022 portée par notre démarche CultivUp.

Échanges autour de l'activité semence sur le site de Lutz-en-Dunois. De gauche à droite : Paul-Yves L'Anthoën, Directeur Général d'Axéréal ; Jeremy Skrzypczyk,Responsable usine de Lutz ; Olivier Gernez, Agriculteur Administrateur ; Jean-François Loiseau, Président d'Axéréal et Julien Sarradin, agriculteur à Saugeville (28). ▶

Jean-François Loiseau et Paul-Yves L'Anthoën en visite sur le site de collecte de Crochet. Ici, avec Philippe Leduc, Chauffeur Axéréal Services.

En quoi la gouvernance du Groupe représente-t-elle un atout pour l'avenir ?
Jean-François Loiseau : Notre Coopérative se caractérise par une vision parfaitement partagée entre le Comité exécutif, le Conseil d'administration et les Conseils de régions. Cet alignement des ambitions nous confère force et stabilité pour avancer autour d'un projet commun. Rappelons aussi l'attention accordée aux jeunes car ce sont eux qui représentent l'agriculture de demain. Chaque année, nous proposons un accompagnement sur mesure aux jeunes agriculteurs. Nous avons également mis en place une formation avec l'université Paris Dauphine - PSL afin de mieux préparer nos futurs administrateurs à leur environnement. Cette année, quatre d'entre eux ont intégré le Conseil d'administration en qualité de stagiaires. La transmission est au cœur de la pérennité du modèle coopératif. ■

Jean-François Loiseau,
Président groupe Axéréal

Paul-Yves L'Anthoën,
Directeur général groupe Axéréal

"L'évolution des attentes citoyennes, les accidents climatiques à répétition et le contexte réglementaire nous confirment dans notre trajectoire stratégique. Nous accélérons notre changement de modèle agricole et alimentaire, pour assurer à nos agriculteurs la meilleure valorisation de leurs productions."

Paul-Yves L'Anthoën
Directeur général d'Axéréal

Julien Sarradin, agriculteur à Saugeville, Laurent Pasquier, technico-commercial chez Axéréal, et Nicolas Trouillet, responsable région exploitation en région Eurélienne

2.

NOTRE MODÈLE
& SES ATOUTS

D'année en année, Axéréal démontre la résilience d'un modèle créateur de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. Ses atouts ? Des valeurs associées à la structure coopérative, ainsi qu'une gouvernance stable et équilibrée, propice aux décisions pérennes.

Le point de vue des agriculteurs

Une coopérative est un modèle qui se construit sur le long terme : nous travaillons aujourd'hui sur les pierres posées hier par nos parents, et nous posons aujourd'hui les pierres pour la prochaine génération. Cette continuité est la philosophie de l'esprit coopératif.

Flavie Delattre,
Agricultrice à Férolles (45) et Administratrice stagiaire Axéréal

Le point de vue des partenaires financiers

En tant que partenaire financier de longue date, nous ressentons chez Axéréal une forte complémentarité entre le Conseil d'Administration et la Direction Générale, un point clé qui renforce encore davantage notre confiance dans le management de l'entreprise.

Xavier Malherbet,
Directeur Général, Crédit Agricole Centre Loire

Axéréal est l'illustration de regroupements de coopératives voisines aux cultures différentes, fréquents dans le secteur. Dans ce contexte, le groupe Axéréal a su créer les conditions d'une union harmonieuse, et s'est construit au fur et à mesure du temps une culture commune et solide. Nous en sommes très admiratifs.

Jean-François Laurain,
Directeur Général, Unigrains

Le point de vue des clients

Savoir que Boortmalt, notre principal fournisseur en malt, fait partie d'une Coopérative agricole et alimentaire est un véritable atout – ne serait-ce qu'en termes de sécurité de l'approvisionnement.

Gordon Buist,
Directeur de production, Chivas Brothers, Écosse

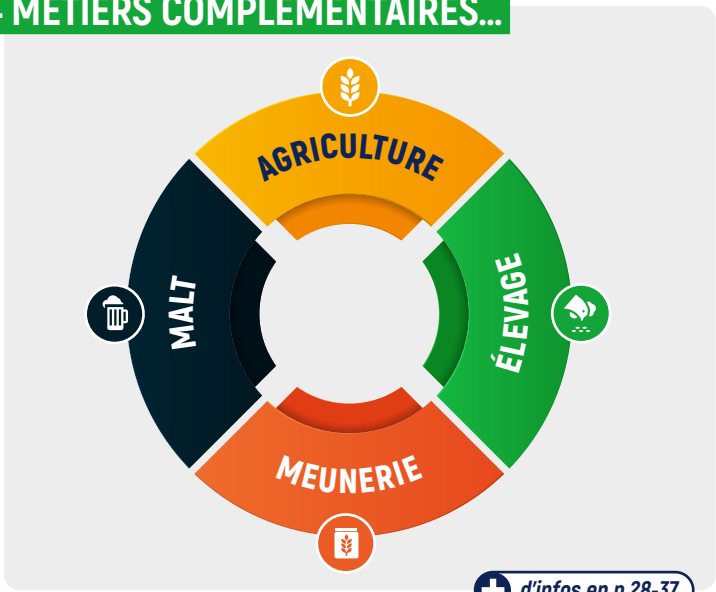
Il y a chez Axéréal une approche du développement durable qui fait particulièrement écho aux attentes de nos clients. Un point différenciant appréciable.

Sébastien Bernier,
Directeur des achats matières premières, Roquette

Notre modèle
DE CRÉATION DE VALEUR

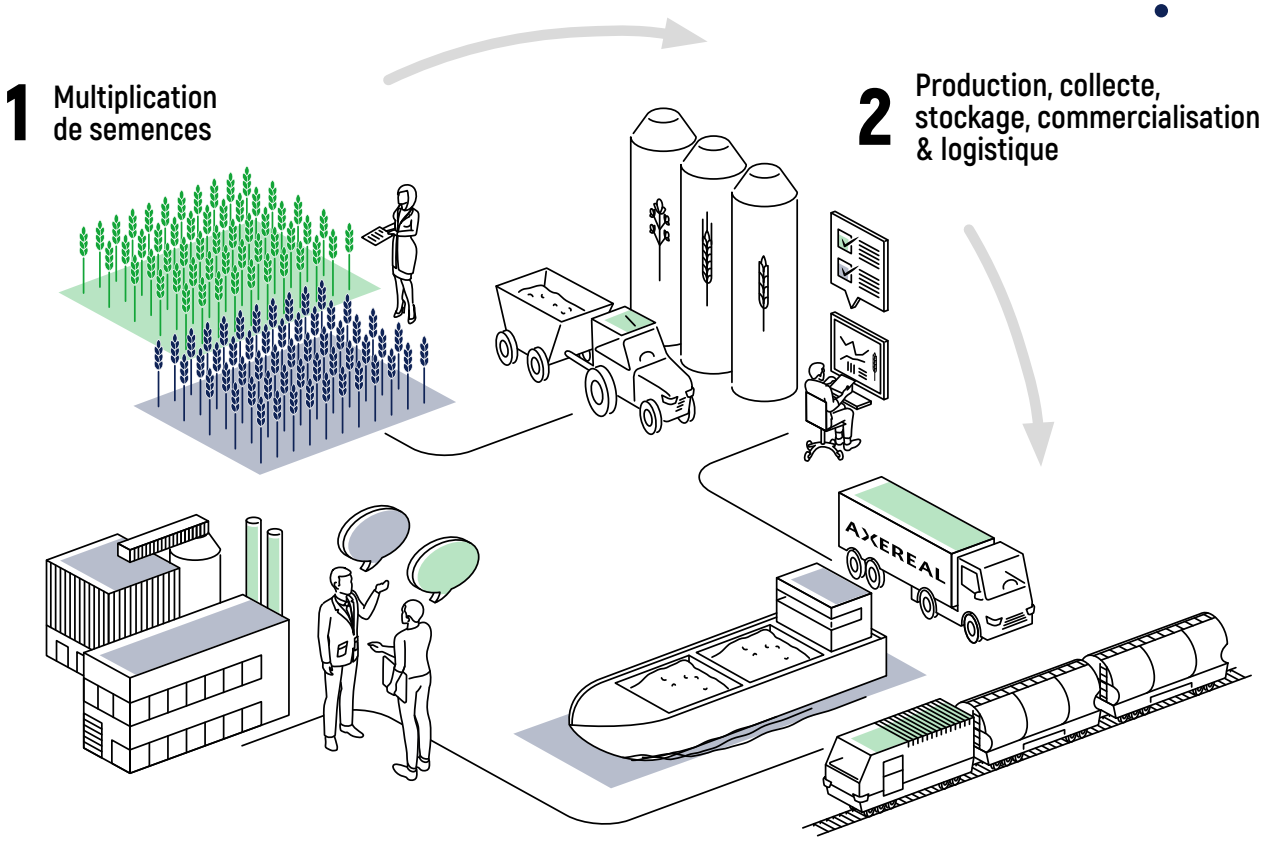
Fort de quatre métiers complémentaires, le groupe Axéréal développe son savoir-faire sur toute la chaîne de valeur, du champ au consommateur. Dans un monde en mutation, sa vocation fondamentale est de valoriser au mieux la production agricole de ses adhérents et de les accompagner par une stratégie éclairée et ambitieuse, créatrice de valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes.

4 MÉTIERS COMPLÉMENTAIRES...



d'infos en p.28-37

...QUI NOUS POSITIONNENT TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR, DES CHAMPS AUX CONSOMMATEURS



d'infos en p.28-35

DES ATOUTS DIFFÉRENCIANTS

L'expertise technique des équipes Axéréal

+

Un savoir-faire en filières organisées

+

Une vision de long terme portée par le modèle de gouvernance coopératif

+

Une capacité d'innovation pour co-construire avec nos clients

+

Un modèle agile avec une forte capacité d'adaptation

+

Un modèle intégré bénéfique à la fois pour les associés coopérateurs et pour les clients

+

Des collaborateurs aux savoir-faire transverses, engagés pour développer une alimentation durable et responsable

UNE AMBITION STRATÉGIQUE

Accompagner les agriculteurs face aux grandes transitions

d'infos en p.24-25

1 Rechercher la compétitivité

2 Diversifier nos sources de création de valeur

3 Croître de manière durable

d'infos en p.26-27

UNE TRAJECTOIRE DE CROISSANCE DURABLE

+28 % Croissance EBE opérationnel

+12 % Croissance du Chiffre d'Affaires

+6 % Volume collecté

+11 % Volume de grains commercialisés en filières*

d'infos en p.47-55

** Toutes filières, dont agriculture biologique, cultures de spécialités, cahiers des charges et filières industrielles.*

UNE VALEUR PARTAGÉE AVEC NOS PARTIES PRENANTES

Agriculteurs, clients, collaborateurs, territoires, communauté financière, acteurs de la recherche

d'infos en p.48-49

La coopération
DANS NOS GÈNES

Axéréal est une coopérative agricole et alimentaire créatrice de valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. À la base de l'engagement des agriculteurs, les valeurs coopératives sont également précieuses pour les clients, les collaborateurs, ou encore les partenaires territoriaux, nationaux et internationaux de la Coopérative.

AGRICULTEURS ET TERRITOIRES AU CŒUR D'AXÉRÉAL

Coopérative créée par des agriculteurs, Axéréal a pour vocation de valoriser la production agricole de ses adhérents. Riche d'un fort ancrage local historique, de filières co-construites privilégiant la proximité entre les agriculteurs et les clients, le Groupe revendique désormais une dimension internationale et développe ses marchés sur les cinq continents. Guidé par l'innovation et la responsabilité, son modèle coopératif s'appuie sur des fondamentaux solides et immuables : la solidarité entre agriculteurs grâce à la mutualisation des moyens et des risques, une gouvernance démocratique – une personne, une voix – et la valorisation des territoires partout où le Groupe est implanté.

CRÉER DE LA VALEUR POUR CHACUN DES MAILLONS

Fort de ses 12 700 agriculteurs, le Groupe dispose d'une assise solide et démontre sa résilience d'année en année. Le modèle coopératif, fondé sur le partage d'expérience et la construction pas à pas, assure aux agriculteurs des filières de choix pour leurs productions. Ce cadre exigeant et humaniste les guide tout au long des évolutions de leur métier. Il contribue à sécuriser l'approvisionnement des activités de transformation en matières premières de qualité et offre aux collaborateurs un environnement empreint d'un esprit d'entreprise motivant.
Ensemble, animés d'une vision de long terme, les agriculteurs du Groupe contribuent à la construction d'un patrimoine commun performant et innovant. Ils peuvent compter sur des organes de gouvernance efficaces et à l'écoute, proches du terrain et visionnaires, dont les membres élus analysent finement les enjeux auxquels ils font face et agissent dans l'intérêt du collectif. ■

> Nous croyons dans les valeurs propres au modèle coopératif. Humaines et citoyennes, elles mettent à l'honneur la force du collectif.

Pierre Mellin
Administrateur

▲ *Christelle Bois, agricultrice à Réclainville, productrice de blé tendre pour la filière blé Label Rouge avec Axéréal.*

❝ L'action et l'investissement régional sont au cœur de la stratégie de la Coopérative. Collecter des grains est essentiel, mais s'assurer que les outils de transformation et les infrastructures logistiques qui permettent leur valorisation sont performants est tout aussi important. Dans cet objectif, nous avons renforcé chez Axéréal le travail régulier entre les élus agriculteurs et les équipes commerciales de la Coopérative, pour fluidifier les filières et augmenter la performance opérationnelle de chaque maillon. ❞

Bruno Bouvat-Martin
1er Vice-Président Axéréal

Une gouvernance
STABLE ET ÉQUILIBRÉE

Fidèle aux valeurs du modèle coopératif, Axéréal entretient la proximité avec ses agriculteurs, ses collaborateurs et l'ensemble de ses parties prenantes. Stables et qualifiées, les instances du Groupe se perfectionnent constamment afin de gagner en agilité face aux enjeux d'avenir.

AU PLUS PRÈS DE NOS PARTIES PRENANTES

Construire avec nos territoires

Les territoires évoluent, Axéréal également. Réorganisée en six régions en 2019, la Coopérative a souhaité renforcer sa gouvernance locale au travers de Conseils de régions. Avec un total de 70 réunions en 2019-2020, et en lien permanent avec les collaborateurs Axéréal, les conseillers de régions ont travaillé sur des feuilles de route personnalisées, avec une réflexion concentrée autour de cinq thématiques : le commerce, les filières, l'agronomie, la logistique et la communication.
In fine, six feuilles de route sont nées de cette démarche novatrice, bien en phase avec l'esprit coopératif. Elles tiennent compte des spécificités territoriales de chaque zone géographique, en cohérence avec la stratégie du Groupe et ses ambitions. ■

ENCOURAGER LE DIALOGUE

Le Groupe se compose de différentes instances de gouvernance complémentaires aux rôles bien définis. Conseil d'administration, Comité exécutif et Conseils de régions travaillent conjointement. Maîtres mots des organes de gouvernance, la proximité, le dialogue et la confiance permettent de bâtir une stratégie partagée.

CONSEIL D'ADMINISTRATION
24 membres

- Organe décisionnel de la Coopérative et de ses filiales
- Impulsion et validation de la stratégie
- Suivi des projets

BUREAU
11 membres

- Élus parmi les membres du Conseil d'Administration
- En charge de la préparation des dossiers présentés au Conseil

Culture du dialogue et de la proximité

CONSEILS DE RÉGION
275 conseillers de régions

- 6 conseils de régions composés de membres élus en assemblées de section pour un mandat de 3 ans
- Rôle consultatif, force de propositions
- En charge du suivi de la vie du territoire dans ses différentes composantes

COMITÉ EXÉCUTIF
9 membres

- Définition et mise en œuvre de la stratégie

▲▶ *Le 26 août 2020, 14 jeunes agriculteurs Axéréal obtiennent leur certification « Gouvernance et stratégie coopératives ».*

> Mieux appréhender la Coopérative et son environnement est essentiel pour que les jeunes deviennent les acteurs d'Axéréal de demain.

Frédéric Gond,
Administrateur,
Président de la commission Jeunes

PRÉPARER L'AVENIR

Parce que le renouvellement des générations est essentiel à la pérennité de la Coopérative, Axéréal a conçu avec l'université Paris Dauphine - PSL une formation sur mesure de 18 mois intitulée « Gouvernance et stratégie des coopératives ». Elle a pour ambition de proposer à des jeunes agriculteurs une ouverture aux enjeux agricoles, alimentaires et climatiques, préparant ainsi la nouvelle génération d'exploitants à un contexte d'internationalisation croissante du monde agricole. Elle vise aussi à former ces jeunes aux fonctions d'administrateurs au sein d'Axéréal.

ZOOM SUR LA PREMIÈRE PROMOTION

Composée de 14 jeunes agriculteurs d'horizons divers, cette première promotion s'est distinguée par son dynamisme, sa capacité à se projeter, tout autant que son aptitude à développer un esprit critique au service du collectif. Après plusieurs mois de modules théoriques et appliqués, c'est en Argentine, auprès de collaborateurs Boortmalt et de personnalités locales, que les étudiants sont allés confronter leurs acquis à une réalité internationale enrichissante. Point d'orgue de la formation, ils ont présenté des travaux prospectifs concluant leurs parcours pédagogiques autour de sujets stratégiques : diversité des attentes des coopérateurs, enjeux RSE pour la Coopérative, développement à l'international et avenir des instances de gouvernances. ■

> Cette formation est à la hauteur des enjeux de la Coopérative. Il est indispensable de préparer l'avenir d'Axéréal, un avenir qui se réfléchit localement bien entendu, mais désormais également à l'international.

Sébastien Peras,
Agriculteur à Ourouer-les-Bourdelins

Des instances complémentaires,
UNE VISION PARTAGÉE

Comité exécutif et Conseil d'administration travaillent de concert pour définir, mettre en œuvre et assurer le suivi de la stratégie du Groupe. Une relation de proximité et de confiance essentielle pour le déploiement de grands projets, qui démontre également son efficacité dans des situations de crise comme celle de la Covid-19.

DES CHANTIERS MAJEURS POUR LES INSTANCES DE GOUVERNANCE

Événement majeur pour le Groupe, la finalisation de l'acquisition de Cargill Malt a mobilisé le Comité exécutif sur plusieurs fronts : supervision de l'intégration des équipes au sein de Boortmalt, élaboration d'une nouvelle culture d'entreprise, présentation des nouveaux actifs aux collaborateurs d'Axéréal... Le Comité exécutif a également participé à d'autres chantiers stratégiques : le renforcement de la relation entre les équipes de terrain de la Coopérative et les agriculteurs, l'accélération de la digitalisation du Groupe ainsi qu'une réflexion sur ses ambitions en matière d'agriculture durable.

CONTINUITÉ ET RÉACTIVITÉ FACE À LA CRISE

En première ligne durant la crise sanitaire, les agriculteurs ont assuré une parfaite continuité de leurs activités agricoles, sécurisant ainsi la chaîne alimentaire du pays. Preuve de ses capacités d'adaptation et de son aptitude à faire face à des contextes difficiles, Axéréal a également démontré son agilité durant la crise sanitaire de la Covid-19. Pendant toute la période, le Comité exécutif a piloté la gestion de crise en lien permanent avec le Conseil d'administration et les Conseils de régions. Le Groupe s'est engagé sur deux objectifs majeurs. D'une part, assurer sans faille la continuité des activités à un moment de l'année crucial pour les agriculteurs et contribuer au maintien de la production alimentaire en France et dans le monde. D'autre part, assurer la sécurité des salariés grâce à un ensemble de mesures appropriées (gestes barrières, port du masque…).

TRANSPARENCE ET PROFESSIONNALISME

Un comité des nominations et rémunérations a été mis en place au cours de l'exercice écoulé, avec l'accompagnement d'un cabinet extérieur. Ce comité indépendant est garant des bonnes pratiques en matière d'indemnisations et de rémunérations. Il s'assure d'une rémunération conforme au marché pour les dirigeants de la coopérative, et propose les montants des indemnités accordées aux administrateurs. Composé de quatre administrateurs, il s'est réuni à cinq reprises au cours de l'exercice 2019-2020. ■

CONSEIL D'ADMINISTRATION

LES MEMBRES DU BUREAU

Jean-François Loiseau
Président

Bruno Bouvat-Martin
1er Vice-président

Alex Bertrand
Vice-président

Guillaume Perdereau
Vice-président

Patrick Tétard
Vice-président

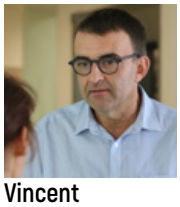
Jean-Marc Dupré
Vice-président

Olivier Gernez
Membre du Bureau

David Gonin
Membre du Bureau

Dominique Jacquet
Membre du Bureau

Pierre Mellin
Membre du Bureau



Vincent Michelet
Membre du Bureau

LES ADMINISTRATEURS

François Chollet
Administrateur

Philippe Couard
Administrateur

Dominique Dhuy
Administrateur

Dominique Durel
Administrateur

Romain Gallas
Administrateur

Jean-Luc Gitton
Administrateur

Frédéric Gond
Administrateur

Gilles Gousseau
Administrateur

Bruce Jolly
Administrateur

Olivier Legrand
Administrateur

Antoine Lestourgie
Administrateur

Fabien May
Administrateur

Jean-Étienne Reignoux
Administrateur

COMITÉ EXÉCUTIF

Paul-Yves L'Anthoën
Directeur général Groupe

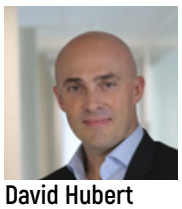
Xavier Boulat
Directeur Administratif et Financier

Hubert Dunant
Directeur Grands Projets et Performance

Stéphane Michel
Secrétaire général

Sophie Tuja
Directrice Ressources Humaines et Communication

Jérôme Bos
Directeur général Activités agricoles



David Hubert
Directeur général Axiane Meunerie

Yvan Schaepman
Directeur général Boortmalt

3.

NOTRE STRATÉGIE
& LES TRANSITIONS À L'ŒUVRE

Les enjeux logistiques auront marqué l'année 2019-2020, perturbée par les grèves des transports et une situation sanitaire inédite. Ici, sur le site de Crochet. De gauche à droite : Nicolas Dumand, Chauffeur de train ; Nicolas Trouillet, Responsable Région Exploitation ; Jeremy Boudet, Responsable de site ; Denis Paris, Agent conseil ; Christophe Negri, technico-commercial ; Paul-Yves L'Anthoën, Directeur Général d'Axéréal ; Stanislas Hameau, Responsable de site ; Jean-François Loiseau, Président d'Axéréal

Axéréal analyse et anticipe en permanence les grandes tendances sociétales, économiques, digitales ou encore environnementales. Son objectif ? Déployer une stratégie de long terme créatrice de valeur pour ses parties prenantes, adaptée aux enjeux de ses 4 métiers.

Le point de vue des agriculteurs

La Coopérative a encore beaucoup de cartes à jouer, dans de nombreux secteurs, et sera amenée à évoluer encore dans le futur. Nous avons choisi une trajectoire, et nous y tenons.

François Chollet,
Agriculteur à Saint-Quentin-sur-Nohain (58) et Administrateur Axéréal

Il est indispensable de ne pas avoir des œillères et de rester attentifs en permanence aux opportunités qui s'offrent à la Coopérative pour assurer la pérennité de son activité.

Thibault Lecomte,
Agriculteur à Soye-en-Septaine (18)

Le point de vue des partenaires financiers

Axéréal a rapidement compris l'importance de pouvoir s'ouvrir sur le monde pour se développer. Pour pouvoir le faire durablement, Axéréal a su actionner des leviers complémentaires et indispensables : développement sur son propre territoire, optimisation des circuits logistiques, et ouverture vers le monde pour atteindre une taille critique et diversifier ses risques de marché.

Jean-François Laurain,
Directeur Général, Unigrains

Dans un contexte mondialisé, la problématique majeure d'Axéréal – comme pour la plupart des coopératives de cette taille – est de conjuguer relation de proximité avec ses adhérents et vision stratégique de développement à plus grande échelle. Un enjeu qui nécessite une grande pédagogie et beaucoup de clarté dans la communication menée auprès de l'ensemble des parties prenantes.

Xavier Malherbet,
Directeur Général, Crédit Agricole Centre Loire

Le point de vue des clients

À travers nos produits, c'est toute une histoire que le client achète : il veut par exemple savoir d'où vient l'orge, de quelle façon elle a été cultivée, et comment elle a été acheminée jusqu'au site de production. Travailler avec Axéréal est pour nous la garantie de pouvoir répondre à ces attentes.

Gordon Buist,
Directeur de production, Chivas Brothers, Écosse

Accompagner
LES GRANDES TRANSITIONS

Qu'elles soient sociétales, digitales, agricoles ou climatiques, les évolutions de notre environnement économique et social bouleversent les grands équilibres et ouvrent la voie à une société qui avance. Axéréal a fait le choix d'accompagner ces mutations, pour rester proche des aspirations de ses parties prenantes, en France comme à l'international.

tendance **1.**

NAVIGUER DANS UN ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL EN TRANSITION

Croissance de la population mondiale, fortes disparités entre zones de consommation, pression sur les ressources naturelles et cadres législatifs très variables : désormais mondialisé, l'environnement économique se complexifie et génère de l'incertitude. Alors que les années de stabilité semblent appartenir au passé, l'agilité et la capacité à tirer parti des opportunités deviennent la nouvelle norme. Une exigence qui s'installe dans la durée. Loin de remettre en cause la mondialisation, la crise sanitaire a mis en lumière deux faits majeurs : le rôle crucial de la *supply chain* pour assurer la continuité de la chaîne alimentaire et la nécessité de développer parallèlement tous les circuits existants, des plus courts aux plus internationaux.

11 MDS

Estimation du nombre d'individus sur Terre à la fin du siècle, selon l'ONU.

tendance **2.**

PENSER UNE TRANSITION AGRICOLE EN SYMBIOSE AVEC LA PLANÈTE

De plus en plus fréquents, les aléas climatiques ont un impact direct sur la production et les rendements d'un secteur agricole intimement lié à la nature. Accompagner les agriculteurs vers des cultures et systèmes de production mieux adaptés au contexte climatique et faire de nos sites de transformation des exemples en matière de production responsable, est pour nous une nécessité. Face à ce défi, la mise en œuvre d'une stratégie carbone ambitieuse devient indispensable pour assurer la pérennité du monde agricole et répondre aux attentes consommateurs toujours plus exigeantes.

+31

Nombre supplémentaire de jours estivaux (température supérieure à 25°C) observés annuellement en région Centre Val-de-Loire depuis 60 ans.

Source données Météo France

NOTRE AMBITION

Accompagner nos agriculteurs dans ces transitions majeures

Axé sur la valorisation des productions agricoles de ses adhérents, Axéréal s'attache à comprendre les tendances émergentes afin de développer un modèle d'agriculture pluriel, qui fait converger l'ensemble de ces tendances : agricole, digital, climatique et sociétale. Pour y parvenir, nous faisons le choix d'accompagner tous nos agriculteurs et sites de transformation vers des pratiques toujours plus durables et rentables. Permettre à l'agriculteur de bien vivre, aujourd'hui et demain, tout en préservant la planète, est ce qui nous anime au quotidien. Cela passe par également l'optimisation de nos outils de transformation, la diversification des marchés, ainsi que la construction de filières pérennes avec nos clients. ■

tendance **3.**

CONDUIRE LA TRANSITION VERS UNE SOCIÉTÉ PLUS DIGITALISÉE

Analyse et valorisation des données, dématérialisation des processus de fonctionnement, optimisation des flux logistiques entre les sites… Autant de projets qui participent à une performance optimisée et qui illustrent le nécessaire prolongement digital des relations entre la coopérative, les agriculteurs et ses clients. Une évolution qui nécessite l'accompagnement et l'implication des agriculteurs dans la mise en place de ces nouveaux modes de travail, au profit de gains de productivité et d'optimisation économique. Si la crise sanitaire a mis en lumière le potentiel des outils digitaux, la relation humaine demeure néanmoins cruciale dans une entreprise coopérative telle qu'Axéréal, fondée sur des valeurs de solidarité et de proximité.

+7 %

Progression du nombre d'agriculteurs équipés d'objets connectés pour leur exploitation (station météo, détecteur de niveau de stockage, sonde hydrique…) entre 2017 et 2019

Source Étude Agrinautes 2019 réalisée par Hyltel-Datagri pour Terre-net Media et France Agricole auprès de 1 100 agriculteurs connectés du 10 au 25 mai 2019

+71 %

Nombre de personnes qui, dans un monde « Post-Covid », considèrent que les grandes entreprises vont pouvoir profiter de leur échelle pour être motrices des changements de fond attendus par la société.

Source Article LSA 2020 – Enquête BETC FullSix Prosumers™ sur un échantillon de 4 000 personnes dans 7 pays

tendance **4.**

PRENDRE EN COMPTE LES TRANSITIONS SOCIÉTALES

Exigeant et protéiforme, le consommateur d'aujourd'hui est un consom'acteur. À la recherche de produits sains et de qualité, il multiplie les canaux d'approvisionnement, porte un intérêt croissant à la traçabilité et la transparence sur les produits, à la proximité et aux valeurs de l'entreprise. Si le temps agricole sur un cycle long, et le temps du consommateur forcément plus court, doivent arriver à se rencontrer, clients et agriculteurs partagent des intérêts communs qui doivent converger vers des solutions adaptées à tous les besoins. Entre une clientèle toujours plus soucieuse de la qualité des produits et des consommateurs également à la recherche du meilleur prix, la crise de la Covid-19 vient aussi rappeler que la qualité des produits ne doit jamais être tenue pour acquise. Qu'elle soit sanitaire, sensorielle ou nutritionnelle, elle est le fruit d'une vigilance de chaque instant et d'une organisation en filières alimentaires rigoureuse. ■

Cap maintenu

SUR UNE STRATÉGIE CRÉATRICE DE VALEUR

Afin d'assurer le développement du Groupe tout en continuant à créer de la valeur pour les agriculteurs, Axéréal a défini une stratégie en 3 axes qui vise à mettre en place un modèle agricole résilient et proactif, fondé sur ses quatre métiers complémentaires.

AXE STRATÉGIQUE • 1

RECHERCHER LA COMPÉTITIVITÉ

- Renforcer notre compétitivité en nous transformant, en réduisant nos coûts et en optimisant nos circuits logistiques
- Poursuivre notre transformation digitale à tous les niveaux de nos activités
- Moderniser et diversifier nos offres commerciales en privilégiant les relations de proximité

AXE STRATÉGIQUE • 2

DIVERSIFIER NOS SOURCES DE CRÉATION DE VALEUR

- Développer des filières durables et compétitives, en ligne avec les exigences de nos clients
- Rechercher et conquérir des leviers de croissance externe
- Nouer des partenariats innovants et porteurs de valeur pour maintenir Axéréal comme leader de la transition agri-alimentaire

AXE STRATÉGIQUE • 3

CROÎTRE DE MANIÈRE DURABLE

- Déployer notre politique de responsabilité sociale et environnementale – du champ jusqu'à l'assiette
- Soutenir nos ressources humaines en renforçant notre marque employeur, en attirant de nouveaux talents et en accompagnant les collaborateurs de la coopérative
- Élever nos standards pour développer avec nos associés coopérateurs un projet collectif d'agriculture durable aux côtés des consommateurs

> Le Conseil d'Administration s'engage aux côtés des équipes pour que la stratégie d'Axéréal contribue à maintenir le Groupe sur une trajectoire de progrès. C'est en se concentrant sur quelques axes prioritaires, déployés sur l'ensemble des activités, que nous pourrons continuer à nous transformer tout en nous appuyant sur ce qui nous a permis de nous développer jusqu'à aujourd'hui.

Dominique Jacquet, *Administrateur*

FAITS MARQUANTS 2019-20

CHIFFRE CLÉS

LE E-COMMERCE AU SERVICE DES AGRICULTEURS

Précurseur dans son secteur, Axéréal a lancé en juin 2019 son site de e-commerce @X. Cette plateforme unique séduit un nombre croissant d'agriculteur, par sa simplicité d'utilisation et l'exhaustivité de son offre. 95 % des utilisateurs se sont déclarés satisfaits de ce nouveau canal, complémentaire du lien quotidien entre les exploitants et les technico-commerciaux. En limitant les points de contact, le e-commerce s'est également révélé particulièrement stratégique durant la crise sanitaire.

1 600
références
(engrais, protection des cultures, semences, agroéquipement, etc.) déjà référencés sur la plateforme @X

LES FILIÈRES COMME SOURCES DE VALEUR AJOUTÉE

La recherche de valeur pour nos agriculteurs se fait notamment grâce à la mise en place de filières, qui se définissent en trois niveaux : les filières à clients grands comptes identifiés (meunerie, malterie, semoulerie, amidonnerie, etc.), les filières à cahier des charges (faisant l'objet d'un contrat spécifique à l'agriculteur) et les filières de spécialités (lentilles, millet, avoine, soja, etc.). Pour assurer leur développement, Axéréal travaille en grande proximité avec ses agriculteurs dans les régions. Notre ambition pour 2022 : commercialiser plus d'un million de tonnes en filières à cahier des charges. Une ambition réaliste au regard de la dynamique initiée par les agriculteurs Axéréal.

+166 %
tonnes collectées sous filières à cahier des charges en 2019-2020.

NOTRE TRAJECTOIRE CARBONE PREND FORME ET S'ACCÉLÈRE

Face à un double défi – limiter l'empreinte environnementale des activités tout en s'adaptant au changement climatique – Axéréal trace les contours d'une stratégie carbone robuste et ambitieuse, en initiant déjà des projets remarquables. Aux champs, elle vise à accompagner les producteurs dans des stratégies de production bas carbone et dans une révision de leurs pratiques afin de les adapter au mieux au changement climatique. Pour nos activités de transformation, elle se matérialise dans une accélération des grands projets relatifs à l'optimisation des process, au recours croissant aux énergies renouvelables, etc. ■

1er
organisme collecteur français
à commercialiser du colza bas carbone

Agriculture

S'ENGAGER POUR DEMAIN

Leader dans la mise en place de filières agricoles durables en France, de la production à la commercialisation des grains, Axéréal poursuit la transformation de ses activités agricoles. Un travail du quotidien au service d'un objectif prioritaire : accompagner les agriculteurs dans la meilleure valorisation de leur production.

LES ENJEUX DU MÉTIER

Aléas climatiques récurrents, marchés durablement mondialisés, consommateurs aux exigences renouvelées, les activités agricoles n'ont d'autre choix que de se transformer. Dans cet environnement dynamique, Axéréal mise sur une relation toujours plus rapprochée entre producteurs et clients, pour des relations de long terme traduites en filières robustes.

REGARD SUR L'ANNÉE ÉCOULÉE

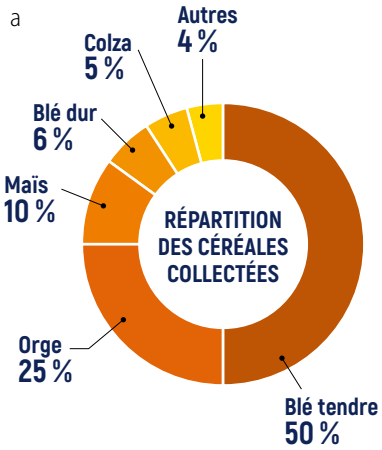
L'optimisation des flux et du fonctionnement des sites de collecte a permis d'engranger de nouveaux gains de productivité pour la Coopérative. La complémentarité des destinations pour les grains, localement tout autant qu'à l'international, est la preuve de la résilience nécessaire de la Coopérative et de son adaptation à un contexte sous pression (grèves de janvier 2020, Covid-19, etc.). L'année aura par ailleurs été marquée par une volonté forte de renforcer la gouvernance territoriale et le dialogue avec les agriculteurs, pour des décisions concertées au service du collectif. Elle se traduit bien sûr par le travail des Conseils de Régions – 70 réunions ont été organisées en 2019/2020 – mais également par le travail quotidien des équipes auprès des agriculteurs, afin de les accompagner vers des systèmes de production toujours plus performants (coûts de production, agronomie et itinéraires culturaux, enjeux environnementaux etc.). Le printemps aura été marqué bien entendu par la crise sanitaire, face à laquelle un plan de continuité des activités d'approvisionnement et de collecte a permis aux agriculteurs de conduire leurs cultures jusqu'aux moissons 2020.

4,5 Mt
de collecte

90 filières
sous contrats agriculteurs

VOIR LOIN, EN SACHANT S'ADAPTER

En accélérant le développement des contrats en filières, Axéréal a l'ambition d'atteindre le million de tonnes dès 2022, ce qui permettra de franchir le seuil des 15 millions d'euros de redistribution de valeur supplémentaire aux agriculteurs. Une trajectoire également guidée par l'optimisation de nos infrastructures de stockage, et leur modernisation. Afin d'augmenter la performance de l'activité, Axéréal a par exemple accéléré la mise en œuvre du système Optim'axe, destiné à optimiser la *supply chain* lors de la moisson. Enfin, la coopérative renforce ses ambitions dans la recherche agronomique : solutions combinatoires, techniques de cultures simplifiées, fertilité des sols, ou encore adaptations variétales au changement climatique, l'agronomie se veut centrale dans la relation aux agriculteurs.



> Grèves, crise sanitaire, rendements décevants à la moisson : l'année restera marquée par un contexte difficile. Malgré cela, la Coopérative et ses agriculteurs poursuivent leurs efforts initiés dans la structuration des filières, la recherche de marchés d'avenir, et le déploiement de projets digitaux et agronomiques ambitieux.

Jérôme Bos,
Directeur général Activités agricoles

> L'accès aux filières bas carbone est une voie d'avenir valorisante pour les producteurs, mais nécessitant un accompagnement technique non négligeable. La Coopérative doit assurer ce rôle auprès des agriculteurs, pour leur permettre d'atteindre rapidement et efficacement les performances d'accès requises pour ces filières.

Guillaume Perdereau,
Administrateur

UNE CROISSANCE CONTINUE POUR AXÉRÉAL BIO

Avec 59 000 tonnes de céréales bio récoltées (dont 6 500 t de semences), Axéréal maintient sa place de leader sur ce marché dont la croissance ne faiblit pas. Face à une demande des consommateurs en constante augmentation (+66 % en volume en 2019), Axéréal accompagne aujourd'hui près de 800 exploitations en agriculture biologique. En ce sens, le Groupe adapte son organisation en convertissant en moyenne 1 silo par an à la collecte de grains issus de l'agriculture biologique. Dix silos y sont dédiés aujourd'hui, accompagnés pour l'année écoulée d'une refonte totale des systèmes d'information pour l'activité. En agriculture biologique également, les filières s'organisent. En octobre 2019, les agriculteurs ont par exemple livré leur première récolte de « tournesol oléique ». Transformée localement, cette espèce permettra la production de tourteaux chez Axéréal Élevage, et la production de chips bretonnes de qualité. Une filière promise à un bel avenir, portée par un assolement doublé pour 2020. ■

AXE 2 AXE 3

COLZA BAS CARBONE : UN PREMIER PAS VERS LA DÉCARBONATION

Alors que la réduction de gaz à effet de serre est au cœur des enjeux climatiques, Axéréal a lancé début 2020 une filière « Colza bas gaz à effet de serre (GES) » en vue de contribuer à améliorer le bilan environnemental des biocarburants. Pour la Coopérative, cette nouvelle filière vise plusieurs objectifs. D'une part se positionner comme précurseur sur la question des productions à faibles émissions de carbone, d'autre part offrir aux agriculteurs une voie de valorisation de leur production et de reconnaissance envers leurs efforts en faveur d'une agriculture vertueuse. Première coopérative française à fournir au marché du biodiésel durable un colza à bas niveau de gaz à effet de serre (GES), Axéréal a commercialisé dès la récolte R19 sur Oleomarket (solution OleoZE par Saipol).

AXE 1 AXE 2 AXE 3

> La recherche agronomique d'Axéréal Bio doit accompagner la croissance de l'activité. En 2019-2020, en complément de nos autres essais agronomiques, nous avons implanté trois plateformes avec 21 variétés de blé d'hiver dans le but d'obtenir des références agronomiques à destination des producteurs, mais aussi technologiques pour nos clients meuniers.

Benoît Verger,
Président Axéréal Bio

Malt

MASTERS OF MALT

Boortmalt change de dimension cette année avec l'intégration des activités malt de Cargill. Avec 27 malteries et une présence sur les cinq continents, l'entreprise exporte désormais sa production dans 120 pays, dont la moitié vers l'hémisphère sud.

LES ENJEUX DU MÉTIER

Sur ce marché très concurrentiel, globalisé, et en croissance, la réactivité et l'innovation sont les clés de la réussite pour offrir l'excellence aux clients brasseurs et aux distillateurs. Diversité des marchés, transition environnementale, intégration du malt dans le food, les perpectives du secteur sont plutôt prometteuses, bien que durement affectées cette année par la diminution soudaine de consommation durant la crise sanitaire.

REGARD SUR L'ANNÉE ÉCOULÉE

L'exercice 2019/2020 a été marqué par deux faits majeurs. D'une part la pandémie de Covid-19 qui a entraîné l'effondrement de la consommation de bière avec l'annulation des évènements festifs et la fermeture des cafés et restaurants. Boortmalt a dû adapter sa production sur plusieurs sites pour accompagner la diminution de la demande de malt. D'autre part, l'acquisition des activités malt de Cargill, par sa complémentarité géographique, permet à Boortmalt la réalisation d'importantes synergies, en conservant l'ensemble des sites et des collaborateurs. Cette intégration va transformer Boortmalt en profondeur et vient en complément des projets déjà en cours. Ainsi, 2019-2020 aura marqué l'ouverture de deux centres d'innovations à Rosario, en Argentine et à Anvers, la construction d'une nouvelle malterie en Éthiopie, et l'extension de la malterie d'Athy, en Irlande pour accompagner le développement de clients celtes.

1 850 000
tonnes de malt commercialisées

25 nationalités parmi les collaborateurs

UNE STRATÉGIE EN LIGNE AVEC LES OBJECTIFS

La vision de Boortmalt est claire : être les « Masters of malt ». Il ne s'agit pas là d'un slogan mais d'un état d'esprit. C'est chercher dans chaque domaine de son activité à devenir meilleur, à devenir le meilleur. Sur le plan opérationnel, cette stratégie repose sur sept piliers : le développement ambitieux, la recherche de solutions commerciales, l'excellence opérationnelle et la recherche de qualité, une démarche RSE exigeante, le bien-être de ses équipes, l'innovation et la digitalisation, et le suivi rigoureux de sa performance financière.

> Le rachat, en novembre 2019, des activités malt de Cargill représente la plus importante acquisition jamais réalisée sur le marché du malt et de l'histoire d'Axéréal. Si nous sommes devenus le leader mondial du secteur par notre capacité de production, notre ambition reste avant tout de l'être en matière de qualité et de durabilité.

Yvan Schaepman,
Directeur général Boortmalt

100% D'ORGES DURABLES EN EUROPE

Garantir à ses clients des orges maltées durables, issues d'une agriculture responsable est une priorité pour Boortmalt, très engagé dans le domaine de la RSE. En attendant de pouvoir harmoniser sa stratégie RSE avec ses nouvelles malteries, Boortmalt conserve ses objectifs initiaux sur l'approvisionnement durable : 100 % d'orges certifiées Sustainable Agriculture Initiative (SAI) en Europe à l'horizon 2021. Pour y parvenir, Boortmalt capitalise par exemple en France sur la démarche d'agriculture durable du Groupe, CultivUp, mise en place par Axéréal en 2017. Cette dernière intègre les trois piliers du développement durable – environnemental, social et économique – et non la seule dimension environnementale comme la plupart des cahiers des charges existants. Cette démarche exigeante et propre à la Coopérative, a été certifiée selon le référentiel SAI, au niveau argent. Boortmalt propose ainsi à ses clients un malt durable, valorisable à ce titre auprès des consommateurs en attente d'engagements de la part des entreprises du secteur alimentaire.

AXE 3

> La qualité du malt est intimement liée à l'excellence de l'orge de brasserie. En tant que coopérative agricole, nous accordons une attention primordiale aux initiatives qui sensibilisent les producteurs à l'importance de la qualité de leurs grains dans l'objectif d'une transformation optimale.

Vincent Michelet,
Administrateur

> L'innovation est indispensable à la progression de nos filières. Notre Groupe encourage chacune de nos filiales à accorder des moyens aux activités R&D, véritables sources de proximité et de co-réflexion avec nos clients.

David Gonin,
Administrateur

BÂTIR UNE CULTURE D'ENTREPRISE COMMUNE

L'intégration des équipes de Cargill Malt nécessite un important travail d'acculturation de part et d'autre. Un chantier majeur a donc été initié, avec l'appui de Spencer Stuart, afin d'identifier des valeurs communes, en associant le meilleur des deux organisations. Les collaborateurs issus de Cargill Malt, grand groupe international, arrivent ainsi avec des procédures formalisées et une structure matricielle, là où les équipes de Boortmalt, plus petite structure, apportent agilité et esprit d'entreprise. Culture de l'innovation et des organisations matricielles pour certains, agilité et rapidité d'adaptation pour d'autres, passion pour le produit et pour la performance technique pour tous, un diagnostic qui a mis en lumière de nombreux points de convergence et de complémentarité. Boortmalt se dote ainsi progressivement d'une nouvelle culture d'entreprise, venant enrichir celle d'Axéréal. ■

AXE 2

Meunerie

RENFORCER LA PROXIMITÉ AVEC LES CLIENTS

Comptant parmi les leaders de son secteur en France, Axiane Meunerie propose une farine de qualité à des clients variés : artisans boulangers, industriels de l'agroalimentaire, grande distribution et grossistes. Clarifier l'offre et valoriser les services aux clients constituent l'une des priorités d'Axiane pour l'année 2019-2020.

LES ENJEUX DU MÉTIER

Évoluant déjà naturellement dans un environnement complexe et concurrentiel (baisse de la consommation de pain, surcapacités structurelles de production du secteur, volatilité des prix des matières premières), l'année d'Axiane Meunerie a été bien sûr affectée par la Covid-19 qui a durant plusieurs mois déstructuré les marchés (chute des ventes chez les artisans boulangers et auprès de la restauration hors domicile, au profit d'une surconsommation en grandes et moyennes surfaces – GMS). Dans ce contexte, l'agilité et l'engagement des équipes, les relations durables avec de grands partenaires industriels, la confiance des artisans boulangers et l'innovation en GMS, ont permis à la filiale meunerie d'Axéréal de maintenir une activité performante durant toute l'année 2019-2020.

REGARD SUR L'ANNÉE ÉCOULÉE

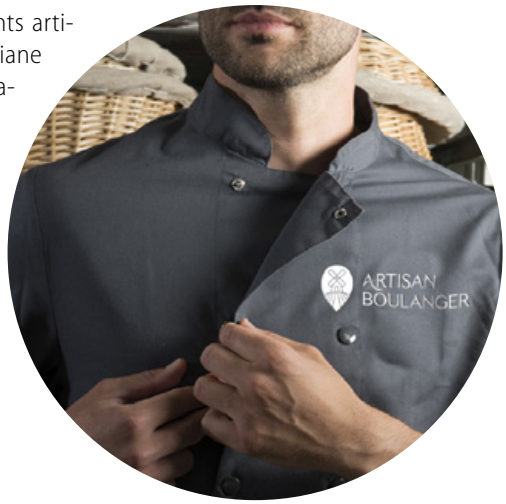
Afin de renforcer les synergies entre les équipes, gagner en efficacité et favoriser l'ancrage territorial, le siège de l'activité meunerie a rejoint celui du groupe Axéréal, à Olivet (45). Écoute des clients, inflexions au regard des attentes consommateurs, partenariats d'envergure : un important chantier a été consacré au marketing et au repositionnement des différentes marques. Durant la crise sanitaire, les équipes se sont mobilisées avec agilité, afin d'ajuster l'offre à la demande, allant jusqu'à doubler la production de farine en sachets en réadaptant l'organisation des sites.

3ème
meunier français

Plus de
475 000
tonnes de blés écrasés

UNE STRATÉGIE EN LIGNE AVEC LES OBJECTIFS

L'une des seules activités du Groupe directement en lien avec les consommateurs finaux, Axiane accélère en GMS le développement de gammes engagées et différenciantes, proches des aspirations actuelles.
Aux côtés de ses clients artisans et industriels, Axiane privilégie un accompagnement sur-mesure pour apporter des solutions personnalisées. En interne, Axiane privilégie la fluidité des process, la recherche d'excellence, et la croissance durable.



> Il faut saluer la mobilisation des équipes dans un contexte de transformation majeure. Leur implication se reflète tant dans la rigueur de la mise en œuvre de la stratégie que dans les nombreuses innovations lancées dans le courant de l'exercice ; sans oublier l'agilité et la productivité dont elles ont fait preuve durant la crise sanitaire.

David Hubert,
Directeur général Axiane Meunerie

SAVOIR TERRE MISE SUR LA TRANSPARENCE

Savoir Terre devient la première farine tracée dès le champ et sécurisée par la technologie de stockage et de transmission de données blockchain. Les consommateurs ont désormais la possibilité d'accéder avec précision à l'origine et aux étapes de fabrication du produit en scannant le QR code du paquet à l'aide de leur mobile. Agriculteurs ayant cultivé le blé tendre utilisé, localisation de l'exploitation, sites d'écrasement et de conditionnement des farines. Cette nouvelle application s'inscrit pleinement dans l'ADN de la marque Savoir Terre. Naturellement engagée dans la valorisation de l'agriculture durable, celle-ci s'attache en effet à rapprocher toujours plus les agriculteurs et les consommateurs. L'initiative représente aussi une réponse concrète aux attentes des clients sur les questions sociétales, environnementales et économiques.

AXE 3

> Nous savoir identifiés par les consommateurs est un moyen de me reconnecter avec eux en toute transparence. Car si notre quotidien est principalement dans les champs, il est aussi comme chacun à table. Nos intérêts et attentes sont les mêmes.

Valérie et Laurent Bruère,
Agriculteur Savoir Terre

> L'activité meunerie d'Axéréal est un pilier de notre stratégie de construction de filières. Le pain, par la place primordiale qu'il occupe sur nos tables, doit être précurseur dans les cahiers des charges ambitieux que nous travaillons collectivement, de l'amont agricole aux consommateurs.

Alex Bertrand,
Administrateur

DES MARQUES PLUS FORTES

Afin de développer la visibilité de ses marques auprès des clients, d'optimiser son positionnement et de mieux structurer son offre, deux marques ombrelles BtoB ont été créées. Lancée en septembre 2019, la Compagnie des Farines rassemble l'ensemble des marques Axiane Meunerie vendues au rayon épicerie des grandes et moyennes surfaces : Cœur de Blé, Lemaire, Treblec, Grand Épi Label Rouge et Savoir Terre. Soit au total plus de 12 millions de sachets achetés chaque année. Dévoilée aux artisans boulangers début 2020 à l'occasion du salon Europain, les Moulins Secrets d'Artisans devient la marque institutionnelle destinée à l'activité Boulangerie Artisanale. Cette nouvelle identité vise à renforcer le lien de proximité avec plus de 3 000 artisans boulangers indépendants. À travers les Moulins Secrets d'Artisans, les marques Banette, Festival, La Croquise et Lemaire sont ainsi valorisées et engagées dans une filière vertueuse et durable. ■

AXE 1 AXE 2

Élevage

ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS DU MARCHÉ

Trait d'union entre les éleveurs et les professionnels des filières animales, Axéréal Élevage s'organise autour de 4 métiers : la nutrition animale, l'accouvage, l'organisation de la production de volailles et d'œufs, le matériel et les bâtiments d'élevage. La filiale maintient sa position de leader régional grâce à une dynamique permanente d'adaptation au marché.

LES ENJEUX DU MÉTIER

Confrontées à une profonde transformation de la consommation, les filières animales (viande, lait, œuf) se mobilisent pour faire évoluer leurs modèles aux côtés des consommateurs. Vecteurs de performance, de sécurité alimentaire et de bien-être animal, les activités d'Axéréal Élevage se révèlent proactives dans l'accompagnement des clients face à ces enjeux stratégiques.

REGARD SUR L'ANNÉE ÉCOULÉE

Axéréal Élevage s'est consacré à plusieurs chantiers : la mise en place de nouveaux services innovants pour les clients (mouture à façon, solutions technologiques comme boviscope, etc.), la contribution aux côtés de ces derniers à la progression des filières animales en cohérence avec l'évolution des attentes consommateurs, ou encore la montée en puissance de la marque phare Tellus, « mieux nourrir durablement », dans l'objectif de renforcer l'ancrage régional d'Axéréal Élevage. Par son plan de continuité durant la crise de la Covid-19, Axéréal Élevage a honoré l'ensemble de ses commandes pour ses clients éleveurs, sécurisant ainsi l'activité des exploitations.

UNE STRATÉGIE EN PHASE AVEC LES OBJECTIFS

Axéréal Élevage poursuit son développement au regard d'objectifs ambitieux. Le premier, et le plus essentiel, se traduit par le développement de filières d'avenir pour les éleveurs, afin de leur garantir la meilleure valorisation de leurs productions, en particulier sous signes de qualité. Derrière chaque volaille ou fromage, l'accompagnement contribue à une démarche qualité de haut niveau. Axéréal Élevage propose également des solutions aux éleveurs dans un contexte climatique chaotique, impliquant une vision nouvelle des stratégies fourrage et plus largement de l'alimentation des animaux. Enfin, un accent fort est porté sur le développement des gammes grands publics, marché en croissance sur lequelle la filiale d'Axéréal se positionne durablement.

> Les consommateurs, via l'acte d'achat en GMS ou dans les commerces de bouche, nous envoient des signaux forts sur des modifications profondes de leurs attentes. Bien que très en amont dans la chaîne alimentaire, Axéréal Élevage excelle par sa veille permanente du marché permettant d'accompagner les clients dans une anticipation des besoins, en gardant l'objectif primordial de qualité.

Jean de Chanay,
Directeur adjoint, Axéréal Élevage

460 000
tonnes d'aliments commercialisées

2,8 M€
d'investissements

Lallemand : un acteur au cœur de l'économie circulaire

Leader dans son domaine, Lallemand, filiale du Groupe, récupère les issues de céréales et oléo-protéagineux (coproduits de l'industrie de première transformation) pour les transformer en granulés riches en cellulose, indispensables à l'alimentation des ruminants. Chaque année, l'entreprise située à Val-de-Mercy, dans l'Yonne, produit près de 27 000 tonnes de granulés valorisés en nutrition animale. Techniquement exigeant, le processus enchaîne les étapes de nettoyage, de broyage puis d'homogénéisation du produit. Cette activité, exemple concret d'économie circulaire, rejoint pleinement l'ambition des filières agricoles du Groupe de valoriser au maximum l'ensemble des constituants des végétaux. En 2019, Lallemand est l'un des premiers opérateurs de son activité à avoir obtenu la certification RCNA (Référentiel de Certification de Nutrition Animal - OQUALIM). ■

UN OUTIL D'AIDE À LA DÉCISION POUR PLUS DE PERFORMANCE

Mis en place durant l'année écoulée, Masterplanning est un outil d'aide à la décision destiné à renforcer la compétitivité d'Axéréal Élevage. En offrant une vision globale de l'activité, il permet d'orienter les clients vers le site de production le moins coûteux pour l'entreprise. Les clients ne sont plus rattachés à une usine selon le seul critère géographique mais selon un ensemble de paramètres (coûts de production, prix de revient des matières premières, logistique…), permettant de fait de réduire les coûts.

L'outil permet aussi d'établir des prévisions de ventes à long terme ainsi que les achats correspondants, optimisant ainsi la logistique.

À ce jour, la quasi-totalité des clients (90 %) est approvisionnée par le site le plus approprié, la part restante devant faire l'objet d'arbitrages. *In fine*, cet outil de gestion offre une compétitivité renforcée sur les marchés très concurrentiels, tout en maintenant un service irréprochable à nos clients éleveurs.

FIDÉLISER LES CLIENTS GRÂCE À DE NOUVEAUX SERVICES

Axéréal Élevage a initié l'installation de capteurs connectés sur les silos de ses clients. Ces capteurs envoient des alertes via une application mobile de façon à gérer les stocks au plus juste. Le client est par exemple prévenu lorsque le silo atteint un niveau bas, lui permettant d'anticiper les commandes et d'éviter les ruptures de stocks. Suite à un pilote de 6 mois, Axéréal Élevage déploie désormais le projet à grande échelle, sur une première base de 100 capteurs. Le dispositif équipera notamment de nouveaux bâtiments destinés à l'élevage de volailles. Cette opération s'inscrit dans la volonté d'Axéréal Élevage de diversifier ses services et d'offrir à ses clients des solutions innovantes afin de les aider à mieux gérer leurs approvisionnements avec, à la clé, une meilleure fidélisation des clients. ■

> « L'accompagnement dans une gestion plus performante des exploitations est une attente forte des éleveurs, soucieux de l'appui de la Coopérative pour les aider à gagner en technicité et en compétitivité. »

Patrick Tétard, *Administrateur*

Activités complémentaires

DIVERSIFIER LES SOURCES DE VALEUR

PÔLE PRODUCTION SEMENCES : PRÉPARER L'AGRICULTURE DE DEMAIN

Parmi les leaders de la production de semences autogames en France, Axéréal produit près de 700 000 quintaux par an, issus de plus de 15 espèces différentes, que la Coopérative propose aux agriculteurs ainsi qu'aux distributeurs agricoles en France. Pour espèce ou variété, le Groupe recueille les volumes de semences à mettre à disposition de ses clients et établit un plan de production, qui est ensuite réparti au sein des réseaux d'agriculteurs multiplicateurs sur l'ensemble du territoire Axéréal. C'est ainsi plus de 11 000 hectares de contrats de multiplication de semences conventionnelles et de 2 500 hectares de multiplication de semences bio qui sont mobilisés pour Axéréal. Les céréales à paille représentent 80 % de la production du Groupe, transformée au sein de quatre usines. Une cinquième usine, au sein de la SAS FertiBerry, produit des semences de plantes fourragères (trèfle, luzerne, lentilles…). Engagée pour adapter les cultures au réchauffement climatiques, FertiBerry travaille également sur des mélanges variétaux capables de pousser par de fortes chaleurs, tout en conservant une bonne valeur nutritionnelle. En 2019-2020, la part de marché de la gamme « fourragères » de la filiale a progressé de +20 %, dont 1/3 lié à ces nouveaux mélanges variétaux. ■

Production annuelle de semences

700 000 qx

1er

Producteur français de semences de céréales à pailles et de protéagineux Bio

TEMPS FORT 2019-2020

30 %

des surfaces de vignes protégées en biocontrôles

Chiffre d'affaires

26,3 M€

dont 55 % en activité CAVE

AX'VIGNE, UN ACCOMPAGNEMENT COMPLET DU VIGNERON

Cette filiale d'Axéréal, spécialisée dans la vigne et la cave, exerce son activité sur la région géographique située à l'est de Tours, jusqu'aux vignobles de la région Centre Loire, soit une surface de 19 000 hectares totalisant 23 appellations. Ax'Vigne y déploie un service global : un accompagnement complet du vigneron, de la plantation du cep à la mise en bouteilles. Son activité suit trois axes :

- l'approvisionnement vigne, qui regroupe l'implantation du vignoble, la protection et la nutrition de la vigne ainsi que la fourniture d'équipements ;
- l'approvisionnement cave, qui comprend l'ensemble des services et fournitures nécessaires à l'élaboration du vin, son élevage et son conditionnement ;
- le laboratoire, qui fournit analyses, conseils œnologiques et accompagne la filière dans l'élaboration des vins et la réponse aux exigences réglementaires.

Par ses investissements, ses travaux de recherche et ses partenariats avec l'ensemble des parties prenantes, Ax'Vigne assume son rôle de leader sur son territoire. ■

> La complémentarité de nos métiers et activités est une richesse pour la Coopérative. Aux côtés de nos quatre branches d'activités principales, nous sommes fiers de compter également d'autres sources de valeur leaders dans leur domaine et sur leur territoire.

Stéphane Michel,
Secrétaire général

FRUITS ET LÉGUMES FRAIS

L'activité fruits et Légumes frais du Groupe rassemble 4 filières organisées en marchés ciblés : les pommes de terre bio, les asperges vertes Chambord, les poireaux, ainsi qu'une filière noix (noix coque) plus récente qui a connu sa première récolte en 2019.

LES ASPERGES VERTES CHAMBORD, TOUJOURS PLÉBISCITÉES PAR LES CONSOMMATEURS

Après une préparation de campagne marquée par les fortes inquiétudes liées aux effets potentiels du confinement, la saison a finalement connu une demande soutenue, des ventes régulières et des prix à nouveau en progression par rapport à la saison précédente.

UNE PREMIÈRE RÉCOLTE DE NOIX ENCOURAGEANTE

Confirmant une réelle importance de la maîtrise de l'irrigation pour cette culture, la qualité de cette première récolte de noix en 2019 est satisfaisante. Un marché que la coopérative continuera d'orienter vers le développement d'une identité régionale forte, face aux AOP françaises qui structurent l'offre.

Chiffre d'affaires
3 343 K€

POMMES DE TERRE BIO : SOUTENONS LA CONTRACTUALISATION

L'offre en pommes de terre bio a progressé en 2019-2020 grâce à l'augmentation des surfaces et des rendements. Un équilibre de marché qui reste fragile, dans lequel Axéréal continue à privilégier la contractualisation. ■

Chiffre d'affaires
2 190 K€ (+12%)

LENTILLES VERTES DU BERRY : UNE NOTORIÉTÉ INSTALLÉE

Cette légumineuse présente dans l'alimentation des hommes depuis la préhistoire connait un succès croissant : depuis 3 ans, les surfaces de lentilles cultivées en France ont augmenté pour atteindre 45 000 hectares. La filière Lentille Verte du Berry développée par Axéréal sous la marque Cibèle, a obtenu en 1996 le Label Rouge, distinction renforcée par une Indication Géographique Protégée en 1998. Les exploitants produisent la Lentille Verte du Berry en complément de leurs céréales sur des terres choisies, en suivant un cahier des charges strict et rigoureux. De la semence à la récolte, le savoir-faire et les recommandations des techniciens de l'Association Lentilles Vertes du Berry permettent d'obtenir un produit prêt à être trié. La filière affirme plusieurs engagements, parmi lesquels une qualité gustative supérieure, un triage rigoureux pour une absence de cailloux et un produit contrôlé et identifié de la culture au conditionnement. ■

4.

NOS ENJEUX, NOS RÉPONSES

Romain Crosnier, technico-commercial en région Eurélienne, échange dans une parcelle de maïs avec Christelle Bois, agricultrice à Réclainville.

Le Groupe entretient des relations étroites avec ses parties prenantes et s'appuie sur une méthodologie robuste d'identification et de gestion des risques. Son ambition ? Construire une réponse conforme aux besoins et enjeux de chacun, en lien avec sa stratégie.

Le point de vue des agriculteurs

Il y a encore aujourd'hui des idées reçues sur le modèle coopératif. Axéréal doit travailler son image et porter haut ses couleurs en réaffirmant l'approche gagnant-gagnant de ce modèle.

Thibault Lecomte,
Agriculteur à Soye-en-Septaine (18)

Le point de vue des partenaires financiers

Axéréal s'est fortement développé ces dernières années, devenant de fait une référence sur ses marchés. Ce développement, notamment à l'international lorsque l'on atteint une taille critique, complexifie la gouvernance. C'est un point sur lequel nous discutons régulièrement en toute confiance avec l'équipe dirigeante d'Axéréal.

Xavier Malherbet,
Directeur Général, Crédit Agricole Centre Loire

En tant que partenaire financier, nous attachons une grande importance à la transparence du dialogue avec les équipes dirigeantes des entreprises que nous accompagnons. Axéréal est en ce sens très proactif, lors des succès bien sûr, mais également dans les périodes plus complexes. Cela nous permet de mieux comprendre, d'anticiper, et éventuellement de réfléchir ensemble à des solutions pour surmonter des situations imprévues.

Jean-François Laurain,
Directeur Général, Unigrains

Le point de vue des clients

Parmi les grands challenges d'Axéréal, il faut mentionner sans hésiter celui du changement climatique. Face à cet enjeu, nous travaillons de manière proactive avec nos fournisseurs. Nous sommes attentifs à la façon dont Boortmalt évalue les risques liés au changement climatique et aux mesures prises pour s'y adapter et réduire son impact sur l'environnement.

Gordon Buist,
Directeur de production, Chivas Brothers, Écosse

La continuité d'approvisionnement que le groupe Axéréal a su assurer durant la crise sanitaire est une preuve de solidité de son organisation et de résilience de sa logistique.

Sébastien Bernier,
Directeur des achats matières premières, Roquette

Nos parties prenantes

ET NOS RISQUES EXTRA-FINANCIERS

Valeurs phares du modèle coopératif, la proximité et le dialogue sont profondément ancrés dans le fonctionnement du Groupe. L'organisation en filières permet de tisser une relation de confiance avec les agriculteurs et l'ensemble des parties prenantes.

À L'ÉCOUTE DE NOS PARTIES PRENANTES

AXEREAL
La terre, les hommes, le futur

Agriculteurs

Au cœur de la Coopérative, nos 12 700 agriculteurs sont à la fois clients, fournisseurs et actionnaires de l'entreprise. Ils participent à l'orientation de la stratégie vers un modèle pérenne et d'avenir.

Clients

Axéréal écoute et co-construit avec ses clients des projets en phase avec les attentes des consommateurs.

Collaborateurs

Nos collaborateurs se mobilisent pleinement pour valoriser la production de nos agriculteurs. Ils sont fédérés autour de valeurs de performance, de solidarité et d'innovation.

Territoires

Acteur clé de l'économie régionale, Axéréal contribue à maintenir de la valeur ajoutée dans les territoires. La coopérative apporte de la dynamique et de l'emploi au niveau local.

Partenaires financiers

Axéréal privilégie une relation transparente, fondée sur la confiance et la régularité, avec ses partenaires financiers.

RISQUES EXTRA-FINANCIERS : MIEUX LES IDENTIFIER, BIEN LES GÉRER

Après avoir conduit sa première analyse de matérialité en 2016, le Groupe a réalisé au premier semestre 2020 un travail d'identification de ses principaux risques extra-financiers, afin de maîtriser leurs impacts et de les transformer en opportunité. Dans cette optique, Axéréal a mis en place une méthodologie adaptée aux activités de la coopérative, en phase avec la culture de l'entreprise. Accompagné d'un consultant externe, Axéréal a construit un référentiel spécifique, une méthodologie commune à l'ensemble des métiers. Celui-ci s'inspire de la norme ISO 31000 et de recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) en matière de gestion des risques. Cela a permis à Axéréal d'identifier, formaliser et hiérarchiser ses risques extra-financiers au plus près des réalités des métiers et d'identifier des collaborateurs « pilotes de risques » dans chacune des branches d'activité. Des ateliers de formation-action dédiés ont permis de s'assurer de la cohérence du déploiement de la démarche au sein du Groupe. L'ensemble des éléments a été validé par le Comex. 17 enjeux majeurs, ainsi que les risques et opportunités associés ont ainsi été identifiés. Compte tenu de la diversité des risques au sein de chaque branche, les risques ainsi que leur amplitude sont différenciés. Les pilotes de risques sont accompagnés pour s'assurer de l'effectivité de la démarche. ■

▲ *Dialoguer avec l'ensemble de nos parties prenantes est essentiel pour la coopérative Axéréal.*

> Malgré notre développement à l'international, notre ancrage local reste primordial. Nous voulons être proches de nos agriculteurs, de nos parties prenantes et ne pas fléchir sur les occasions de dialoguer ensemble.

Jean-Marc Dupré,
Administrateur

UNE VISION PARTAGÉE DES RISQUES

Construction d'un référentiel commun & déploiement dans les activités du Groupe

Identification des risques par activité, des cotations, des recensements et des actions pour les gérer

Mise en commun au niveau Groupe

Nos enjeux,
UNE GESTION RESPONSABLE

Grâce à la connaissance, l'expérience des équipes et une écoute active de nos parties prenantes, nous avons identifié 17 enjeux majeurs – économiques, environnementaux, sociétaux et sociaux. Autant de risques et d'opportunités que nous suivons et gérons en continu.

ENJEUX ÉCONOMIQUES

Développer des filières durables et compétitives

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Exemples d'actions mises en œuvre pour gérer le risque
Dynamique économique des filières	• Volume de farines commercialisées sous cahiers des charges durables • Part des approvisionnement en orges durables	Pour garantir des destinations qualitatives aux céréales de ses agriculteurs, Axéréal développe des filières durables. Le Groupe se fixe pour objectif d'atteindre le million de tonnes de produits issus de filières sous cahiers des charges d'ici 2022 et 1,5 Mt d'ici 2025. Pour atteindre ce cap, il définit avec précision les besoins des clients, établit des cahiers des charges détaillés dotés d'une analyse précise de la rentabilité et des risques associés à la filière afin d'assurer la meilleure adéquation entre l'offre et la demande.

Communiquer en leader coopératif agricole et agroalimentaire

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Réputation de l'entreprise, de ses produits et marques	• Moyens techniques, humains et financiers mis en œuvre	Chaque activité du Groupe dispose de son propre dispositif de veille. Pour aller plus loin, Axéréal a initié l'élaboration de procédures de crise transversales au Groupe que chaque activité peut ensuite décliner au regard de ses propres enjeux.

Renforcer la compétitivité des exploitations agricoles

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Rentabilité et pérennité des exploitations	• Volume de céréales commercialisées en filières en %	Axéréal s'attache à développer des filières ou des modes de production plus rémunérateurs pour ses agriculteurs afin d'assurer la pérennité des exploitations. Le Groupe accompagne par ailleurs les coopérateurs dans le pilotage de leur exploitation en les dotant d'outils et d'indicateurs de performance personnalisés. En cas de difficulté économique, Axéréal peut également proposer des mesures de soutien et d'accompagnement de l'exploitation en lien avec différents acteurs externes.

Participer au développement local

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Coopération des acteurs socio-économiques des territoires	• Nombre d'emplois soutenus par nos activités	Le Groupe privilégie une stratégie de partenariat afin d'identifier des leviers de développement avec les territoires : nouvelles offres, co-développement, mutualisation des moyens… Il développe des projets de long terme (sur la gestion de l'eau par exemple), et veille à sa représentation dans les instances locales afin de faire entendre sa voix et défendre la pérennité de ses activités.

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

Poursuivre nos efforts énergétiques

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Maîtrise des consommations énergétiques	• Consommation d'énergie par tonne produite (Scope 1 et 2)	Maintien de la certification ISO 50001 pour la branche Élevage, plans d'actions d'économies d'énergie, investissements dans des équipements autonomes… Le Groupe est engagé dans une stratégie ambitieuse de réduction de ses consommations énergétiques. Boortmalt s'est par exemple fixé pour objectif de réduire ses émissions de carbone de 60% entre 2010 et 2030. L'activité Élevage intègre pour sa part la maîtrise énergétique dans le choix de ses fournisseurs et mobilise ses salariés autour de cet enjeu.

Raisonner l'utilisation des phytosanitaires et intrants

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Maîtrise des impacts et maîtrise agronomique	• Nombre d'agriculteurs engagés en agriculture durable CultivUp	Le Groupe prend de nombreuses mesures pour limiter l'utilisation de produits phytosanitaires et encourager les solutions combinatoires : diffusion d'un guide de protection raisonnée des cultures auprès des agriculteurs, proposition de programmes limitant les traitements, expérimentations et promotion de nouveaux modes d'action, développement d'outils d'aide à la décision (WIUZ Fertil, Ax'Azote, Farmstar, Phylia). La traçabilité des pratiques fait par ailleurs partie du cahier des charges des filières Axéréal.

Développer des solutions pour une meilleure gestion de l'eau

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Disponibilité, maîtrise de la ressource et de sa consommation	• Consommation d'eau en m^3	Préserver la ressource en eau demeure un enjeu majeur. Boortmalt a initié une diminution de 50 % de sa consommation d'eau dans son processus de production depuis 2010 et jusqu'à 2025 grâce à plusieurs initiatives : utilisation de systèmes d'humidification de pointe, détection précoce des fuites d'eau, installation de traitements innovants des eaux usées... Côté activités agricoles, le développement de variétés plus résistantes aux fortes chaleurs et l'optimisation de l'irrigation font aussi partie des actions mises en œuvre par le Groupe.

S'adapter au changement climatique et valoriser le stockage du carbone

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Résilience à court, moyen et long terme des activités	• Émissions de GES par tonne produite (Scope 1 et 2)	Dans un contexte où la réduction du CO_2 est au cœur des enjeux climatiques, Axéréal encourage ses agriculteurs à adopter des conduites culturales optimales en la matière. Dans cette optique, le Groupe a lancé en 2020 une filière « Colza bas Gaz à Effet de Serre » pour contribuer à améliorer le bilan environnemental des biocarburants. Il aide également ses partenaires à s'adapter au changement climatique en proposant par exemple, via sa filiale Fertiberry, des mélanges variétaux de fourrages plus résistants aux fortes chaleurs.

Le scope 1 mesure uniquement les émissions de gaz à effet de serre qui sont directement la conséquence des activités contrôlées par l'entreprise. Le scope 2 regroupe les émissions de gaz à effet de serre liées aux consommations d'énergie nécessaires à la fabrication du produit.

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX (SUITE)

Préserver la biodiversité, les espaces protégés

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Préservation de la biodiversité fonctionnelle pour la production	• Nombre d'agriculteurs engagés dans la démarche HVE (Haute Valeur Environnementale)	Axéréal participe au Club AGATA, qui a pour mission de contribuer à la mesure de l'impact des activités agro-alimentaires sur la biodiversité, et crée des filières aux engagements forts dans ce domaine. Au-delà des documents techniques mis à la disposition des agriculteurs, des référents régionaux accompagnent les exploitations dans leur processus de certification Haute Valeur Environnementale (HVE), un label qui garantit des pratiques préservant l'écosystème naturel agricole.

Se conformer à la réglementation sur nos sites et maîtriser les risques industriels

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Autorisation d'exploiter et maîtrise des risques industriels	• Nombre de non-conformités de niveau 3*	Chaque branche du Groupe établit sa liste des exigences réglementaires, permis et licences. Elle forme ses collaborateurs à leur respect, aux risques industriels, à leur évaluation et à leur maîtrise. Un suivi des éventuelles non-conformités est mis en place, associé à des plans d'actions.

ENJEUX SOCIÉTAUX

Garantir la sécurité sanitaire des produits

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Santé et la sécurité des consom-mateurs	• Moyens mis en œuvre pour la sécurité sanitaire (contrôles, management)	Le Groupe définit et met en œuvre un ensemble de bonnes pratiques ainsi que des plans de formation afin de garantir la sécurité sanitaire des produits. Audits, plans de surveillance, revue de l'analyse des risques, test de traçabilité au niveau Groupe, font partie des actions de prévention. Des procédures de gestion de crise sont établies pour être déployées le cas échéant.

Innover, s'impliquer dans la R&D

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Recherche de solutions, différenciation produits	• Moyens mis en œuvre pour la recherche et le développement (ETP, €, partenariats)*	Axéréal s'efforce d'innover en vue de mettre au point de nouvelles solutions permettant d'abaisser les coûts ou représentant une avancée technologique. Équilibrée, en phase avec ses moyens et largement partagée avec les équipes opérationnelles, sa stratégie d'innovation est complétée par une veille concurrentielle destinée à analyser les nouveautés et les besoins du marché.

Développer des certifications qualité et d'origine des produits

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Confiance des clients, différentiation	• Nombre de sites certifiés IFS à un niveau supérieur*	La Coopérative accorde une importance majeure à la qualité et l'origine de ses produits. Elle met en place des certifications Système et Produit adaptées aux attentes de ses clients : label rouge, IGP, agriculture biologique. Cela passe par la mise en œuvre de formations des équipes, procédures, suivi et audits interne, ainsi que de plans d'amélioration de nos process.

** Nouveaux indicateurs de pilotage en cours de déploiement, publiés à partir de l'exercice 2020-21.*

Contribuer au bien-être animal

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Maîtrise sociotechnique et acceptabilité sociétale	• Part de poules nourries sous cahiers des charges en % • Part des poulets nourris et élevés sous cahiers des charges sans antibiotiques en %	Outre un étiquetage spécifique des volailles ainsi que des audits réguliers des élevages, le Groupe s'attache à améliorer en permanence ses pratiques. Plusieurs actions sont mises en place : sensibilisation des éleveurs aux meilleures pratiques en faveur du bien-être animal, formation des équipes à la qualité et au bien-être animal, intégration de la notion de bien-être animal dans le traitement des réclamations...

Valoriser le modèle coopératif

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Engagement des associés-coopérateurs	• Moyens mis en œuvre (formation, animation, communications sur le sujet)	Axéréal veille à faire participer les élus en régions aux décisions de la coopérative et à rendre lisible le rôle de chaque instance territoriale. Le Groupe anticipe l'avenir en formant de nouveaux administrateurs. Il privilégie des instances locales participatives, riches d'adhérents capables de promouvoir sur le terrain les projets dans lesquels ils sont impliqués, en les accompagnant dans leurs prises de parole.

ENJEUX SOCIAUX

Veiller à la santé et la sécurité de nos collaborateurs

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Maîtrise de l'absentéisme et des coûts associés	• Taux de fréquence, taux de gravité des accidents de travail • Taux d'absentéisme	Enjeux majeurs du Groupe, la santé et la sécurité des collaborateurs font l'objet d'une politique complète déclinée à plusieurs niveaux : organisation de rencontres sécurité sur le terrain, formations professionnelles adaptées au profil des collaborateurs, suivi des plans d'actions et retours d'expérience. Objectif : garantir au quotidien la sécurité des équipes.

Développer l'attractivité de nos métiers

Risques & opportunités	Principaux indicateurs de pilotage	Politique/actions mis en œuvre pour gérer le risque
Emploi, disponibilité des compétences	• Effectifs, saisonniers, heures de formation	Pour développer son attractivité, Axéréal s'attache à renforcer sa marque employeur : présence sur les réseaux sociaux, participation aux forums écoles emploi, partenariats avec des universités,... En interne, les entretiens annuels de performance sont l'occasion d'évaluer l'incarnation des valeurs du Groupe, et de mesurer l'engagement du collaborateur. La digitalisation des processus RH permet aussi au collaborateur d'être acteur de son parcours professionnel. Depuis 3 ans, une Mission Handicap a été créée au sein du groupe Axéréal avec pour mission principale l'emploi et le maintien dans l'emploi de salariés en situation de handicap. ■

▲ *L'action « Axéréal au féminin » valorise les compétences de nos collaboratrices dans nos activités. De gauche à droite : Christelle Debord, Maude Chailloux, Marine Payer et Mélanie Bihan.*

5.

NOTRE PERFORMANCE

FINANCIÈRE & EXTRA-FINANCIÈRE

En 2020, Axéréal démontre la résilience de son modèle dans un environnement contraint par la crise sanitaire. L'un de ses plus beaux succès ? L'intégration réussie des actifs de Cargill Malt. Une performance partagée avec l'ensemble des parties prenantes du Groupe.

Le point de vue des agriculteurs

Le Groupe Axéréal, par sa taille et par la légitimité qu'il s'est créée, permet le développement de filières pour lesquelles l'accès nous serait difficile si nous étions seuls. La mise en place de contrats pérennes nous procure une rémunération et une visibilité de long terme et nous permet *in fine* de maintenir de la valeur dans nos territoires.

Flavie Delattre,
Agricultrice à Férolles (45) et Administratrice stagiaire Axéréal

Le point de vue des partenaires financiers

Le Crédit Agricole partage avec Axéréal une relation qui va bien au-delà de la relation classique banque-entreprise cliente. L'esprit coopératif nous rassemble, et nous accorde une forte compréhension mutuelle. Ce point commun participe grandement à la pérennité de notre relation de confiance.

Xavier Malherbet,
Directeur Général, Crédit Agricole Centre Loire

Le point de vue des clients

Nous cherchons à construire de véritables relations partenariales à long terme avec nos fournisseurs. C'est le cas avec Boortmalt, qui était déjà un fournisseur de longue date du groupe Chivas et qui est, depuis 3 ans, l'unique fournisseur en malt pour la distillerie The Glenlivet.

Gordon Buist,
Directeur de production, Chivas Brothers, Écosse

Axéréal travaille avec une approche collaborative, une attente essentielle envers nos fournisseurs. C'est en effet dans le dialogue et le co-développement que Roquette inscrit depuis toujours sa dynamique pour faire progresser ses projets innovants.

Sébastien Bernier,
Directeur des achats matières premières, Roquette

Partager
NOTRE PERFORMANCE

En accompagnant nos agriculteurs dans la transition agricole et en contribuant au développement d'une offre alimentaire de qualité, nous développons un modèle agile, résilient et toujours plus performant, et nous créons ainsi de la valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

Au bénéfice de nos agriculteurs

Nous accompagnons nos agriculteurs vers l'utilisation des meilleurs moyens de production, de façon à produire qualité et quantité de grains sains et sûrs. Nous valorisons leur production agricole auprès de clients consommateurs en France et à l'international.

275
conseillers de régions

+166 %
Tonnes collectées sous filières à cahier des charges en 2019-2020

200
éleveurs engagés dans l'étiquetage « bien-être animal »

Au bénéfice de nos clients

Nous souhaitons être le partenaire référent des entreprises tournées vers les consommateurs. En qualité d'acteur majeur de la transition agricole, nous contribuons au développement d'une offre alimentaire saine et de qualité.

+77 %
Producteurs engagés dans la démarche CultivUp en 2019-2020 pour des filières durables

Implantation dans
20 pays

Exportation vers
120 pays

Au bénéfice de nos collaborateurs

Nous portons une attention particulière au bien-être et à la qualité de vie au travail de nos collaborateurs. Il s'agit d'accompagner leur développement professionnel et de les préparer aux enjeux d'avenir.

1,043 M€
alloués à la formation des collaborateurs

1 200
télétravailleurs pendant la crise Covid-19

❝ Durant la crise de la Covid-19, Axéréal s'est rapidement organisé pour permettre la continuité de ses activités tout en assurant la sécurité de l'ensemble de ses collaborateurs. À chaque niveau de l'entreprise, les équipes ont su faire preuve d'adaptation, d'agilité et de réactivité pour faire face à ce contexte de crise. Un élan collectif qu'il faut assurément saluer. ❞

Sophie Tuja,
Directrice Ressources Humaines et Communication

Au bénéfice des territoires

Nous contribuons au dynamisme des territoires où nous sommes implantés : par les emplois que nous créons et notre contribution économique, tout autant que par nos efforts pour réduire notre empreinte environnementale.

-11 %
Évolution de la consommation d'eau entre 2019-2020 et la campagne précédente

94 %
Taux de valorisation des déchets

860
saisonniers embauchés en 2019-2020

Au bénéfice de nos partenaires financiers

Nous déployons un modèle économique efficace et rentable, compris et sponsorisé par nos partenaires financiers.
Nous leur partageons notre vision stratégique de long terme et leur garantissons la recherche d'une performance financière solide pour toutes nos activités.

+12 %
Évolution du Chiffre d'Affaires

+28 %
Endettement net consolidé opérationnel

Échanges réguliers avec les partenaires financiers, au gré de l'actualité et des projets de la coopérative

AU PLUS PRÈS DE NOS PARTIES PRENANTES

Face à la Covid-19, des collaborateurs mobilisés

Outre leur mobilisation sans faille pour assurer la continuité des activités, les salariés du Groupe ont également mis en pratique les valeurs d'entraide propres à la Coopérative en participant à l'élan de solidarité national envers le personnel soignant. À titre d'exemple, Axiane Meunerie, avec le soutien d'artisans boulangers, a ainsi organisé une livraison de pain et de viennoiseries pour différents centres hospitaliers. La filiale Ax'Vigne a quant à elle contribué à la fabrication de 130 000 litres de gel hydroalcoolique. ■

❝ La Coopérative nous accompagne avec ses collaborateurs et ses outils, ce qui nous permet de faire évoluer notre production, d'avancer plus vite, et de gagner en temps et en performance. ❞

Olivier Gernez,
Administrateur

Notre performance
FINANCIÈRE

Malgré les impacts de la crise sanitaire, 2020 est une année de croissance soutenue pour Axéréal, grâce notamment à l'acquisition de Cargill Malt.

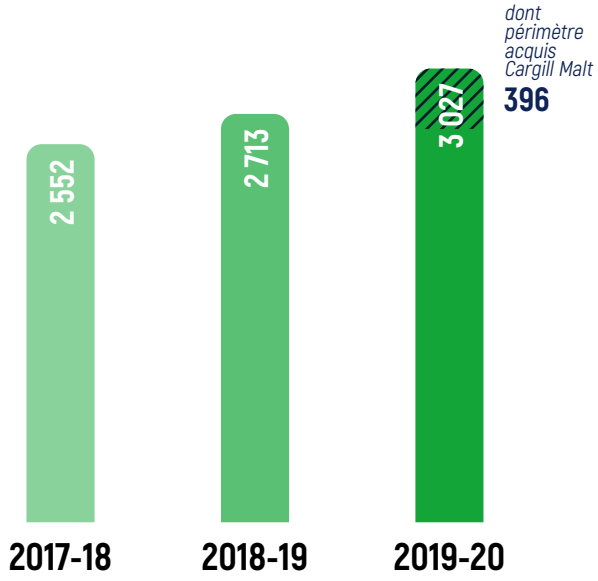
CHIFFRE D'AFFAIRES (EN M€)

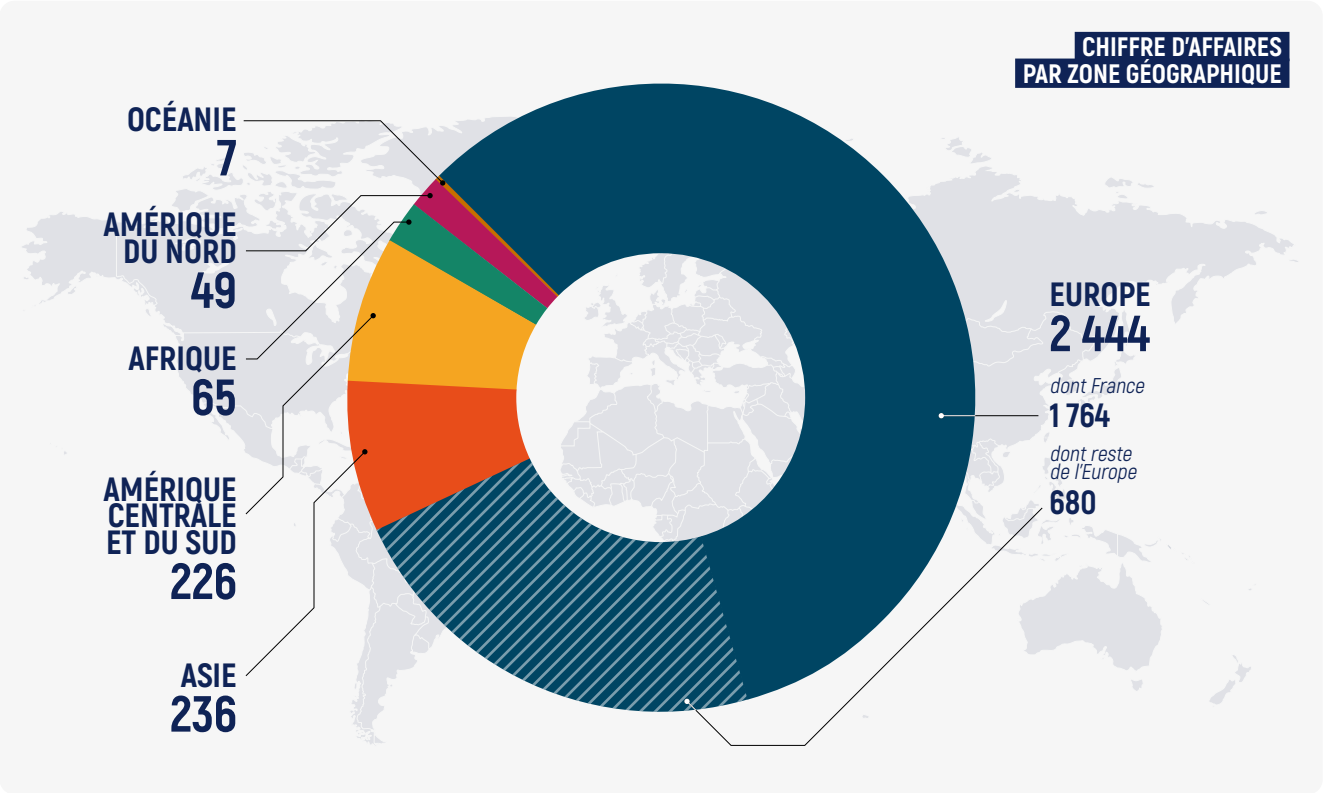
+12 % par rapport à l'année dernière, essentiellement porté par l'acquisition des actifs maltiers de Cargill.

Le chiffre d'affaires du groupe s'établit à 3 027 M€, en augmentation de 12 % par rapport à l'exercice précédent. Cette augmentation provient principalement d'un effet périmètre suite à l'acquisition des actifs maltiers de Cargill.

La récolte 2019 des activités agricoles est en hausse de 6 % par rapport à celle de 2018 (4,5 millions de tonnes vs 4,2 millions de tonnes), avec de très bons rendements en blé tendre et en orges malgré une baisse importante des assolements en colza.

Sur les autres activités agricoles, Élevage et Meunerie, les volumes sont en retrait par rapport à l'année dernière, mais avec une meilleure valorisation.





> 2020, une année exceptionnelle marquée par l'acquisition des actifs maltiers de Cargill. La plupart de nos activités sont en croissance malgré la crise sanitaire. Le Groupe a par ailleurs renforcé sa liquidité durant l'été afin de soutenir ses activités face aux besoins créés par la Covid-19.

Xavier Boulat,
Directeur administratif et financier

EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EN M€)

Après retraitement pour l'exercice 2019-2020 des impacts liés à l'allocation du prix d'achat des actifs maltiers de Cargill (-21 M€).

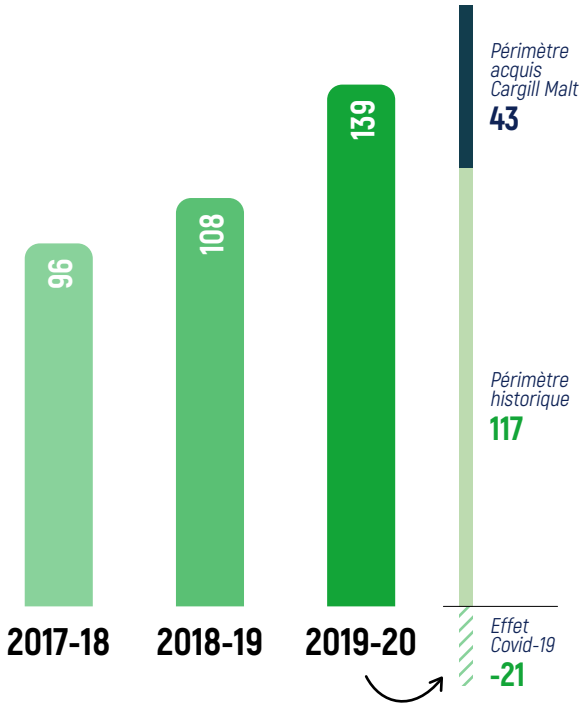
Croissance soutenue des activités malgré des impacts importants liés à la crise sanitaire. Les activités du Malt bénéficient par ailleurs d'un effet de périmètre positif.

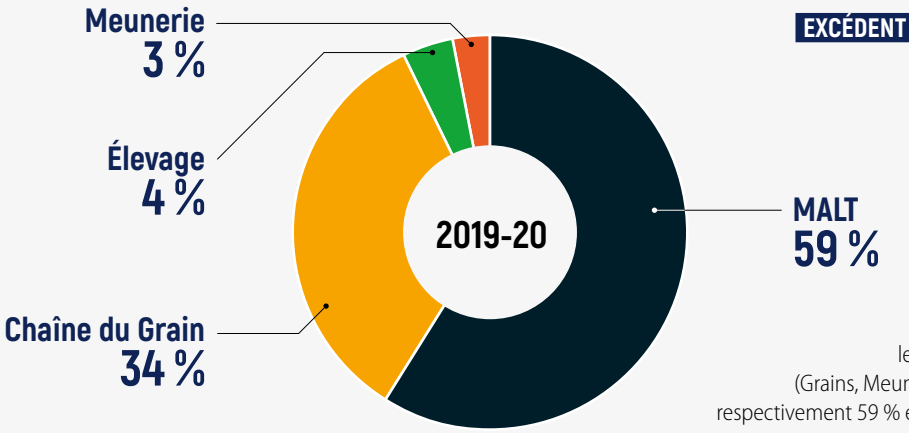
L'environnement global du premier semestre de l'année 2020 est profondément impacté par la pandémie de la Covid-19. À ce stade de l'épidémie, les impacts de la crise sanitaire sont principalement des pertes de volumes liées au ralentissement du marché de la bière à la suite des mesures de confinement prises dans les différents pays.

L'EBE atteint 139 M€ et augmente de 28 % par rapport à l'année dernière. La croissance organique des différentes activités est en progression de 7 % par rapport à l'exercice précédent. Elle est répartie aussi bien sur les activités historiques du Malt que sur les activités des pôles Chaîne du Grain, Meunerie et Élevage.

L'effet périmètre lié à l'acquisition des actifs maltiers de Cargill est de 43 M€ depuis le 1er novembre 2019 (huit mois d'exercice).

L'impact global de la crise sanitaire sur l'ensemble de nos activités s'élève à -21 M€ au 30 juin 2020.





EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION PAR MÉTIER

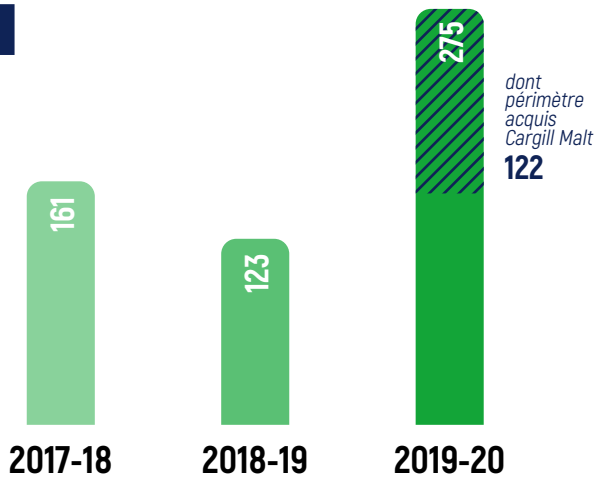
Au 30 juin 2020, les activités Malt et agricoles (Grains, Meunerie, Élevage) représentent respectivement 59 % et 41 % de l'EBE du Groupe.

BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT (BFR) (EN M€)

Après retraitement des effets de périmètre liés à l'acquisition des actifs maltiers de Cargill, le besoin en fonds de roulement reste à un niveau historiquement bas.

Le BFR atteint 275 M€ au 30 juin 2020 dont 122 M€ relatifs au périmètre acquis.

La gestion rigoureuse des composantes opérationnelles du BFR ainsi que le recours à des outils d'optimisation, tels que le financement de stocks hors bilan et l'affacturage sans recours, contribuent à l'optimisation du BFR. Par ailleurs, l'exercice 2020 a connu un niveau de comptes courants créditeurs de la part des agriculteurs particulièrement élevé, tout comme l'année 2019.



INVESTISSEMENTS (CAPEX) (EN M€)

Après retraitement pour l'exercice 2019-2020 des dépenses liées à la reconstruction de la malterie à Athy pour 14 M€.

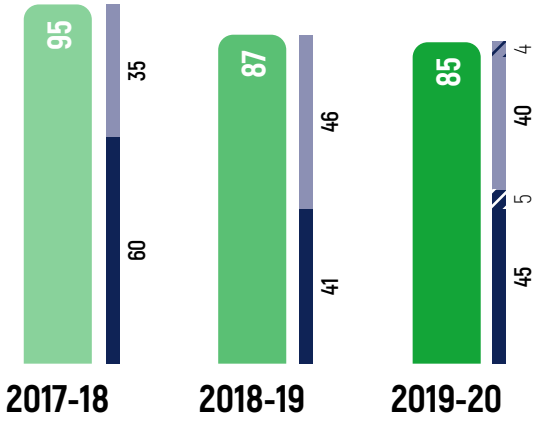
Un plan d'investissements de développement contraint compte tenu de la crise sanitaire

Le niveau des investissements est de 85 M€ au 30 juin 2020, proche de celui de l'exercice précédent.

Les CAPEX récurrents reviennent à un niveau plus proche des besoins usuels du Groupe.

Tout en continuant sa stratégie de développement en investissant notamment dans de nouvelles capacités de production dans le Malt, le Groupe a contraint ses CAPEX de développement dès le début de la crise sanitaire.

Seuls les investissements de développement engagés sur les exercices précédents ont été maintenus. Il s'agit principalement de la finalisation de la construction d'une malterie en Éthiopie, l'extension du site d'Athy ou encore la construction du centre de R&D à Anvers.



Dont part CAPEX récurrents
Dont part CAPEX de développement et capacité
Dont périmètre acquis Cargill Malt

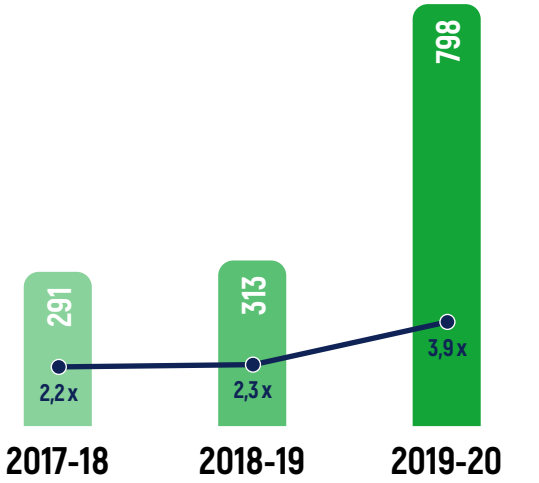
ENDETTEMENT NET CONSOLIDÉ ET RATIO DE LEVIER (EN M€)

Une dette financière en augmentation pour soutenir le développement du Groupe

Pour rappel, le Groupe a procédé le 28 juin 2019 dernier à un refinancement de son crédit syndiqué à hauteur de 775 M€ assorti d'une ligne d'acquisition.

La ligne d'acquisition a été mobilisée le 31 octobre 2019 à la suite du closing de l'opération portant sur l'acquisition des actifs maltiers de Cargill. Cette acquisition a été en partie financée via des émissions de titres de capital et autres fonds propres. Au 30 juin 2020, l'endettement net comptable du Groupe s'élève à 798 M€.

Selon les définitions de notre documentation de financement renouvelée en 2019, le ratio de levier dette nette ajustée/EBE s'établit à 3,9x au 30 juin 2020 contre 2,3x au 30 juin 2019 et 2,2x au 30 juin 2018. ■



Note : L'ensemble des chiffres présentés sont établis en normes French GAAP.

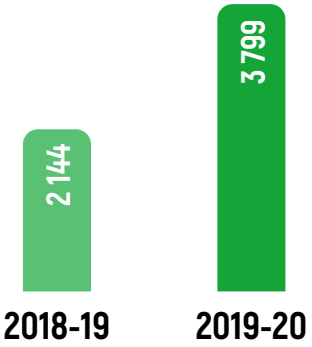
Sur le site Boortmalt d'Athy en Irlande, l'une de nos zones de production stratégiques de malt en Europe.

Notre performance
EXTRA-FINANCIÈRE

Fidèles à notre engagement de mieux nourrir les hommes, nous accordons une attention particulière à l'évolution de notre performance extra-financière. En 2019, Axéréal a par exemple poursuivi le déploiement de sa démarche d'agriculture durable ainsi que le développement de filières responsables.

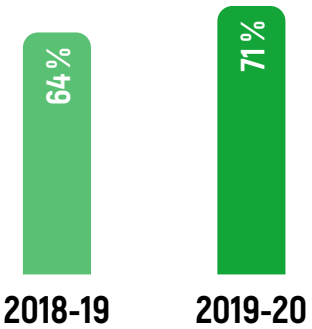
AGRICULTURE DURABLE : CULTIVUP SE GÉNÉRALISE

Le nombre d'exploitations engagées dans la démarche d'agriculture durable du Groupe, CultivUp, est passé de 2 144 à 3 799 entre l'exercice 2018-2019 et 2019-2020, soit une progression de 77%. Depuis la récolte 2019, CultivUp est devenue une condition d'éligibilité aux filières durables. Avec ses 3 axes – économique, social, environnemental – et ses 96 engagements, cette démarche permet aux clients du Groupe de développer leurs achats responsables.



FILIÈRES : UN ENGAGEMENT GAGNANT-GAGNANT

En deux ans, les volumes de céréales commercialisés en filières ont progressé de 11 %. Cette augmentation, qui concerne en particulier les filières dotées de cahiers des charges spécifiques, est le résultat d'une démarche volontariste du Groupe qui permet à Axéréal de produire des céréales locales de haute qualité et à valeur ajoutée pour les consommateurs, tout en contribuant à l'équilibre économique durable des exploitations agricoles.



> S'assurer que nous privilégions des initiatives pérennes et durables pour les grands projets de la Coopérative est pour nous essentiel. En amont comme en aval, avec l'ensemble de nos parties prenantes, nous attachons une grande importance à la mesure et au suivi d'indicateurs fiables, qui nous permettent une progression continue dans leur déploiement.

Hubert Dunant,
Directeur Performance et Grands Projets

LES INDICATEURS RSE

Domaine	Indicateur	Correspondance ODD	Correspondance enjeux	2018-19	2019-20	Évolution
Social	Effectif total (CDI)	ODD 4	Développer l'attractivité de nos métiers	3 235	3 615	12 %
	Répartition des effectifs par sexe	ODD 5	Favoriser la diversité			
	Part des hommes			76 %	78 %	4 %
	Part des femmes			24 %	22 %	-11 %
	Index Égalité Femmes- Hommes au titre de l'année 2018 et 2019					
	UES Chaîne du Grain et Équipes Groupe			73 sur 100	89 sur 100	22 %
	Axiane Meunerie			62 sur 100	73 sur 100	18 %
	Axéréal Élevage			66 sur 100	68 sur 100	3 %
	Organisation du travail					
	Nombre d'embauches saisonniers	ODD 4	Développer l'attractivité de nos métiers	846	860	2 %
	Taux d'absentéisme *(%)*	ODD 3 et 8	Veiller à la santé et à la sécurité de nos collaborateurs	4,75 %	4,71 %	-1 %
	Accidents du travail	ODD 3 et 8	Veiller à la santé et à la sécurité de nos collaborateurs			
	Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt *(par millions d'heures travaillées)*			16,97	20,48	21 %
	Taux de gravité *(par milliers d'heures travaillées)*			0,78	1,24	59 %
	Formation	ODD 4	Développer nos formations et notre force managériale			
	Nombre d'heures de formation *(en heures)*			49 479	41 014	-17 %
	Montant des dépenses consacrées à la formation *(en €)*			1 098 288	1 042 839	-5 %
	Principaux accords collectifs en vigueur : pour l'UES Chaîne du Grain et Équipes Groupe : Accord sur le droit syndical (2019), Accord sur le don de jours de repos (2019) ; pour Axiane Meunerie : Accords d'intéressement et de participation (2019 & 2020)					
Environnement	**Consommations d'énergie** ***(en MWh toutes énergies - scopes 1 & 2)***	ODD 7	Poursuivre nos efforts énergétiques	1 012 769	1 008 088	0 %
	Énergie consommée par tonne produite *(en kWh/t) - activités de transformation uniquement : Axiane Meunerie, Boortmalt, Axéréal Élevage*			452	478	6 %
	Émissions de Gaz à Effet de Serre ***(en tonnes de CO_2 - scopes 1 & 2)***	ODD 13	S'adapter au changement climatique	215 493	207 314	-4 %
	Émissions de GES par tonne produite *(en $kgCO_2eq./t$) - activités de transformation uniquement : Axiane Meunerie, Boortmalt, Axéréal Élevage*			95	103	9 %
	Consommation d'eau *(en m³)*	ODD 6	Développer des solutions de meilleure gestion de l'eau	3 744 407	3 330 890	-11 %
	Production de déchets	ODD 12	Limiter le gaspillage alimentaire et favoriser l'économie circulaire			
	Déchets totaux *(en t)*			22 480	18 175	-19 %
	Taux de valorisation des déchets *(%)*			95%	94 %	-1 %
	Coproduits valorisés *(en t)*			55 130	78 462	42 %
Sociétal	Nombre d'agriculteurs engagés en agriculture durable - CultivUp	ODD 3 et 15	Raisonner l'utilisation des phytosanitaires et intrants	2 144	3 799	77 %
	Nombre d'agriculteurs engagés dans la démarche HVE sous contrat filières	ODD 12 et 15	Préserver la biodiversité, les espaces protégés	-	28	-
	Volumes céréales commercialisées en filières *(%)*	ODD 3 et 8	Renforcer la compétitivité des exploitations agricoles	64 %	71 %	11 %
	Volumes de farines commercialisées sous cahier des charges durables *(%)*	ODD 12	Développer des filières durables et compétitives	11 %	22 %	95 %
	Part des approvisionnements en orges durables *(%)*			38 %	40 %	4 %
	Part de poules nourries sous cahiers des charges *(%)*	ODD 12	Contribuer au bien-être animal	100 %	100 %	0 %
	Part des poulets nourris et élevés sous cahiers des charges sans antibiotiques			34 %	40 %	20 %

LA NOTE MÉTHODOLOGIQUE

La démarche de reporting extra-financier du groupe Axéréal vise à répondre aux obligations prévues aux articles R. 225-105, R. 225-105-1 et L. 225-102-1 du code de commerce français.

1. PÉRIODE ET FRÉQUENCE DE REPORTING

Les données collectées couvrent la période du 01/07/2019 au 30/06/2020 – correspondant à l'exercice fiscal d'Axéréal. La remontée des données s'effectue à une fréquence annuelle.

2. PÉRIMÈTRE

Le périmètre de reporting extra-financier a pour objectif d'être représentatif des activités d'Axéréal. Pour l'exercice fiscal 2019-2020, il est constitué du Pôle Chaîne du Grain (composé des Métiers Agricoles France, Métiers Agricoles Europe Centrale, de l'activité Commerce International et des Activités Diverses), du Pôle Transformation (composé des branches Axiane Meunerie, Boortmalt et Axéréal Élevage) ainsi que des Prestations Groupes et autres (composé des Equipes Groupe et Ebly). L'entité Galys cédé au 30/06/2019 est exclue du périmètre de reporting 2019-2020 sauf pour l'indicateur nombre d'embauches saisonniers publié sur l'année civile 2019. Les entités Cargill Malt, représentant 14,6 % de l'effectif du Groupe Axéréal et intégrées au Pôle Transformation au cours de l'année 2019 (novembre), seront incluses au reporting de l'année N+1 (2020-2021) pour l'ensemble des indicateurs excepté pour les effectifs dont les données sont intégrées à l'exercice N, afin d'adopter une démarche progressive. À noter que : les données relatives aux Métiers Agricoles Europe Centrale et à la société Ebly sont consolidées dans les effectifs, mais exclues des données environnementales et sociales car Axéréal n'en a pas la disposition ou la maîtrise. Du fait de la diversité des activités d'Axéréal, certains indicateurs ne sont pas publiés sur l'intégralité du périmètre et peuvent être exclus de la donnée reportée d'une ou plusieurs activités pour lesquelles l'enjeu correspondant n'est pas pertinent (c.f. partie « 6. Spécificités et limites méthodologiques »).

3. CHOIX DES POLITIQUES, RÉSULTATS DES POLITIQUES ET INDICATEURS DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIERS

Le choix des politiques, résultats des politiques et indicateurs de performance extra-financiers présentés dans la déclaration de performance extra-financière (DPEF) s'effectue au regard des principaux risques – mentionnés ici « enjeux », liés à l'activité de la société en matière sociale et environnementale.

Les informations suivantes listées au 2ème alinéa du III. de l'article L. 225-102-1 du code de commerce ne sont pas développées dans la DPEF compte tenu des activités du groupe Axéréal :

- le gaspillage alimentaire : ce sujet est traité à travers les coproduits issus des activités de l'entreprise (issues de céréales, brisures de maïs, granulés, poussières, farines basses) vendus ou valorisés dans des circuits à vocation protéïque ou énergétique. Axéréal a mis en place un indicateur spécifique : tonnes de coproduits valorisés.
- la lutte contre la précarité alimentaire : Axéréal est concerné par la lutte contre la précarité alimentaire de ses agriculteurs, enjeu traité en page 42 « développer des filières durables et compétitives » et « renforcer la compétitivité des exploitations agricoles » pour lequel des indicateurs sont en place. Le sujet de la précarité alimentaire des consommateurs n'est pas prioritaire pour le groupe Axéréal.

4. CONSOLIDATION ET CONTRÔLE INTERNE

Les données sont collectées de manière centrale ou auprès de chaque entité incluse dans le périmètre de reporting extra-financier à partir des sources suivantes : extractions de systèmes d'informations, fichiers de suivi sous Excel, factures, etc. Les informations qualitatives sont quant à elles collectées de manière centralisée, contrôlées et validées par la Direction RSE et transition agroalimentaire du groupe Axéréal.

5. CONTRÔLES EXTERNES

En application des dispositions de l'article R. 225-105-2 du code de commerce, Axéréal a désigné à partir de l'exercice 2018-2019 KPMG en tant qu'organisme tiers indépendant appelé à vérifier la DPEF. L'avis motivé sur la conformité de la DPEF, ainsi que sur la sincérité des informations est disponible sur le site Internet www.axereal.com rubrique « Obligations réglementaires ».

6. SPÉCIFICITÉS ET LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

Indicateur effectif total CDI : il couvre en 2019-2020 l'ensemble du périmètre soit 100 % des effectifs d'Axéréal.

Indicateur nombre d'embauches saisonniers en N-1 civile : le nombre d'embauches saisonniers est communiqué sur l'année civile N-1 soit de janvier à décembre 2019 et porte uniquement sur le pôle Chaîne du Grain (exclusion faite de l'entité Métiers Agricoles Europe Centrale soit 9,2 % de l'effectif Chaîne du Grain) car la moisson ayant lieu de juin à août occasionne un surcroît d'activité saisonnière.

Indicateur taux d'absentéisme : il porte exclusivement sur les effectifs en CDI. Les jours d'absences et les jours théoriques travaillés sont calculés sur la base de jours calendaires (incluant pour les jours théoriques travaillés, les congés sur la base de 365 jours par ans travaillés). Les entités suivantes sont exclues du périmètre de reporting car la donnée est indisponible : les sociétés d'Agri Négoce, les sociétés des Silos Portuaires, les Métiers Agricoles Europe Centrale, Ebly, la MEF et Boortmalt soit 39 % de l'effectif Groupe.

Indicateur taux de fréquence et taux de gravité : cet indicateur porte sur l'effectif CDI et CDD (hors intérimaires et sous-traitants). Les jours d'arrêts de travail et les heures travaillées sont comptabilisés en jours calendaires. Le nombre d'heures travaillées pour les sites de Boortmalt situés au Royaume-Uni et en Irlande sont estimées (sur la base des ETP et hors jours fériés) car il n'existe pas de système de pointage. Les entités suivantes sont exclues du

périmètre de reporting car la donnée est indisponible : les sociétés des Silos Portuaires, les Métiers Agricoles Europe Centrale et Ebly soit 23 % de l'effectif Groupe.

Indicateur nombre d'heures de formation : cet indicateur porte exclusivement sur les formations en présentiel (hors e-learning). Pour le pôle Chaîne du Grain, seules les formations dont la date de début est équivalente ou ultérieure au 01/07/2019 sont comptabilisées. Pour l'entité MEF, la donnée est intégrée partiellement puisque sont exclues les heures de formation réalisées auprès d'organismes externes. Les entités suivantes sont exclues du périmètre de reporting car la donnée est indisponible : les sociétés d'Agri Négoce, les sociétés des Silos Portuaires, les effectifs des Métiers Agricoles Europe Centrale (hors expatriés), Ebly et Boortmalt soit 37 % de l'effectif Groupe.

Indicateur montant des dépenses de formation : pour l'entité MEF, sont exclues les heures de formation réalisées auprès d'organismes externes. Les entités suivantes sont exclues du périmètre de reporting car la donnée est indisponible : les sociétés d'Agri Négoce, les sociétés des Silos Portuaires, les effectifs des Métiers Agricoles Europe Centrale (hors expatriés) et Ebly soit 12,3 % de l'effectif Groupe.

Indicateur consommations d'énergie : les consommations d'énergie ne prennent pas en compte les consommations de gasoil des véhicules. Les Métiers Agricoles Europe Centrale (soit 3,3 % du chiffre d'affaires du Groupe) sont exclus du périmètre de reporting car les données ne sont pas disponibles. Les consommations d'électricité de la MEF sont en partie estimées à partir des factures en raison d'une problématique de périodicité de la facturation ne correspondant pas à celle du reporting. Les consommations d'énergie des sociétés d'Agri Négoce sont intégrées partiellement avec pour objectif d'intégrer l'exhaustivité de la donnée à partir du prochain exercice (2020-2021) : les consommations de gaz naturel du 2ème semestre 2019 sont calculées à partir de données comptables converties en kWh via un facteur de prix moyen au kWh et seules les consommations d'électricité du 1er semestre 2020 sont comptabilisées (ne prenant pas en compte la période la plus consommatrice de séchage des grains sur octobre-novembre 2019).

Indicateur émissions de GES : les Métiers Agricoles Europe Centrale et les sociétés d'Agri Négoce (hors consommations d'électricité du 1er semestre 2020) sont exclus du périmètre de reporting. Les consommations de gasoil sont prises en compte dans le calcul des émissions de GES. Le Pôle Chaîne du Grain intègre à partir de cet exercice les consommations de carburant de la flotte de véhicules légers du parc propre.

Ratio énergie consommée et émissions de GES par tonne produite : les entités suivantes sont exclues du périmètre de reporting : Auvergne Poussins et la MEF car leurs activités ne peuvent être mesurées et rapportées en tonnes ainsi que le Pôle Chaîne du Grain car son activité se mesure en tonnes collectées.

Indicateur consommation d'eau : les entités suivantes sont exclues du périmètre de reporting : les sites de Nolhac et Fay-sur-Lignon d'Axéréal Élevage, le Pôle Chaîne du Grain car l'indicateur n'est pas pertinent au regard de l'activité du pôle et ses consommations sont dérisoires. Par ailleurs, l'exclusion de Cargill Malt (acquise en cours d'exercice) constitue une restriction significative de par son activité de malterie, qui consomme d'importantes quantités d'eau en comparaison aux autres activités du Groupe.

Indicateur déchets : la Chaîne du Grain est exclue du périmètre de reporting car la donnée est indisponible. Par ailleurs, l'exclusion de Cargill Malt (acquise en cours d'exercice) constitue une restriction significative de par son activité de malterie, qui génère des quantités importantes de déchets en comparaison aux autres activités du Groupe.

Indicateur volumes céréales commercialisées en filières : Cet indicateur concerne uniquement le pôle Chaîne du Grain exclusion faite des sociétés d'Agri Négoce et des Métiers Agricoles Europe Centrale (ayant leur propre service de commercialisation). Il s'agit des volumes commercialisés en filières sur la récolte en cours (du 01/07/2019 au 30/09/2020) car certaines exécutions de marchandises peuvent avoir du report dans le temps. ■

Nous remercions l'ensemble de nos parties prenantes qui ont témoigné dans ce rapport ainsi que l'ensemble des collaborateurs Axéréal qui ont contribué à sa rédaction.

Conception et mise en page : Service Communication Axéréal / **Conseil et rédaction :** Capitalcom / Axéréal.
Crédits photos : Axéréal, Didier Depoorter, Prod03, XSpertini, Alexandre Aldavert Moncaramel, Shutterstock, DR.

AXEREAL

La terre, les hommes, le futur

36 rue de la Manufacture - CS 40639
45166 Olivet cedex - France
Tél. : 02 34 59 51 00

axereal.com