AXEREAL
La terre, les hommes, le futur

Rapport intégré
2018-2019

À propos du rapport

Désireux d'adopter les standards de reporting les plus exigeants, Axéréal publie son premier rapport intégré pour l'exercice 2018-2019. Tout en s'inscrivant dans la continuité des précédents rapports annuels, il offre une vision transparente et synthétique de la façon dont le Groupe crée de la valeur en étroite relation avec l'ensemble de ses parties prenantes. Axéréal, acteur engagé de la transition agricole, y présente sa stratégie ainsi que sa démarche de transformation au service d'une agriculture durable et d'un avenir meilleur.

Fidèle à l'esprit de partage et de collaboration qui anime la Coopérative, ce document est le fruit d'un travail de co-construction en interne, impliquant différentes Directions et porté au plus haut niveau de l'entreprise.

Ce premier rapport intégré s'inspire des lignes directrices de l'International Integrated Reporting Council (IIRC), en cohérence avec les résultats de l'analyse de matérialité conduite par Axéréal en 2016. ●

Jean-François Loiseau
Président groupe Axéréal

Paul-Yves L'Anthoën
Directeur général groupe Axéréal

Sommaire

Introduction

- Implantations et chiffres clés 02
- Des métiers complémentaires du consommateur au champ 04

1. Notre modèle coopératif 06

- Une trajectoire qui fait sens : entretien avec Jean-François Loiseau et Paul-Yves L'Anthoën 08
- Un modèle porteur de sens 12
- Des instances de gouvernance complémentaires, proches des réalités du terrain 14

2. Notre vision du monde 16

- Comprendre et anticiper un monde en mouvement 18
- Identifier les enjeux principaux pour Axéréal 20

3. Se transformer pour faire face aux enjeux de demain 24

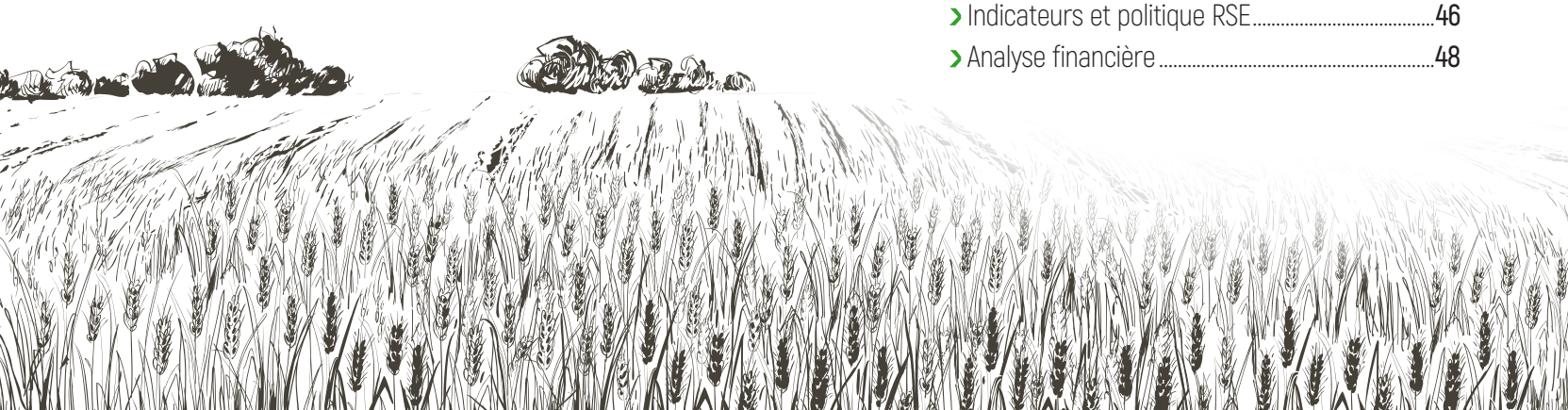
- Une stratégie créatrice de valeur 26
- Un modèle économique toujours plus performant 28

4. Engager nos métiers dans l'excellence opérationnelle 30

- Agriculture : s'engager pour l'agriculture de demain 32
- Meunerie : anticipation et agilité dans un marché en mouvement 36
- Élevage : anticiper et intégrer les mutations économiques et sociétales 38
- Malt : conquérir un marché porteur 40
- Malt : une nouvelle dimension pour Axéréal 42

5. Notre performance globale 44

- Matrice de matérialité 45
- Indicateurs et politique RSE 46
- Analyse financière 48



Implantations et chiffres clés

Axéréal est un Groupe coopératif agricole et agroalimentaire de référence, présent en France et à l'international et spécialisé dans la culture et la transformation des céréales pour les marchés de la brasserie, de la boulangerie, et de l'élevage.

Les agriculteurs (associés coopérateurs et clients agriculteurs) collectent les grains – blé, orge, colza, maïs… – valorisés en produits alimentaires présents sur toutes les tables : pain, pâtes, céréales, bière… ou destinés à l'élevage.

Parce que mieux nourrir les hommes est notre raison d'être, nous contribuons au quotidien au développement d'une offre alimentaire de qualité. Parce que cultiver avec passion le lien à la terre est ce qui fait notre différence, nous créons des filières durables et compétitives pour les agriculteurs que nous accompagnons dans la transition agricole. Parce que valoriser la production agricole de nos associés coopérateurs est notre mission fondamentale, nous imaginons et faisons évoluer en permanence un modèle innovant et responsable, tourné vers l'avenir. Une exigence sans cesse renouvelée, au service des plus grands acteurs de l'industrie agroalimentaire, des artisans et des consommateurs finaux. ●

2018-2019 en chiffres

12 700
Nombre d'associés coopérateurs partenaires

3 235
Nombre de collaborateurs

2 144
Nombre d'agriculteurs engagés CultivUp*

** Démarche d'agriculture durable, pour en savoir plus, lire page 27.*

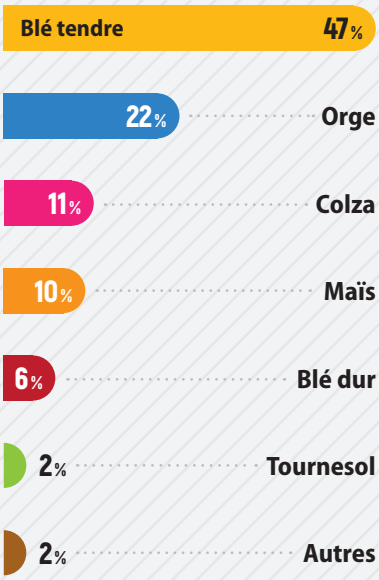
4,2 Mt
Collecte de céréales

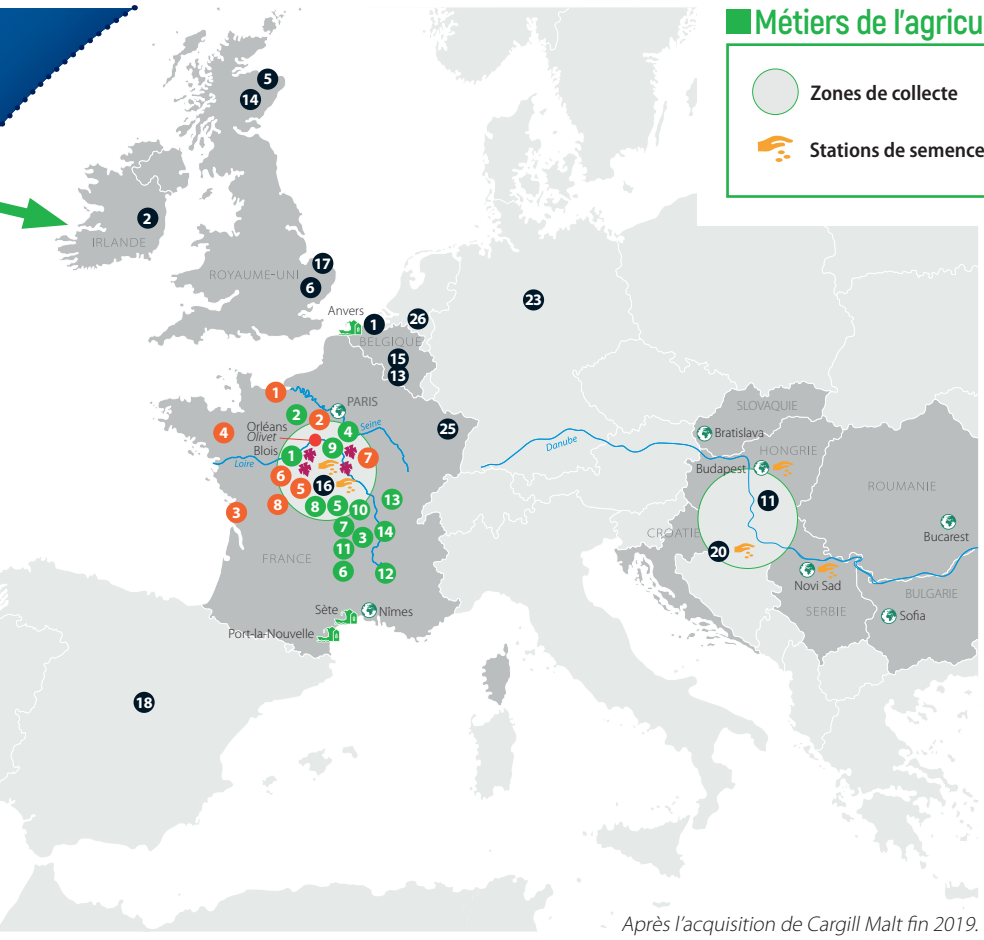
2 713 M€
Chiffre d'affaires, dont 32 % du chiffre d'affaires réalisé hors France

107,9 M€
Excédent brut d'exploitation

87,2 M€
Investissements

Répartition de céréales produites





Après l'acquisition de Cargill Malt fin 2019.

Métiers de l'agriculture

AXEREAL AGRICULTURE

- Zones de collecte
- Négoce International — GRANIT NÉGOCE
- Logistique et services portuaires
- Stations de semences
- Viticulture — AX'VIGNE

Métiers de la transformation

Malterie

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

Meunerie

AXIANE MEUNERIE

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

Élevage

AXEREAL ÉLEVAGE

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

Des métiers complémentaires

Le groupe Axéréal collecte et valorise 5 millions de tonnes de grains, en l'état ou transformées, via son modèle agricole et agroalimentaire. Présent sur toute la chaîne des métiers du grain, grâce à la maitrise de filières durables et compétitives, il commercialise une partie de la collecte auprès de clients industriels, en France et à l'international, et valorise l'autre en produits alimentaires de qualité – farine, malt et alimentation animale – dans ses propres outils de transformation.

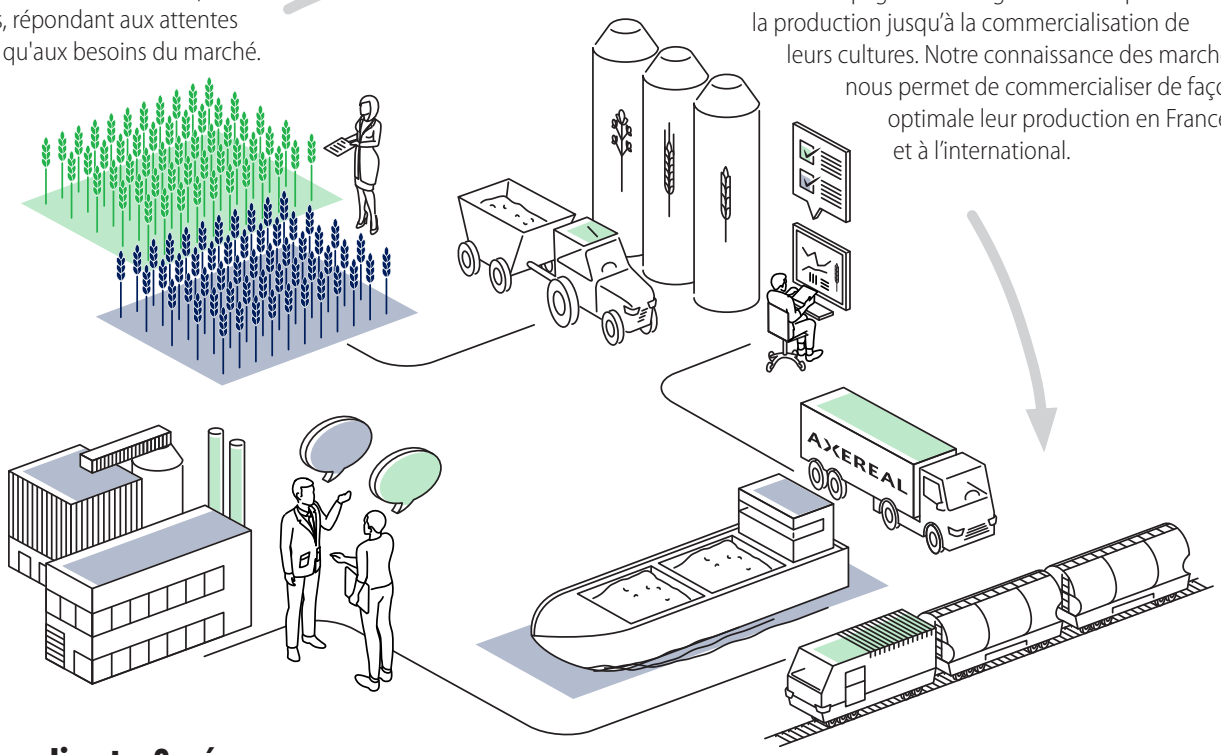
Les principales étapes de notre chaîne de valeur

1 Recherche & sélection des semences

Nous sélectionnons les variétés adaptées à nos territoires, répondant aux attentes sociétales ainsi qu'aux besoins du marché.

2 Production, collecte, stockage, commercialisation & logistique

Nous accompagnons nos agriculteurs depuis la production jusqu'à la commercialisation de leurs cultures. Notre connaissance des marchés nous permet de commercialiser de façon optimale leur production en France et à l'international.



3 Transformation agroalimentaire & export

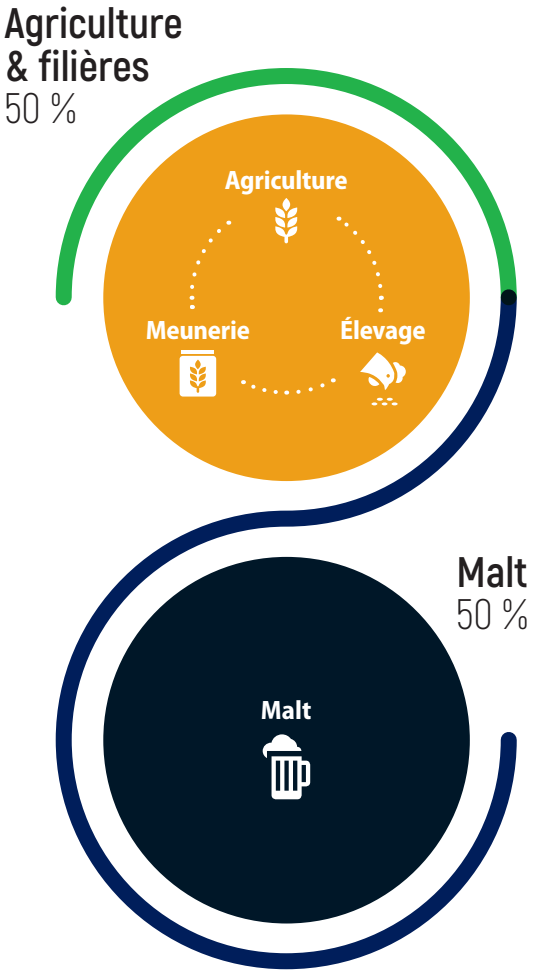
Avec nos outils industriels, nous valorisons la production de nos associés coopérateurs. Grâce à notre présence en zone portuaire et à notre expérience logistique, nous garantissons la fluidité des échanges et le respect de nos engagements.

4 Relations clients & réponses aux attentes des consommateurs

Nous entretenons une relation de confiance avec nos clients industriels, avec des échanges réguliers pour nous permettre d'améliorer la qualité de nos produits. Nous élaborons à leurs côtés un cahier des charges pour sélectionner les exigences et les pratiques agricoles qui répondent le mieux aux attentes des consommateurs.

du consommateur au champ

Répartition de nos activités



Typologie de clients

Industries agroalimentaires

Agriculteurs

Agriculture

Partenaire privilégié des agriculteurs en route vers une agriculture durable et compétitive

- Leader producteur de matières agricoles durables en France
- 1 987 collaborateurs
- 4,2 Mt de céréales collectées
- 533 000 qtx de semences produites

Axéréal accompagne ses agriculteurs depuis la production des céréales jusqu'à leur commercialisation. En maîtrisant ainsi la chaîne d'expertise des métiers agricoles, Axéréal apporte sécurité et régularité d'approvisionnement à ses clients en France et à l'international.

Meunerie

Leader de la fabrication et de la commercialisation de farines en France

- 3ème meunier français
- 436 collaborateurs
- 380 kt de farines commercialisées
- 43 kt en cahier des charges durable

Axiane Meunerie est un des leaders de la fabrication et de la commercialisation de farines en France. Ses collaborateurs, dont les savoir-faire s'exercent dans 8 moulins optimisés, proposent des solutions adaptées à toutes les spécialisations du métier de meunier.

Élevage

Un acteur référent dans le domaine de l'élevage

- Acteur régional de nutrition animale
- 432 collaborateurs
- 505 kt de ventes d'aliments
- 48 kt de production de vifs
- 16 M de poussins

Spécialisé dans la filière élevage, Axéréal Élevage développe 4 métiers : la nutrition animale, l'accouvage, l'organisation de production volaille ainsi que le matériel et les bâtiments d'élevage.

Malt

Producteur de malts de qualité pour les marchés à fort potentiel à l'échelle mondiale

- 1er malteur mondial*
- 980 collaborateurs*
- 3 Mt de malt commercialisées*
- 27 sites de production*
- 100 % d'utilisation des capacités

Axéréal est présent dans les métiers du malt depuis 25 ans. Sa filiale Boortmalt produit et commercialise des malts d'orge pour les sociétés brassicoles et distilleries du monde entier ainsi que pour les micro-brasseries.

** Après l'acquisition de Cargill Malt fin 2019.*

Notre modèle **coopératif**

Mieux nourrir les hommes, œuvrer à un avenir meilleur

Axéréal a pour mission fondamentale de valoriser la production des agriculteurs de son territoire, l'une des plus grandes régions céréalières d'Europe, avec une double ambition : développer une offre alimentaire de qualité, susceptible de nourrir une population toujours plus nombreuse, ainsi qu'un modèle d'agriculture durable. À cette fin, le Groupe déploie une stratégie exigeante fondée sur la création de filières à haute valeur ajoutée. Au fil des ans, il a développé un modèle robuste, axé sur la recherche de performance et de pérennité, au service des exploitants qu'il accompagne dans la transition vers l'agriculture de demain. Un cercle vertueux qui permet aux agriculteurs d'offrir des produits alimentaires de qualité répondant aux besoins des générations actuelles et à venir tout en préservant les ressources naturelles. ●

▲ *Quentin Vergracht, agriculteur grandes cultures (45)*

◀ *Agnès Guisembert, agricultrice grandes cultures (28/41)*

Un exemple Axéréal Agriculture

L'agriculture qualitative, productrice et toujours plus respectueuse de la santé et de l'environnement s'illustre dans notre démarche blé dur. Cette céréale pour laquelle nous avons acquis un savoir-faire agronomique incontournable, occupe une place prépondérante en région Centre. Les demandes des consommateurs résonnent fortement auprès de nos agriculteurs. Ces derniers s'approprient les attentes de qualité et de traçabilité, renforcées par des cahiers des charges, qui permettront de faire valoir les atouts de cette production très exigeante. Axéréal s'est fortement engagée dans cette démarche pour tisser un lien fort entre producteurs, transformateurs et consommateurs, et redonner ainsi un dynamisme à cette culture. De cette vitalité, en découlera aussi la poursuite des efforts de recherche dont nous avons besoin, notamment sur l'aspect génétique. ●

(Voir page 33 notre partenariat avec Panzani)

Une trajectoire qui fait sens

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

Jean-François Loiseau, Président, et Paul-Yves L'Anthoën, Directeur général, reviennent sur l'année écoulée et le plan de transformation du Groupe.

Quel regard portez-vous sur l'exercice 2018/2019 ?
Nous commençons à récolter les fruits des efforts entrepris. Après une année 2016 compliquée pour les activités agricoles du fait des aléas climatiques, suivie d'une période de transition en 2017, nous terminons l'exercice avec un excédent brut d'exploitation solide. Notre Groupe renoue avec de bons résultats, ce qui nous permet d'envisager l'avenir avec sérénité. Cette amélioration démontre la pertinence des orientations stratégiques engagées, mais aussi l'agilité d'une entreprise qui s'appuie sur des fondamentaux robustes pour chacun de ses métiers. Il faut aussi, bien sûr, saluer la confiance des agriculteurs et l'implication sans faille des collaborateurs, car il ne saurait y avoir de transition réussie sans engagement : les salariés ont réalisé une performance remarquable.

Quelle est la mission du Groupe pour les années à venir ?
Notre mission fondamentale reste inchangée : elle consiste à valoriser la production de nos associés coopérateurs et à les accompagner dans la transition agricole, c'est-à-dire vers un modèle d'agriculture plus durable.
Pour soutenir ce modèle, Axéréal s'organise autour de ses 4 métiers complémentaires : agriculture, meunerie, élevage et malt ; sur deux périmètres d'activités distincts, l'un en France pour valoriser les matières premières (transformation, commerce, partenariats avec les industriels), et l'autre à l'international, pour notre activité Malt.
Et tout cela sans perdre de vue notre objectif clé : développer une offre alimentaire de qualité dans le but de mieux nourrir les hommes.

> (...) accompagner nos associés coopérateurs dans la transition agricole, vers un modèle d'agriculture plus durable.

Si la vocation première de l'entreprise ne change pas, l'environnement, lui, se complexifie. Comment le Groupe s'adapte-t-il à cette nouvelle donne et quelle ambition porte-t-il ?
En effet, le marché des céréales, désormais totalement globalisé, fait intervenir des acteurs internationaux.
Très orientée « métier » au cours des 50 dernières années, l'agriculture a élargi son spectre : elle s'intéresse maintenant davantage aux acteurs de l'industrie de la transformation ainsi qu'aux consommateurs en France et à l'international.
Le consommateur va demander des engagements durables, nous devons donc comprendre ses nouvelles attentes et saisir les évolutions du marché. Cela signifie satisfaire le client grâce à des produits sains et authentiques, qui donnent confiance et qui ont du sens, partager avec lui l'histoire… Sans oublier, bien sûr, la recherche constante de compétitivité.
Dans ce contexte, afin d'assurer le développement du Groupe tout en continuant à créer de la valeur pour nos agriculteurs, nous avons adopté depuis deux ans une feuille de route ambitieuse. Conduite par une équipe de direction

>>>

(...) aller vers un modèle plus performant sur le plan économique de façon à mieux rétribuer les agriculteurs partenaires.

>>> pleinement engagée, elle vise à mettre en place un modèle agricole résilient et proactif, fondé sur ses quatre métiers complémentaires. Ce que nous nous efforçons de faire, c'est de limiter notre dépendance aux aléas (climat, volatilité des marchés…), ce qui implique d'aller chercher d'autres sources de revenus, de nous concentrer sur des métiers stratégiques pour lesquels nous voulons valoriser nos savoir-faire.
Par le choix que nous avons fait cette année avec l'acquisition des activités Malt de Cargill, le Groupe vit une évolution considérable en captant la valeur des marchés en croissance, dans une activité où notre leadership est déjà reconnu.
C'est ce nouveau modèle, ouvert sur l'avenir qui nous permet de continuer à assurer notre mission auprès de nos adhérents, de nos clients et avec nos collaborateurs.

Comment s'effectue la transformation du Groupe ?
Notre plan de transformation poursuit trois grandes priorités. Il s'agit en premier lieu de rechercher en permanence la performance à travers l'excellence opérationnelle, via les plans de réorganisation engagés et à travers nos efforts de digitalisation. En second lieu, nous nous attachons à diversifier nos sources de création de valeur, à travers nos filières sur le territoire et en accompagnant nos clients sur l'activité malt. Enfin, nous nous efforçons de croître de manière durable pour satisfaire les besoins des adhérents et agriculteurs, sans oublier les attentes des consommateurs.
Concrètement, nous poursuivons la construction de filières structurées et organisées, capables de capter plus de valeur pour nos agriculteurs et de sécuriser leur production.
Nous travaillons avec des Groupes agro-industriels qui recherchent une chaine d'approvisionnement et qui émettent de nouvelles exigences en matière de traçabilité et fiabilité. Le développement de CultivUp, notre filière interne en agriculture durable, s'inscrit dans une trajectoire indispensable pour conserver la préférence client. Axéréal est délibérément engagé dans une démarche de filières et a la volonté de réduire son exposition à l'export à 1 Mt.
Dans cette perspective, Axéréal est moteur dans la mise en place de Grain Overseas, plateforme export, afin de mutualiser nos forces et limiter les risques.
Nous transformons aussi progressivement le modèle économique de nos différents métiers et procédons à des réallocations d'actifs afin de nous développer plus rapidement sur les marchés en croissance. Ainsi, dans le domaine agricole, et conformément aux attentes de nos adhérents, nous avons initié un travail sur la baisse de nos coûts pour gagner en compétitivité et en flexibilité. Dans

▲ *De gauche à droite : Guillaume Besson, Paul-Yves L'Anthoën, Jean-Baptiste Vassal, Jean-François Loiseau, et Ludovic Chenault*

l'élevage nous avons initié un travail de traçabilité sur l'activité volaille. Activité essentielle à la valorisation de nos céréales, la meunerie se transforme afin de s'adapter à la taille du marché tout en recherchant une amélioration constante de la qualité. Dans le malt, enfin, nous avons franchi un cap supplémentaire à l'international avec l'acquisition de l'activité malt de Cargill. Nous sommes désormais 600 personnes de plus dans le Groupe ; un véritable tournant dans l'histoire d'Axéréal !

Quel est le rôle du digital ?
La montée en puissance de la digitalisation fait partie intégrante des innovations qui contribueront pleinement à nos résultats de demain. Nous travaillons dans cette voie avec deux objectifs : renouveler la relation avec nos clients et adhérents, et diminuer structurellement les chaînes de coûts. Concrètement, nous avons de nombreuses applications digitales qui se mettent en place, que ce soit avec notre portail e-commerce, les outils d'aide à la décision pour nos agriculteurs, mais aussi la gestion optimisée de la collecte des céréales, l'optimisation des circuits de camions…
La mise en place avec un distributeur de la blockchain pour une traçabilité totale du process de fourniture de volailles, illustre très bien notre avancée dans le digital.

Quels sont vos atouts pour mettre en œuvre votre stratégie ?
L'un de nos principaux atouts est notre maîtrise de toute la chaîne d'expertise des métiers du grain, des semences à la transformation en passant par la collecte et le stockage. Cette expertise, associée à nos efforts d'innovation et de recherche, sans oublier notre internationalisation croissante, fait d'Axéréal un acteur de référence de la filière céréalière. À nos clients, nous sommes en mesure de proposer des solutions complètes à forte valeur ajoutée. Auprès de nos associés coopérateurs, nous représentons un partenaire de choix pour les accompagner dans la valorisation de leur production agricole. Une des spécificités de notre modèle Axéréal est également sa gouvernance entre pouvoirs politique et exécutif. Le Conseil d'Administration et le Comité Exécutif travaillent en confiance totale avec sincérité et dans l'intérêt de nos coopérateurs.
Enfin, il y a aussi une vraie marque de fabrique Axéréal, c'est celle des collaborateurs qui s'emparent des sujets à bras-le-corps, avec détermination, et celle du respect. Il ne peut y avoir de durabilité sans respect. Ajoutons que le fait d'être une coopérative nous donne le bénéfice d'une vision de long terme.

De quelle façon le groupe Axéréal se projette t-il ?
Il s'agit de partager avec les associés-coopérateurs et les collaborateurs la transformation opérationnelle de la coopérative et des outils industriels.
Après ces 50 années de production agricole « très accompagnée » par les pouvoirs publics, nous devons projeter Axéréal vers un modèle encore plus professionnel, plus proche des besoins des agriculteurs, plus innovant.
En même temps, nous devons anticiper les attentes des clients, des consommateurs, en étant attentifs aux comportements des citoyens.
Il est de notre responsabilité d'aller vers un modèle plus performant sur le plan économique de façon à mieux rétribuer les agriculteurs partenaires et de façon à dynamiser les compétences des collaborateurs.
Un modèle qui structure des filières végétales et animales rentables, lisibles et durables.
Nous inscrivons la crédibilité du modèle Axéréal sur une trajectoire. En effet, il ne s'agit pas de juger la performance sur un chiffre à un instant T mais sur la durée ; notre coopérative travaille avec et pour les adhérents dans le temps.
Axéréal doit donc être un acteur durable sur le territoire et simultanément hors de ses frontières de façon à créer la richesse là où la croissance économique se crée : notre développement dans l'activité malt en est un exemple.
Pour réussir ces objectifs, notre coopérative se dote d'une gouvernance active dans laquelle les élus du conseil d'administration sont au cœur des décisions stratégiques sur l'ensemble du Groupe.
Cette gouvernance s'est enrichie d'un comité d'élus chargé de la politique d'indemnités des administrateurs, des rémunérations et des nominations des membres du comité exécutif.
La réussite future se fera avec de nouveaux élus passionnés, curieux, formés. Nous y veillons dès maintenant avec une formation solide apportée à deux groupes successifs de 15 jeunes associés-coopérateurs (hommes et femmes). ●

Un modèle porteur de sens

En tant que coopérative agricole, le groupe Axéréal affirme son attachement aux valeurs de gouvernance démocratique et à la mutualisation. Ce modèle résilient, au cœur de son ADN, est le garant d'une agriculture durable. Il démontre son efficacité dans un environnement incertain.

Axéréal est une coopérative agricole, c'est-à-dire une entreprise créée par des agriculteurs pour acheter en commun, valoriser et vendre leurs produits agricoles. Plusieurs idées clés sous-tendent ce modèle : la solidarité – les charges et les risques sont mutualisés –, une gouvernance démocratique – une personne égale une voix –, ainsi qu'un fort ancrage local au service de la valorisation des territoires.

Ainsi, les 12 700 agriculteurs adhérents détiennent collectivement la coopérative. Cet important socle d'associés coopérateurs garantit au Groupe une assise solide, confortée par des organes de gouvernance à la compétence reconnue. Les membres du Conseil d'administration, issus du monde agricole, sont à même d'en saisir les enjeux, de dialoguer avec les associés coopérateurs en connaissance de cause en vue de prendre des décisions structurantes. Une culture de l'écoute et de la proximité qu'Axéréal privilégie tant entre ses différentes instances de gouvernance – le Conseil d'administration et le Comité exécutif du Groupe – qu'avec le terrain et les agriculteurs représentés.

Tous propriétaires du Groupe, les agriculteurs associés coopérateurs, animés d'une vision à long terme, œuvrent ensemble à la construction d'un patrimoine commun tourné vers l'avenir. Porteur de sens et source d'engagement pour les collaborateurs, ce modèle démontre d'années en années sa pertinence et sa robustesse. ●

Chiffres clés

24 **administrateurs au Conseil d'administration,** organe décisionnel pour la coopérative et le Groupe

11 **administrateurs au Bureau,** élus parmi les membres du Conseil d'administration, en charge de la préparation des dossiers présentés au Conseil

9 **membres du Comité exécutif,** chargé de la mise en œuvre de la stratégie validée avec le Conseil d'Administration

6 **Conseils de région,** chargés du suivi de la vie du territoire dans ses différentes composantes et composés de membres élus en assemblées de section pour 3 ans

Paul-Yves L'Anthoën, Jean-François Loiseau et Jean-Baptiste Vassal sur l'exploitation (45) de Benoît Lambert et Flavie Delattre, jeune agricultrice en formation Axéréal à Paris Dauphine.

Former les administrateurs de demain

Axéréal a conçu avec Paris Dauphine une formation sur mesure de 18 mois intitulée « Gouvernance et stratégie des coopératives ». Destinée aux jeunes agriculteurs adhérents, elle vise à préparer les futurs administrateurs du Groupe aux enjeux d'avenir. Témoignage de Valérie Leguereau, exploitante agricole, qui fait partie de la première promotion. ●

Avec la formation, nous gagnons en ouverture d'esprit et apprenons à mieux appréhender les enjeux de l'agriculture de demain. Nous développons également notre capacité à écouter, à prendre la parole, et à se faire sa place dans un groupe – des compétences qui sont clés si l'on veut continuer à nous impliquer dans la vie de la coopérative. Cela nous permet aussi de mieux comprendre les orientations stratégiques du Groupe et d'être plus à l'aise pour les restituer ensuite sur le terrain.

Des instances de gouvernance proches des réalités du terrain

Proche des collaborateurs et des agriculteurs associés coopérateurs, la gouvernance du Groupe s'articule autour de deux instances aux rôles distincts. Le Conseil d'administration impulse, valide et assure le suivi des projets engagés tandis que le Comité exécutif met en œuvre la stratégie. Proximité, dialogue et confiance sont les maîtres mots des organes de gouvernance d'Axéréal.

Le Conseil d'Administration

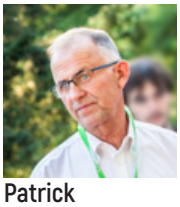
LES **MEMBRES** DU **BUREAU**

Jean-François Loiseau
Président

Bruno Bouvat-Martin
1er Vice-président

Alex Bertrand
Vice-président

Guillaume Perdereau
Vice-président


Patrick Tetard
Vice-président

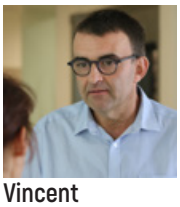
Jean-Marc Dupré
Vice-président

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 **ADMI**NISTRA**TEURS**

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

complémentaires,

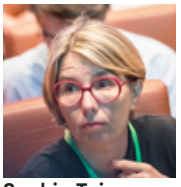
Le Comité exécutif

Paul-Yves L'Anthoën
Directeur général Groupe

Xavier Boulat
Directeur Administratif et Financier

Hubert Dunant
Directeur Grands Projets et Performance

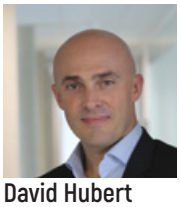
Stéphane Michel
Secrétaire général



Sophie Tuja
Directrice Ressources Humaines et Communication

Jérôme Bos
Directeur général Activités agricoles

Jean-Michel Boussit
Directeur général Axéréal Élevage



David Hubert
Directeur général Axiane Meunerie

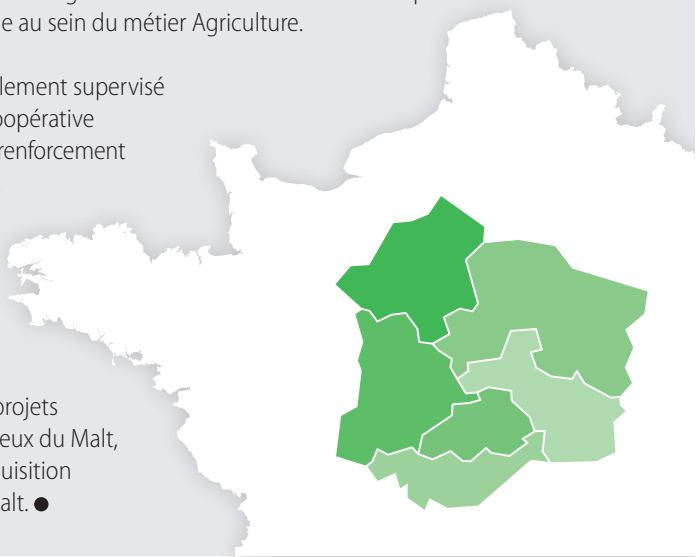
Yvan Schaepman
Directeur général Boortmalt

Les principaux chantiers du Comité exécutif en 2018-2019

En 2018-2019, le Comité exécutif d'Axéréal s'est concentré sur des étapes clés de la transformation d'Axéréal, comme la mise en œuvre des plans de réorganisation des métiers, l'acquisition de Cargill Malt ou encore le lancement du plan de transformation digitale au sein du métier Agriculture.

Le Comité exécutif a également supervisé la réorganisation de la coopérative en 6 régions ainsi que le renforcement de sa marque employeur.

Comme chaque année, le Comité exécutif travaille régulièrement avec les membres du Conseil d'administration sur les projets stratégiques dont les enjeux du Malt, dans le contexte de l'acquisition des activités de Cargill Malt. ●



Chantier en cours 2019-2020

Afin de s'aligner avec les meilleures pratiques de gouvernance et de garantir les principes d'une rémunération juste et équitable, un comité de rémunération est constitué pour travailler ce sujet et engager ces principes en 2020.

Notre vision
du monde

Être en veille
pour gérer les enjeux futurs

Dans un contexte économique mondialisé, concurrentiel et évolutif, il est crucial d'entreprendre une lecture approfondie des mutations à l'œuvre afin de les anticiper. Au sein d'un secteur agroalimentaire en pleine mutation, Axéréal anticipe et s'adapte aux évolutions profondes de son écosystème en matière de modalités de production et de consommation. Le Groupe analyse les tendances du marché, et plus largement de la société, afin de se forger sa propre vision du monde et des enjeux associés. Pour répondre au plus près aux attentes de ses clients, le Groupe interroge régulièrement ses parties prenantes et veille à identifier et gérer ses principaux enjeux de responsabilité. ●

En juillet 2019, les salariés Axéréal ont découvert la moisson en direct auprès des équipes Exploitation. Sur le site de Boisville la-Saint-Père (28), Mehdy Talah (à droite), Responsable du site a accueilli Peio Lalanne, Commercial Marché Industrie d'Axiane : une belle occasion de présenter et faire déguster les Bagels !

Un exemple Axiane Meunerie

En 2019, Axiane est devenu le principal fournisseur de farine pour Bagelstein, leader sur le marché Casual Food (restauration décontractée et rapide), une tendance incontournable liée à l'évolution des habitudes alimentaires. Ces petits pains ronds de facture artisanale, c'est LA caution qualité de tous les produits Bagelstein. Fabriqués quotidiennement dans trois laboratoires, les Bagels sont livrés dans chacun des 107 points de vente du territoire. Axiane entretient également depuis plusieurs années des relations fortes avec Vandemoortele, leader européen des produits de boulangerie surgelés. Au-delà d'une qualité de farine et de service irréprochables (condition requise), l'enjeu est d'apporter à notre client des solutions complémentaires en termes d'accompagnement R&D, filières, applications, et même marketing. L'importance de cet accompagnement global est parfaitement illustrée par les contrats Barilla (Harrys) suite aux démarches filières construites avec AXÉRÉAL*. ●

**Et Dijon Céréales sur la partie Est de la France.*

Comprendre et anticiper un monde en mouvement

Qu'ils soient technologiques ou naturels, de nombreux bouleversements dessinent un environnement aux contours changeants. Constamment à l'écoute de ses parties prenantes, Axéréal a identifié quatre grandes tendances qui ont un impact direct sur les acteurs du secteur agroalimentaire et qu'il est indispensable de prendre en compte pour répondre au mieux aux besoins des clients.

▲ *L'installation de groupes froid sur certains de nos sites évite l'utilisation d'insectide de stockage pour répondre aux attentes de nos clients.*

Un secteur agroalimentaire désormais mondialisé

En l'espace d'un demi-siècle, les frontières se sont effacées et les échanges entre pays se sont démultipliés : l'industrie agroalimentaire évolue désormais dans un environnement mondialisé, marqué par une forte volatilité des marchés et des réglementations non homogènes. Dans ce contexte très concurrentiel émergent des groupes internationaux soucieux de se différencier par une recherche constante de valeur ajoutée. Dans le même temps, et alors que persistent de fortes disparités entre pays riches et pauvres, la croissance de la population mondiale entraîne une pression importante sur les ressources naturelles.

9,8 milliards d'habitants *peupleront la planète d'ici à 2050, dont 66,4 % dans les villes (Source : UNESCO)*

Philippe Chapuis,
Directeur de l'agroalimentaire, Crédit Agricole SA

Première au niveau européen, l'agriculture française bénéficie de nombreux atouts pour tirer son épingle du jeu dans un contexte international : un vrai savoir-faire agricole et industriel (traçabilité, sécurité), des leaders mondialement reconnus…
Des avantages pour saisir les opportunités : l'émergence de zones à fort potentiel de croissance, l'intensification des échanges alimentaires, le changement de taille des marchés.

Des mutations sociétales à anticiper

Exigeant et éclairé, le client se mue aujourd'hui en « consommacteur ». À la recherche de produits sains, de plus en plus souvent bio, il compare un ensemble de critères avant de choisir : qualité, proximité, traçabilité et transparence… Autant d'éléments qui ne doivent pas nuire à un paramètre déterminant : l'attractivité du prix proposé. Devenue plus interactive, la relation avec le consommateur repose sur la confiance et l'adhésion aux valeurs de l'entreprise. Les acteurs de l'agroalimentaire doivent être en mesure de créer et d'animer cette relation avec la marque, et de faire preuve de réactivité et de transparence afin de protéger leur image le cas échéant.

90 % des consommateurs *souhaitent davantage de transparence sur les produits qu'ils achètent (Source : Etude Kantar TNS)*

▲ *À la recherche de produits sains, de plus en plus souvent bio.*

Une nécessaire prise en compte du changement climatique

Le secteur agroalimentaire est intrinsèquement lié à la nature. Or, les aléas climatiques, de plus en plus fréquents, se traduisent par un impact croissant sur les récoltes et les rendements de l'industrie agricole, avec pour corollaire une vulnérabilité accrue des agriculteurs.
Les acteurs de l'industrie agroalimentaire font face à la nécessité d'innover pour anticiper ces changements, clé de leur résilience future, mais aussi condition *sine qua non* d'une meilleure justice sociale. En effet, s'engager dans la transition agricole – donc réduire la pression sur les ressources et miser sur la qualité – apparaît aujourd'hui indispensable pour nourrir de façon durable une population toujours plus nombreuse.
En parallèle, l'industrie agroalimentaire a une responsabilité clé dans la lutte contre le changement climatique. Elle doit s'engager et identifier des solutions de diminution de l'impact de la production agricole sur les ressources en énergie fossile et les émissions de gaz à effet de serre.

Si la dégradation de l'environnement naturel et la pression sur les ressources mondiales en eau se poursuivent, ***45 % du PIB mondial et 40 % de la production céréalière mondiale*** *seront en danger d'ici 2050 (Source : UNESCO)*

La révolution des nouvelles technologies

Devenue virale avec l'avènement du numérique, la diffusion de l'information génère un impact direct sur le comportement des consommateurs. Mais les nouvelles technologies sont aussi sources de performance optimisée. Les outils d'aide à la décision ou de gestion des données, par exemple, contribuent à moderniser la gestion des exploitations agricoles et de la production. Le secteur agroalimentaire doit s'adapter à ces mutations et proposer de nouveaux services à ses adhérents, agriculteurs et exploitants. ●

En 2019, ***55 % des foyers français*** *utilisent une ou des application(s) mobile(s) pour faciliter et optimiser leurs courses au quotidien (Source : étude Nielsen, mai 2019)*

Identifier les enjeux principaux pour Axéréal

Dans cet environnement en constante mutation, une stratégie solide et rigoureuse de gestion des principaux enjeux du Groupe permet d'atteindre ses objectifs. En 2016, nous avons réalisé une matrice de matérialité qui nous a permis d'identifier les 22 thématiques les plus matérielles au regard de l'activité d'Axéréal (voir p. 45).
Désireux d'aller plus loin, nous avons approfondi l'analyse en 2018/2019 avec un travail d'identification de nos principaux enjeux. Cette étude nous a permis d'isoler 11 enjeux majeurs, classés en trois catégories : stratégiques, environnementaux, transverses.

▲ *Optisteep, solution mise en place par Boortmalt, réduit de moitié la quantité d'eau utilisée au cours du processus de maltage.*

ENJEUX STRATÉGIQUES

Référentiel **ODD**

9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE

Innovation

Innover et s'impliquer dans la R&D

En matière d'agronomie ou d'industrie, mettre au point de nouveaux produits ou process est indispensable afin d'anticiper les mutations à l'œuvre et de réduire l'exposition aux aléas de l'activité. Axéréal investit dans la recherche et développement pour créer de la valeur et se différencier à l'égard de ses clients en conjuguant plusieurs objectifs : rentabilité économique des exploitations, offre alimentaire de qualité et agriculture durable. Dans chacune de ses branches d'activités, un pôle ou une fonction Recherche et Développement (R&D) est constitué pour garantir une amélioration continue de la performance opérationnelle des métiers.
Un exemple : Axéréal Élevage propose par exemple à ses éleveurs une application de surveillance de l'état sanitaire de leurs vaches. Grâce à un système de monitoring, ces derniers peuvent suivre les données de leurs troupeaux, être suivi par un conseiller ou encore profiter d'un réseau de vétérinaires.

12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES

Fluctuation du marché des commodités & Accompagnement des clients et consommateurs

Développer des filières durables compétitives

Les cours des matières premières sont soumis à d'importantes fluctuations selon le climat, la disponibilité mondiale, et différents facteurs géopolitiques et économiques. En parallèle, les attentes des consommateurs évoluent sans cesse, vers toujours plus de traçabilité et d'éthique sur la production. Pour mieux gérer la volatilité des cours et accompagner les agriculteurs dans leur recherche de compétitivité, Axéréal travaille au développement de filières durables avec une offre de produits sains et respectueux de l'environnement. Le Groupe crée ainsi une relation de proximité et de long terme avec ses clients industriels, se dérisquant en partie des fluctuations du marché. Axéréal s'est notamment doté d'une politique d'accompagnement des agriculteurs et des clients industriels en matière d'exigences sociétales avec sa démarche d'agriculture durable CultivUp (voir p. 27). Pour la récolte 2020, l'accès aux contrats filières est d'ailleurs conditionné pour l'agriculteur au fait d'être éligible à cette démarche.
Un exemple : pour rendre sa filière volailles fermières d'Auvergne certifiée Label Rouge encore plus durable, Axéréal Élevage a ainsi développé une production de soja en France – servant à l'alimentation du poulet – sur le territoire d'Axéréal, et renforcé la traçabilité de ses produits avec un système de blockchain (voir p. 39).

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

Consommation d'énergie

Poursuivre nos efforts énergétiques

Le secteur agroalimentaire, au même titre que les autres secteurs économiques, fait face à l'enjeu de sobriété énergétique et de moindre dépendance aux énergies fossiles.
Axéréal poursuit ses efforts énergétiques en optimisant ses processus de production, en réduisant sa dépendance aux combustibles fossiles grâce aux énergies renouvelables, ou encore en fixant des feuilles de route de réduction de consommation d'énergie carbone par site. Ainsi, 80 % des sites d'Axéréal Élevage seront certifiés ISO 50 001 d'ici fin 2021. De la même façon, Boortmalt s'est fixé pour objectif de réduire ses émissions de carbone de 60 % entre 2010 et 2030.
Un exemple : dans une logique de réduction de sa facture énergétique, le Groupe valorise ses principaux coproduits dans un circuit d'économie circulaire à vocation protéïque (nutrition animale) ou énergétique (chaudière biomasse ou méthanisation).

Gestion de l'eau

Développer des solutions de meilleure gestion de l'eau

L'eau est une ressource naturelle clé pour toute activité agricole, que ce soit pour la croissance de la plante, l'alimentation du bétail ou encore les process industriels de transformation des céréales. Le changement climatique ainsi que la croissance démographique mondiale font craindre de possibles restrictions des volumes d'eau alloués à l'agriculture.
Pour Boortmalt, l'eau représente notamment une ressource majeure dans le processus de fabrication du malt (phase de trempage). Entre juillet 2017 et juin 2018, Boortmalt a représenté 99 % des consommations d'eau totales du Groupe. Pour maîtriser sa gestion de l'eau, Boortmalt a formalisé une stratégie en 4 axes avec pour objectif de réduire de 50 % sa consommation dans le processus de production entre 2010 et 2025.
Un exemple : parmi les solutions mises en place, Boortmalt a développé un nouveau système de trempage appelé « Optisteep » permettant de passer de 2 phases d'immersion des orges à 1 seule, réduisant ainsi de moitié la quantité d'eau utilisée au cours du processus de maltage.

Changement climatique

S'adapter au changement climatique

Le secteur agroalimentaire est à la fois victime et acteur du changement climatique, obligeant les exploitants à développer des stratégies d'adaptation, d'innovation et de diversification, à optimiser ses process et à réduire sa propre empreinte carbone pour participer à l'atténuation du phénomène.
Axéréal réalise des bilans gaz à effet de serre depuis 2012. Le Groupe entre désormais dans une phase d'études et d'approche plus spécifique pour définir sa stratégie d'adaptation et d'atténuation au changement climatique. Chacun de ses métiers travaille ainsi au développement de solutions innovantes pour permettre leur adaptation.
Un exemple : pour limiter l'émission de méthane par les ruminants, Axéréal Élevage a par exemple lancé le projet EPS (Environnement Performance Santé), une nouvelle formulation d'aliment intégrant des actifs naturels extraits de plante, qui permet à la fois de diminuer l'impact environnemental de l'engraissement des bovins, d'améliorer la qualité nutritionnelle des viandes produites et d'améliorer la rentabilité de l'élevage, le tout sans surcoût pour le consommateur final.

>>>

QU'EST-CE QUE SONT LES ODD ?

La liste des 11 enjeux principaux pour le Groupe Axéréal a été mise en perspective avec les Objectifs de Développement Durable (ODD), 17 objectifs lancés en 2015 par les Nations Unies afin d'inciter les entreprises, la population civile et les gouvernements à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité d'ici 2030. ●

>>> ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX (suite)

Référentiel **ODD**

3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE

15 VIE TERRESTRE

Effet sur les écosystèmes (phytosanitaires & fertilisants)

Préserver la biodiversité, les espaces protégés / Raisonner l'utilisation de phytosanitaires et intrants

Les produits phytosanitaires utilisés par l'agriculture peuvent se retrouver dans l'air, le sol, les milieux aquatiques. Pour préserver la biodiversité, le gouvernement français a fixé des objectifs ambitieux : diminuer de 50 % les usages de produits phytosanitaires d'ici 2025, et mettre fin à l'utilisation du glyphosate au plus tard d'ici 2022.
Avec CultivUp, la démarche d'agriculture durable d'Axéréal, les agriculteurs suivent un cahier des charges adapté aux attentes des marchés et cohérent avec les réalités agronomiques et économiques des exploitations. Ce référentiel répond à des critères environnementaux tels que la protection des cultures, des apports raisonnés d'azote, une réduction de consommation d'énergie, la collecte des emballages de produits phyto etc. (voir p. 27).
Un exemple : Axéréal aide les agriculteurs à mettre en place ce cahier des charges et à répondre aux exigences environnementales. Le Groupe a ainsi lancé Synchroo, un outil de traçabilité simple et intuitif destiné à simplifier le quotidien administratif de l'agriculteur et à l'accompagner dans sa recherche de performance agronomique.

12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES

Bien-être animal

Répondre aux attentes consommateurs

Les mentalités évoluent et la question du bien-être animal, souvent pointée du doigt par les ONG, fait désormais l'objet d'une attente sociétale forte de la part des consommateurs. Une grande majorité de français (87 %) se disent opposés aux élevages d'animaux en cage, 85 % sont prêts à manger moins souvent de la viande au profit d'une viande plus chère, issue d'élevages plus respectueux du bien-être animal*.
La politique sur le bien-être animal d'Axéréal Élevage est en cours de structuration et de nombreuses actions sont déjà engagées dans ce sens, parmi lesquelles l'élevage de poules et poulets en plein air, les recherches sur le confort digestif des animaux, ou encore le recours à la démédication.
Un exemple : la « démédication », ou réduction de l'usage des médicaments, vise à lutter contre la résistance aux antibiotiques et à éviter la présence de résidus médicamenteux dans les produits finis. Axéréal Élevage s'y emploie en améliorant les conditions d'élevage (hygiène, qualité de l'eau, alimentation), en favorisant la prévention (conseil, vaccination, suivi de l'état des animaux) et en privilégiant les produits de substitution (oligo-éléments, phytothérapie) à chaque fois que cela est possible.

** Sondage CIWF France (Compassion In World Farming) / Ifop – Février 2019*

▼ Synchroo, outil de traçabilité pour simplifier le quotidien de l'agriculteur.

▲ *Axéréal Élevage est aux côtés des éleveurs pour améliorer les conditions d'élévage.*

ENJEUX TRANSVERSES

Réputation & Éthique

Assurer une éthique dans la pratique des affaires

Axéréal fait preuve d'une grande vigilance en matière de prévention et de détection des comportements non éthiques afin de prévenir toute mise en cause de ses valeurs, de son excellence opérationnelle ou de sa légitimité d'opérateur agroalimentaire. Deux chantiers en la matière sont en cours de finalisation et seront déclinés pour les différentes branches d'activités du Groupe : la réalisation d'une cartographie des risques, associés à des indicateurs de pilotage précis, ainsi que le recensement des fichiers de données personnelles et la mise en place de procédures de gestion et de conservation de ces données par typologie de population (RGPD).

Un exemple : avec l'acquisition de Cargill Malt, Axéréal change de périmètre et fait évoluer encore sa politique d'éthique pour rester en conformité avec les meilleurs standards en la matière.

Revenu des agriculteurs

Renforcer la compétitivité des exploitations agricoles

Bien que très hétérogène selon les activités et les régions, le revenu moyen des agriculteurs est peu élevé. Il est en outre très variable du fait des nombreux risques auxquels est soumise l'activité. Afin de renforcer la compétitivité des exploitations et sécuriser les revenus, Axéréal adopte une stratégie combinant performance économique, environnementale et sociétale, avec notamment le développement de filières créatrices de valeur : les productions sous contrats à cahiers des charges spécifiques, en filières industrielles, bio, et de cultures de spécialités. À l'horizon 2022, 80 % des agriculteurs d'Axéréal seront en mesure de s'intégrer dans une filière. La certification SAI (Sustainable Agriculture Initiative) obtenue pour la démarche CultivUp permet de valoriser auprès du grand public les produits du Groupe.

Un exemple : afin de renforcer la compétitivité des productions agricoles, le Groupe développe notamment la production des blés de force, des blés aux taux de protéine élevés, utilisés en proportion limitée aux blés de meunerie. Le marché blé de force s'est stabilisé pour la récolte 2019 grâce à une production plus modeste et donc une valorisation retrouvée par rapport aux blés meuniers conventionnels, de l'ordre de 40 à 50 €/Tonne. Cette démarche de filière implique l'utilisation de semences certifiées, majoritairement produites dans les 4 usines.

Santé des collaborateurs

Veiller à la santé et sécurité des collaborateurs

Veiller à la santé et à la sécurité des collaborateurs est de la responsabilité de l'employeur et contribue pleinement à la performance de l'entreprise. Axéréal érige la sécurité et la santé de ses salariés en priorités. Un engagement qui se traduit par une politique de prévention ad hoc et un dialogue social sur ces sujets. Chacune des branches d'activités du Groupe dispose d'un service Hygiène Sécurité Environnement (HSE) qui anime sa propre politique HSE et met en place les formations associées. Le Groupe suit par ailleurs attentivement des indicateurs relatifs aux accidents du travail.

Des dispositifs sont en place pour améliorer la qualité de vie au travail et prévenir et accompagner les risques psychosociaux.

Un exemple : parmi eux, la démarche « Collègue à votre écoute », mise en place cette année pour les équipes Agriculture et Supports du Groupe, permet à des collaborateurs en difficulté personnelle ou professionnelle de pouvoir faire appel à un groupe de salariés formés à l'écoute et aux techniques de mise en confiance. Ce dispositif s'étendra probablement dans le temps aux autres branches du Groupe.

Rétention, renouvellement et diversification des talents

Développer l'attractivité de nos métiers

Dans un environnement mondialisé et concurrentiel, où les secteurs agricoles et industriels ne sont pas les plus attrayants, donner du sens et créer les conditions de l'engagement grâce à un cadre de travail motivant et épanouissant sont les clés de l'attraction et de la fidélisation des talents.

En juin 2019, Axéréal a déployé sa politique de gestion des talents auprès de ses salariés et managers afin d'identifier et de recruter à l'externe les meilleures ressources disponibles, mais également, en interne, d'identifier les positions clés, de retenir ses talents et de les faire monter en compétences en ligne avec ses besoins. Axéréal maintient des relations étroites avec les écoles pour promouvoir ses métiers et valoriser ses parcours de carrières auprès des futurs diplômés. Chaque branche d'activité a réalisé une cartographie des écoles cibles. Un premier partenariat a été formalisé avec l'ENSMIC (école phare pour les métiers de la Meunerie), et des partenariats sont en cours de formalisation avec d'autres écoles.

Un exemple : en octobre 2017, 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. ●

Se transformer

pour faire face aux enjeux de demain

Travailler sur la durée

Réactif et ouvert à son environnement, Axéréal analyse en permanence les tendances à l'œuvre afin d'adopter une stratégie lui permettant d'accompagner ses associés coopérateurs sur la durée, et de toujours plus satisfaire les demandes de ses clients. Le Groupe a défini les grands axes d'un modèle économique plus résilient, au service de l'excellence et de la création de valeur pour son écosystème, qu'il met en œuvre progressivement. Acteur majeur de la transition agricole et engagé dans une solide dynamique de transformation, Axéréal s'appuie sur ses 4 métiers complémentaires pour valoriser la production agricole de ses associés coopérateurs et offrir une agriculture durable à l'ensemble de ses parties prenantes. ●

Sur le site Axéréal Élevage de Pouligny-Notre-Dame (36) : à gauche Thomas Benmeddour, Chargé de missions Service Industrie et Sébastien Zingg, Responsable de production.

Un exemple Axéréal Élevage

En adéquation avec la politique RSE du Groupe, Axéréal Élevage s'engage depuis plusieurs années dans une démarche durable. Cela passe notamment par la maîtrise de sa consommation énergétique. Il y a trois ans, Axéréal Élevage est devenu l'un des premiers fabricants d'aliments en France à obtenir la certification ISO 50 001* qui reconnait la performance du système de management de ses énergies. Il a défini une politique énergétique et mis en place une équipe qui détermine un plan d'actions et des objectifs de performances énergétiques mesurables. L'automatisation progressive des outils de production a permis de répondre aux exigences de la norme ; le suivi et l'analyse des relevés énergétiques sont aujourd'hui les fondements d'une gestion de l'énergie plus efficace et rationnelle de nos usines. D'ici 2021, 92 % des consommations énergétiques, soit 8 usines d'aliments, seront « sous management énergétique ». ●

**Pour cinq de ses sites*

Une stratégie créatrice de valeur

La stratégie du Groupe s'articule autour de trois grandes priorités : rechercher en permanence l'excellence et la performance, diversifier les sources de création de valeur et croître de manière durable. Ces grands axes tracent la voie d'une ambition renouvelée et permettent à Axéréal de faire face sereinement aux enjeux d'avenir.

3 priorités pour continuer à valoriser
la production de nos associés coopérateurs

1 Rechercher toujours plus d'excellence et de performance

- Renforcer notre compétitivité en nous transformant, en réduisant nos coûts et en optimisant nos centres logistiques
- Poursuivre notre transformation digitale pour tirer parti de ses opportunités
- Moderniser et diversifier notre offre commerciale et développer des offres personnalisées

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 asseoir Axéréal comme acteur de la transition

3 Croître de manière durable

- Déployer notre politique de responsabilité sociale et environnementale
- Développer nos ressources humaines en renforçant notre marque employeur, en attirant de nouveaux talents et en accompagnant nos équipes en place
- Élever nos standards pour développer avec nos associés coopérateurs un projet collectif d'agriculture durable et répondre ainsi aux attentes des consommateurs

Le lancement du projet FIRST a eu lieu en décembre 2018 : l'optimisation des flux entre les activités agricoles et Axiane Meunerie favorisera la valeur ajoutée au sein du Groupe.

En coordonnant les besoins en volume, qualité, service et process entre tous les acteurs, de la semence au client final, nous ferons de cette relation un modèle d'excellence en blé meunier et farine.

Avec FIRST, la coopérative jouera pleinement son rôle en rendant les filières accessibles à l'agriculteur.

Une nouvelle offre complète, compétitive et organisée en filières

Axéréal a conçu une offre de services destinée à accroître la performance des exploitations et à simplifier le quotidien des agriculteurs : conseils et accompagnement, assistance technique et réglementaire, services logistiques (plateforme e-commerce, retours des produits), services digitaux connectés… Entièrement personnalisable, cette nouvelle offre s'adapte aux besoins de l'agriculteur qui choisit ses prestations : formule « tout compris », avec des outils d'aide à la décision, garants de l'expertise Axéréal, ou bien une formule sur-mesure où l'agriculteur détermine à la carte ses attentes.

Une présence renforcée à l'international

Fin 2018, Axéréal a annoncé son projet d'acquisition de l'activité Malt de Cargill. La transaction concerne tous les actifs mondiaux de l'activité Malt, dont 15 sites répartis sur 4 continents et représentant 600 salariés. Boortmalt, la filiale Malt d'Axéréal, accède ainsi à une présence mondiale. Soumise aux approbations réglementaires, la transaction sera finalisée fin 2019 (voir page 42-43).

CultivUp : un projet collectif d'agriculture durable

Lancée en 2017, la démarche CultivUp vise à proposer des céréales issues d'une agriculture durable. Elle rassemble aujourd'hui plus de 2 100 adhérents d'Axéréal (objectif : 4 000 d'ici 2022). Collectivement, ils s'engagent à respecter une charte de production comprenant un ensemble de critères économiques, sociétaux et environnementaux. La démarche a été récompensée par la *Sustainable Agriculture Initiative*, avec l'obtention de la certification niveau « argent ».

Un modèle économique toujours plus performant

Une vision globale des métiers, des savoir-faire différenciants, des collaborateurs engagés… Le Groupe s'appuie sur de nombreux atouts pour accomplir au mieux sa mission fondamentale : valoriser la production agricole de ses adhérents. Engagé dans une dynamique de transformation ambitieuse, Axéréal s'attache à faire évoluer son modèle économique vers plus de résilience. Objectif : créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes et agir en faveur d'une agriculture durable.

Une mission fondamentale

Valoriser la production
des agriculteurs (associés coopérateurs et clients négoces)

Un repositionnement vers les métiers de la transformation pour couvrir toute la chaîne de valeur

12 700
associés coopérateurs

8 000
clients négoces

3 235
collaborateurs

Des atouts différenciants

- Un savoir-faire en filières organisées
- Une vision de long terme portée par le modèle de gouvernance coopératif
- Une capacité d'innovation pour répondre aux besoins des clients
- Un modèle agile avec une forte capacité d'adaptation
- Un modèle intégré bénéfique à la fois pour l'associé coopérateur et pour le client
- Des collaborateurs aux savoir-faire transverses, engagés pour développer une alimentation durable et responsable

Une agriculture durable au service de toutes les parties prenantes

Pour les associés coopérateurs

Valoriser la production des associés coopérateurs et les accompagner dans la transition agricole

- 308 conseillers régions
- Depuis 2017, doublement du pourcentage de commercialisation en filières durables (64 %)

Pour les territoires

Contribuer à l'économie locale en faisant vivre son territoire

- En France, 30 000 emplois soutenus par l'activité de la coopérative
- Diminution de 5 % des émissions de GES du Groupe

Pour ses collaborateurs

Préparer l'avenir en attirant les talents et en les formant

- 49 479 heures de formation
- Salaires et avantages sociaux des salariés

Pour ses clients

Contribuer au développement d'une offre alimentaire de qualité en étant un acteur majeur de la transition agricole

- 87,2 M€ d'investissement
- Hausse de 26 % du nombre d'agriculteurs engagés dans la démarche durable CultivUp

Engager nos métiers dans

l'excellence opé

AGRICULTURE

MEUNERIE

Pérenniser les exploitations tout en s'adaptant aux attentes des consommateurs.

Cultiver la passion et l'expertise meunière dans un contexte économique complexe.

rationnelle

ÉLEVAGE

MALT

> Atteindre la performance économique tout en sauvegardant la dynamique des filières et des territoires. “

> Se développer à l'international et innover pour répondre à une demande croissante. “

AGRICULTURE

S'engager pour l'agriculture de

Depuis deux ans, le Groupe a engagé un plan de transformation ambitieux afin de se doter d'un modèle plus résilient, de renouer avec la croissance et les résultats. Objectifs : créer davantage de valeur, rechercher l'excellence opérationnelle, répondre aux attentes de consommateurs avertis tout en assurant la transition vers une agriculture durable.

Enjeux

Dans le cadre d'une activité très exposée aux aléas climatiques et de marchés durablement orientés à la baisse, Axéréal œuvre à assurer la pérennité des exploitations de ses adhérents tout en s'adaptant aux nouvelles attentes des consommateurs : exigence de qualité, recherche de produits durables et labellisés, issus de circuits locaux. Les cultures de spécialité, notamment le bio, représentent un véritable potentiel que le Groupe s'attache à rationnaliser et à rendre plus efficientes.

Stratégie

Conformément au plan de transformation des activités agricoles baptisé « Ambition 2022 » et lancé en 2016, le Groupe a adopté une organisation autour de 6 régions (au lieu de 17) dans le but d'accroître la performance agricole et la proximité territoriale. Six Conseils de région ont déjà eu lieu depuis janvier 2019. Axéréal poursuit également le développement de filières à forte valeur ajoutée, notamment via un plan permettant de valoriser 400 000 tonnes de grains au sein de filières différenciantes, ainsi que par les efforts engagés pour réduire ses coûts et accroître son excellence opérationnelle. ●

Chiffres clés

4,2 **Mt** de grains collectés

72,8 **Kt** de semences de céréales à pailles et protéagineux sont passées dans nos usines, en progression de près de +27 %

Jérôme Bos

Directeur général Activités agricoles

« Le Groupe a renouvelé l'ensemble de ses politiques commerciales pour les rendre à la fois plus flexibles et plus lisibles pour les agriculteurs. »

Focus sur l'année écoulée

Après une année 2018/2019 inégale, le printemps 2019 s'est déroulé normalement et augure d'une moisson satisfaisante. L'exercice écoulé a été l'occasion de continuer à déployer les synergies entre activités avec le projet First. Objectif : renforcer la relation entre les métiers Meunerie et Agriculture afin d'engranger un maximum de volumes, de créer de la valeur et de conserver le meilleur niveau de qualité. Un partenariat avec Panzani a ainsi été mis en place afin d'approvisionner la semoulerie de Gennevilliers (voir page 33).

Fait marquant

Afin d'accompagner nos adhérents dans leur propre transformation digitale, Axéréal a développé une plateforme de e-commerce qui leur fait bénéficier de conditions avantageuses pour leurs achats de fournitures (engrais, semences, etc.), livrés directement sur les exploitations. Simple et accessible 24 h / 24, ce canal complémentaire propose de nombreux atouts : des offres promotionnelles, un suivi en temps réel de la commande, un service client disponible…

demain

Un contrat lie Axéréal & Panzani,

pour un blé dur responsable français

Axéréal et Panzani ont signé le 11 juillet 2019 un contrat pluriannuel portant sur la fourniture de blé dur. L'engagement conjoint d'Axéréal et Panzani dans cette filière apporte une réponse aux attentes des consommateurs en matière des bonnes pratiques agricoles. Jean-François Mas, Directeur filière blé dur au sein du groupe Panzani, était présent à cette signature.

Axéréal et Panzani sont des partenaires commerciaux de longue date. En quoi l'accord signé récemment engage-t-il les deux Groupes ?

J.-F. Mas : nous nous engageons dans une démarche responsable, vertueuse et créatrice de valeur dans la filière. Avec une part de marché de 37,5 % à date, Panzani est une des entreprises françaises, qui utilise le plus de blé dur : elle a donc un rôle à jouer pour soutenir et favoriser l'agriculture française. Parmi ses engagements pour une filière responsable, figurent l'approvisionnement à 100 %* en blé français d'ici 2025, la valorisation du travail des agriculteurs et des coopératives et l'atteinte du zéro** résidu de pesticides en 2025.
Axéréal a donc engagé ses équipes dans le projet en blé dur selon ces axes : le respect des attentes des consommateurs sur l'absence de résidu de produits de traitements des plantes, et l'origine France garantie, qui valorise une production et une transformation françaises dont les qualités physico-techniques et sanitaires sont assurées par de bonnes pratiques agricoles.

L'image de marque de Panzani est importante. Sur quels piliers stratégiques repose-t-elle ?

J.-F. Mas : l'innovation, le savoir-faire, la qualité, la quête de la satisfaction client et la sécurité des produits sont nos piliers fondamentaux. Mais pour continuer à renforcer notre marque et notre position de leader sur le marché, nous n'avons cessé d'innover en nous appuyant sur la filière de production de blé dur en France.
Le groupe Panzani s'adosse notamment sur l'expertise de son Centre R&D pour tester différentes variétés de blé dur, les semoules et les pâtes qui en sont issues. Nous menons des projets de recherche variétale en collaboration avec des instituts de recherche agronomique pour s'adapter aux nouvelles attentes du consommateur.

Quel sera le retour de valeur vers les producteurs ?

J.-F. Mas : plusieurs actions sont mises en place : avec Axéréal, nous encouragerons la démarche de bonnes pratiques de stockage, qui permet l'économie des traitements insecticides, et nous la rémunérerons. Dans la démarche engagée par Axéréal, la prime pour la production de blé dur zéro** résidus de produits de traitement des plantes est en cours d'évaluation. Elle permettra de compenser d'éventuels surcoûts ou risques additionnels par rapport au blé dur conventionnel. ●

** Hors conditions climatiques exceptionnelles*
*** <0,01mg/kg*

AGRICULTURE / NOS ACTIVITÉS AGRICOLES COMPLÉMENTAIRES

Axéréal Bio ouvre des alternatives

Les aléas climatiques et le besoin de diversification incitent Axéréal Bio à aller vers de nouveaux marchés.

Site Axéréal Bio à Pont-sur-Vanne (89)

Une orientation positive se poursuit, c'est l'augmentation des surfaces : dans 2 ans, la Région Centre Val de Loire bénéficiera de la conversion des agriculteurs en bio, avec +30 % de surface. Mais la progression constante des hectares ne compense pas la perte de -25 % des volumes en 2018. Côté qualité, les blés panifiables ont été bien valorisés, les meuniers tenant à l'origine France. L'amplitude importante des changements climatiques, dans la durée, sont évidemment responsables de cette baisse ; à cela s'ajoute la nécessité de produire des semences certifiées biologiques répondant aux besoins de productivité et rusticité. ●

Perspectives 2019

Avec Axéréal Élevage, nous engageons pour la 1ère fois un partenariat en sorgho. Et pour pallier la saturation du marché en tournesol linoléique nous développons l'oléique, ces cultures étant assez tolérantes au stress hydrique.
En 2019, nous poursuivrons les blés améliorants testés pour la meunerie et enfin, l'avoine blanche, une culture intéressante au plan technique est un marché croissant. Axéréal Bio ouvre donc ces alternatives, mais cette segmentation implique des besoins en termes de stockage.

Axéréal Bio

20,0 M€

Chiffre d'affaires

Ax'Vigne, une dynamique de croissance

Ax'Vigne poursuit sa progression de la Touraine au Sancerrois, sur des vignobles de renom. Conscientes des enjeux environnementaux, les équipes sont dans une démarche d'accompagnement des exploitations vers la certification HVE*.

Pour la 3e année consécutive, Ax'Vigne a fortement développé les surfaces protégées en confusion sexuelle. Cette solution de biocontrôle très sécurisante et performante permet d'améliorer la biodiversité dans les vignobles et répond aux attentes sociétales (absence de pulvérisation).

Un millésime exceptionnel en 2018
La récolte exceptionnelle de 2018 « jamais observée de mémoire de viticulteurs » nous a valu des records d'activité en logistique et services œnologiques. Le chiffre d'affaires de l'activité cave a ainsi progressé de 16 % et l'activité du laboratoire a dépassé le cap des 100 000 analyses réalisées (+30 %). Cela compense la baisse des activités protection et nutrition du vignoble principalement liée à la canicule de juin, qui a mis fin aux interventions dans les vignes et aux pertes de solutions pour raison réglementaire.
La filière est en plein développement et booste les investissements sur l'équipement du vignoble. Le chiffre d'affaires de cette activité, qui bénéficie d'une bonne dynamique de plantation, progresse de 7 %. ●

** Haute Valeur Environnementale*

Ax'Vigne

27,8 M€

Chiffre d'affaires (+6 %)

Perspectives 2019

En juin, démarrage des travaux site de Sancerre : rénovation, mise en conformité et augmentation de la capacité globale du site (stockage, magasin, bureaux…) en lien avec la forte croissance d'activité. Accompagnement de nos clients vers la certification HVE avec l'ambition de la filière pour certifier 80 % des exploitations à 5 ans : nos équipes sont formées ! La climatologie de l'été 2019 nous laisse entrevoir une faible récolte.

Des identités régionales

L'activité « fruits et légumes frais » rassemble 3 filières organisées, orientées vers des marchés spécialisés : Pommes de terre bio, Asperges vertes « Chambord », Poireaux ainsi que la « Noix » dont les premières récoltes arrivent cette année.

Pommes de terre bio : les faibles disponibilités conjoncturelles associées à des qualités irrégulières ont rendu la campagne compliquée, avec cependant une meilleure valorisation de nos productions, dans un marché où la demande continue à progresser légèrement.

Asperges vertes « Chambord » : le succès des différentes références déclinées sous la marque « Chambord » confirme la bonne notoriété de la marque sur son marché. L'enjeu est désormais de continuer à développer localement cette production originale avec de nouveaux producteurs, nous y travaillons avec l'appui de la région Centre-Val de Loire.

Poireaux : malgré une consommation en légère baisse la filière poireaux est assez stable. Les rendements 18/19 sont bons et les prix se maintiennent.

Filière Noix : les premières plantations remontent à 2011 et ont permis un test de récolte et de commercialisation en 2018/2019. Avec l'appui technique de la chambre d'agriculture du Loir-et-Cher et de l'Isère, cette année a permis de finaliser l'organisation des étapes de récolte et post-récolte, et de préparer la mise en marché de la production 2019. ●

Perspectives 2019

La période 2019/2020 devrait voir une progression de nos volumes en pommes de terre bio et asperges, la confirmation de la segmentation de nos gammes ainsi qu'une première récolte significative de noix.

Légumes frais

3,6 M€
Chiffre d'affaires

Réguler la production de Lentilles Vertes

L'engouement pour les protéines végétales et nos Lentilles Vertes du Berry est le signe que notre filière se porte bien !

Nous vivons une situation singulière : un enthousiasme des consommateurs, des producteurs qui recherchent des contrats sur cette culture et parallèlement, un besoin de régulation des volumes, pour stabiliser impérativement la production de Lentilles Vertes Label et hors Label. Car depuis 3 ans, les surfaces de lentilles cultivées en France ont augmenté pour atteindre 45 000 ha, et la campagne 2018 a vu le marché français inondé de lentilles canadiennes, à des prix très attractifs. En conséquence, la commercialisation de notre récolte exceptionnelle, tant en quantité qu'en qualité, a ressenti tous ces effets et pour la 1ère année, nous avons un report de stock en Label, que nous devrons déclasser. ●

Laurent Cordaillat, Président des Lentilles Vertes du Berry, dans l'usine de tri à Avail (36). Le conditionnement des produits Label Rouge continue à être effectué par un ESAT, avec des personnes en situation de handicap.

Lentilles

2,0 M€
Chiffre d'affaires

Perspectives 2019

La canicule et la sécheresse ont impacté fortement l'année 2019. Nous attendons une dérogation par l'INAO pour commercialiser des lentilles ayant un diamètre inférieur au cahier des charges. Le volume net trié sera donc très inférieur à l'année dernière, mais nous sommes reconnus pour notre qualité irréprochable et bénéficions d'une fidélité dans tous les circuits de distribution, ce qui permet de conforter nos marchés. À partir de janvier 2020 Cibèle ajoutera la Lentille Verte bio Région Centre à sa gamme, faisant jouer ainsi la complémentarité du Groupe avec Centre Bio.

MEUNERIE

Anticipation et agilité dans un

À l'écoute de ses clients – artisans boulangers, industriels, grande distribution et grossistes – Axéréal développe au travers de son métier Axiane Meunerie des produits de qualité répondant aux besoins des consommateurs et permettant de valoriser la moisson de ses adhérents.

Enjeux

Parmi les leaders d'un marché très segmenté, Axiane Meunerie s'attache à cultiver la passion et l'expertise meunière dans un contexte économique complexe et volatil : des surcapacités de production, un cours du blé très fluctuant, des exportations en diminution ainsi qu'une baisse structurelle de la consommation de pain. Riche de son expertise dans les métiers de transformation du grain, le Groupe se différencie aussi par les positions acquises dans le bio et par ses contrats de production de farine de blé durable.

Stratégie

Axéréal a entrepris un important travail sur la vision stratégique de la meunerie suivi d'une réorganisation de l'activité selon deux grands axes : l'optimisation industrielle et logistique, avec en particulier la concentration de la production sur 8 moulins (au lieu de 10), et la recherche d'une plus grande performance commerciale grâce à l'innovation et la digitalisation – notamment à l'égard des artisans boulangers. À cela s'ajoute une politique RSE engagée, en phase avec les attentes sociétales. ●

Chiffres clés

184 **M€** de chiffre d'affaires

Près de **500** **kt** de blés français écrasés

David Hubert

Directeur général Axiane Meunerie

Nous sommes fiers du lancement de « Savoir Terre », première farine de blé qui contribue à l'agriculture durable en Grande Distribution. C'est le fruit d'un engagement et d'une cohésion des différents acteurs de la filière.

Focus sur l'année écoulée

Année de transformation et de réorganisation, l'exercice 2018/2019 est marqué par le lancement de plusieurs innovations découlant d'une plus grande orientation client – lancement du Mouvement Banette, lancement de deux nouvelles farines – ainsi que la poursuite des synergies avec le métier Agriculture (programme FIRST - voir page 27). Malgré les réorganisations entreprises, les résultats sont en ligne avec les objectifs fixés.

Fait marquant

Fidèle à son ambition – développer des filières à la fois compétitives et respectueuses de l'environnement – Axiane Meunerie a lancé début 2019 une farine durable : Savoir Terre. Cette farine commercialisée en grandes surfaces est issue de blés français, cultivés selon les principes de la démarche CultivUp par des agriculteurs de la région Centre-Val de Loire. Axiane Meunerie garantit une rémunération fixe aux exploitants engagés dans la démarche Savoir Terre et s'engage avec eux sur trois ans dans le cadre d'une relation transparente et équilibrée.

En couverture, Sylvie et Benoît à Brévainville (41)

marché en mouvement

Franck Jolly (2ème à partir de la gauche) est Responsable du rayon boulangerie du magasin Leclerc d'Olivet (45).

Tradi'Rouge,
la farine qui répond aux attentes consommateurs

Depuis 2018, Axiane Meunerie commercialise à sa propre marque « Tradi'Rouge », une farine certifiée Label Rouge destinée à la fabrication de baguettes de tradition française en hyper et supermarchés.

Les enseignes de la Grande Distribution développent la fabrication traditionnelle de pain dans leur magasin. Comment expliquez-vous cette tendance ?
Franck Jolly : La baisse du nombre de boulangeries artisanales dans les communes a amorcé cette tendance et l'exigence du consommateur l'a renforcée. Aujourd'hui en grande surface, le consommateur exige la même qualité que chez son artisan boulanger. Le temps de la baguette congelée et cuite en magasin, c'est terminé ! Il fait place à la baguette Tradition réalisée au fournil, sortie du four et chaude toute la journée.

Comment vous adaptez-vous à ces nouvelles attentes des consommateurs ?
Franck Jolly : C'est tout un état d'esprit : fabriquer un pain de qualité c'est un travail d'équipe dès le labo, jusqu'à la mise en rayon. Le travail doit être respecté à chaque niveau pour tenir le rythme et la qualité. Nous embauchons des artisans boulangers et nous utilisons la farine Tradi'Rouge issue de blé 100 % français, certifiée, gage de qualité et savoureuse !
La direction de notre magasin a la volonté de développer ces produits et nous donne les moyens pour aller vers toujours plus de qualité et proposer un bon rapport qualité / prix aux clients. ●

Une offre diversifiée et de qualité
grâce à la nouvelle farine Lemaire Bio !

Axiane Meunerie a récemment redynamisé son offre de farines Lemaire avec de nouvelles recettes – notamment bio – augmentant ainsi de façon notoire la demande des Artisans boulangers pour ses farines. Témoignage de Sabine Kock, boulangère à Aubigny-sur-Nère adepte des produits Lemaire bio.

Pour quelle raison et comment s'oriente-t-on vers la fabrication de pains bio ?
Sabine Kock : Après avoir été professeure d'EPS puis formatrice, j'ai rejoint mon mari pâtissier afin de le seconder dans la création de notre boulangerie. Je me suis formée seule puis avec un démonstrateur, avec toujours une idée en tête : faire du bio ! J'aime créer et m'impliquer dans les démarches environnementales, le bio, les économies d'énergie, réfléchir aux emballages... C'est ainsi que je conçois ce métier. J'ai commencé par faire de l'Absolue, la première baguette bio faite avec la farine Lemaire. Nous avons rapidement dû passer de 20 à 120 baguettes par jour pour satisfaire la demande croissante de nos clients. Nous avons ensuite développé toutes sortes de pains bio pour répondre à notre clientèle parisienne qui vient surtout les week-ends : des meules, meules céréales, pains de seigle, et même des Kamut Kock. Un vrai succès !

Quelle est la démarche d'achat des clients en matière de bio ?
Sabine Kock : Nos clients veulent des pains de qualité, de tradition, artisanaux, dont ils peuvent connaître la provenance des céréales. Ils veulent manger moins mais mieux, et pas cher ! Avec nos produits, ils font la différence. Je plébiscite le bio, le « vrai bio ». Avec Aurore, artisan boulangère qui me seconde, nous ne laissons rien passer. Lemaire Bio est le seul à faire des farines AB de qualité panifiable excellente et régulière, en proposant de nombreuses variétés – et c'est ce dernier point qui nous a particulièrement plu. Ce qui nous différencie aujourd'hui, c'est la qualité et la diversité de nos produits. ●

La boulangerie Kock, à Aubigny-sur-Nère (18) propose une large gamme de pains Lemaire Bio réalisés par les 2 Artisans boulangères Sabine et Aurore.

ÉLEVAGE

Anticiper et intégrer les mutati

Maillons entre les éleveurs et les clients industriels, les quatre grands métiers de l'élevage – nutrition animale, accouvage, organisation de production volaille et œufs, matériel et bâtiments d'élevage – ont pour vocation d'apporter des services à valeur ajoutée à ses clients et à valoriser les productions animales. Le Groupe a engagé une réflexion approfondie sur le modèle économique de l'activité assorti d'un plan de transformation.

Enjeux

Dans un environnement tendu, marqué par une forte pression sur les prix et un pouvoir d'achat contraint, les nouveaux enjeux sont nombreux : contraintes réglementaires, préoccupations sociétales (bien-être animal, conditions d'élevage, demande de produits bio, sans pesticides, sans OGM…). Le Groupe s'adapte à ce changement de modèle. Il travaille à préserver sa performance économique tout en sauvegardant la dynamique des filières et des territoires.

Stratégie

Dans ce monde de l'élevage en mutation, le Groupe déploie une nouvelle façon de concevoir l'activité qui s'appuie sur l'innovation et la digitalisation des processus. Axéréal Élevage fait en particulier évoluer ses services pour accompagner l'émergence de nouvelles approches d'élevage avec notamment le développement d'applications digitales de surveillance de l'état sanitaire des animaux. Des efforts sont aussi entrepris pour renforcer la traçabilité, la qualité, et diminuer l'utilisation de médicaments. Le Groupe a ainsi été précurseur dans la production de volailles élevées sans traitement antibiotique. ●

Chiffres clés

505 **kt**
d'aliments du bétail commercialisés

3,3 **M€**
d'investissement

Jean-Michel Boussit
Directeur général Axéréal Élevage

Axéréal Élevage se concentre sur un ensemble de sujets : le modèle économique actuel de l'activité, la question du bien-être animal ou encore la réponse aux principaux enjeux sociétaux.

Focus sur l'année écoulée

Face à la difficile répercussion de la hausse des matières premières sur les prix de vente ainsi que la poursuite des importations de volailles (principalement en provenance d'Allemagne et de Pologne), le Groupe a su anticiper et s'adapter au changement de modèle en cours. Il tire aujourd'hui profit de la mise en œuvre de son plan de transformation de l'activité.

Mieux nourrir, durablement

À l'occasion du dernier sommet de l'élevage, en octobre 2018, Axéréal a rendu publique sa nouvelle signature, Mieux nourrir durablement. Cette accroche vise à davantage axer le positionnement de sa marque historique, Tellus, sur les enjeux liés au développement durable : agir pour toujours plus de proximité avec les territoires, renforcer la performance des exploitations tout en répondant aux attentes sociétales des clients.

ons économiques et sociétales

L'abattoir Arrivé Auvergne, Carrefour, Axéréal Élevage et Force Centre ont signé une charte de traçabilité pour permettre au consommateur de bénéficier de toutes les informations nécessaires sur le produit qu'il achète, via un flash code.

Pour ce faire, un consortium réunissant tous les acteurs de la production volailles a mis en place une application sur le principe de la blockchain. Date de naissance, nourriture, lieu d'élevage, d'abattage, de stockage, de vente... Vous pouvez désormais avoir une vision complète du parcours produit de votre poulet.

À gauche, Cyril Mathinier, éleveur de poulets Label Rouge d'Auvergne à Gannat (03) et Victor Belin, responsable Qualité Vif & technico-commercial Axéréal Élevage.

Plus qu'une traçabilité,
l'histoire est révélée au consommateur

Marc Saulnier est Directeur de l'abattoir Arrivé Auvergne (Saint-Germain-de Fossés - Groupe LDC), premier client de Force Centre, filiale avicole d'Axéréal Élevage. Il est également Président du SYVOFA*.

Avec Carrefour, Axéréal Élevage & Force Centre vous avez mis en place la blockchain. Quel est le bénéfice de cet outil pour vous en tant que client et acteur dans la filière ?
Marc Saulnier : Cet outil a été pour moi le moyen de mettre en œuvre une volonté de longue date ! Je souhaitais mettre à disposition du consommateur l'ensemble de la traçabilité qui existe chez nous et tout au long du parcours du produit.
Je me suis engagé dans ce projet avec deux objectifs : posséder toutes les données en cas de risque éventuel, et pouvoir dire au consommateur que l'ensemble des intervenants de la production travaille bien. Le client entend parler de traçabilité, j'avais cette volonté de le satisfaire et mettre à sa disposition l'ensemble des informations. Avec les acteurs de la filière, nous nous sommes tous mis autour de la table : les acteurs Axéréal – Force Centre, Axéréal Élevage et Auvergne Poussins –, le SYVOFA*, Carrefour, les vétérinaires, et nous-mêmes, Arrivé Auvergne. Carrefour a mis des moyens humains pour mieux nous connaitre, acteurs de la production et nous aider à mettre en place cette blockchain, mine de données actualisées quotidiennement par chacun d'entre nous.
Le résultat : nous sommes partis de zéro et nous commercialisons aujourd'hui 1 million de poulets dans la blockchain pour Carrefour.

La blockchain, et ensuite ? Comment anticiper et préparer les futures demandes des clients ?
Marc Saulnier : Mes premières démarches dans la filière Auvergne ont été la suppression des antibiotiques – Force Centre a d'ailleurs été le 1er à se lancer dans la démédication –, puis le soja grâce à la filière de soja durable d'Axéréal, et enfin la traçabilité, un travail que nous avons mené en mode collaboratif avec l'ensemble des métiers, c'est aussi une satisfaction. Et aujourd'hui, je recherche des projets à 3 ou 4 ans pour relayer cette croissance. On parle beaucoup de véganisme, il est donc nécessaire d'anticiper les évolutions alimentaires. Je crois beaucoup dans les signes de qualité, les IGP, Labels qui vont devenir un socle dans notre activité. Le SYVOFA, qui est l'organisation de gestion des signes de qualité, joue tout son rôle ici, car les enjeux financiers sont importants : entre les distributeurs et le monde agricole, nous n'avons pas totalement les mêmes valeurs.
Je poursuis donc des projets avec cette organisation. Nous finalisons le reboisement des parcours volailles avec 6 000 arbres replantés d'ici la fin de l'année. Un autre projet est en cours de création, former les éleveurs à l'apiculture et installer des ruches sur les élevages. C'est notre organisation qui permet de rapprocher les acteurs et qui a toute son importance dans les décisions qui vont faire l'avenir des volailles fermières. ●

** SYVOFA : Syndicat Poulet fermier et Volailles Fermières Auvergne*

MALT

Conquérir un marché porteur

Acteur de référence, Boortmalt fournit des malts de qualité à destination des brasseurs et des distillateurs et exporte la moitié de sa production dans les pays émergents. Le malt représente un fort levier de développement pour Axéréal, qui accroît sa présence à l'international par des investissements majeurs.

Enjeux

Totalement internationalisé et très concurrentiel, le marché de la malterie est en pleine croissance, notamment dans l'hémisphère sud où il affiche une hausse moyenne de 4 % par an. Fiabilité, réactivité, expertise technologique et connaissance actualisée de nouvelles variétés sont les clés de la réussite pour satisfaire l'exigence des clients brasseurs.

Stratégie

Sur ce marché, Boortmalt entend devenir le meilleur malteur avec sa stratégie « Masters of Malt » en 6 grands axes : une stratégie de développement ambitieuse et efficace, une démarche RSE exigeante assortie d'objectifs ambitieux, l'excellence opérationnelle et la minimisation des pertes à tous les niveaux (énergie, temps…), la recherche de solutions commerciales, le bien-être au travail. Sans oublier la création de valeur financière, corollaire de toutes ces actions. ●

Chiffres clés

1 150 000
de tonnes de malt commercialisé

10 **sites de production**
+1 en construction en Éthiopie

Yvan Schaepman
Directeur général Boortmalt

Notre ambition est de doubler de taille dans les quatre années à venir. Avec l'acquisition de Cargill Malt, 3ème malteur mondial, cette ambition se concrétise et les débouchés pour les orges de brasserie s'élargissent pour les associés coopérateurs, selon les conditions de marché.

Focus sur l'année écoulée

L'année se démarque par d'importants investissements, avec un endettement restant sous contrôle : évolution de la malterie d'Anvers en la faisant première au niveau mondial grâce sa 4ème tour de maltage et un centre d'innovation, construction d'une nouvelle malterie en Éthiopie, extension de la malterie irlandaise pour accompagner le marché des whiskies… Enfin, étape majeure dans l'histoire d'Axéréal, Boortmalt renforce son activité à l'international grâce à l'acquisition de l'activité Malt de Cargill fin 2019 (voir pages 42-43).

Fait marquant

Le Centre d'Innovation d'Anvers s'imposera en leader dans l'industrie, ouvrant la voie à de nouveaux produits et solutions dans le processus de maltage, pour accompagner le programme d'innovation de nos clients. Le Centre est doté d'équipements de taille pilote, d'un laboratoire ultramoderne et de bureaux. Il permettra de tester les idées à la demande de nos clients ou de nos équipes.

La spécificité d'une micro-brasserie est de produire de 300 à 1 000 H/litres de bière. Créée en 2010 à Bourges (proche de la malterie d'Issoudun, les « pieds dans l'orge »), la brasserie Bos est passée d'une production de 300 H/litres à 800 H/litres de bière et n'entend pas s'arrêter là.

En 2015, elle a élargi son espace et a associé dans le même lieu la fabrication et la convivialité avec un bar, des after work et de nombreux événements. De quoi ouvrir le monde de la brasserie à un plus large public !

Sa clientèle est régionale et ses bières sont présentes en épicerie, moyennes et grandes surfaces.

L'équipe qui a brassée la Bière Jehanne d'Arc, de gauche à droite : Yahia Chabane, Yves Bos, Anne-Laure Goudinou et Jacques-Marie de Chazelles-Marsy.

Sur la route de Jehanne d'Arc

pour être local !

L'activité Craft (microbrasseur) est en forte croissance sur tous les continents ; Boortmalt s'est donc spécialisé sur le marché de la brasserie artisanale à travers cinq marques : ***Minch Malt*** (Irlande), ***Les Maltiers*** (France), ***Pauls Malt*** (UK), ***Belgomalt*** (Belgique) et récemment ***Bad Ass*** (Croatie).
Le Craft, c'est un état d'esprit !
Les amateurs et passionnés sont sensibles à une approche du produit, à son identité, sa qualité et à un terroir. Pour répondre à ce courant, Boortmalt a engagé une démarche en filière avec Axéréal, en partenariat avec les coopératives Agora et Vivescia, qui réunit les producteurs d'orge et *Les Maltiers*. En 2018, 9 agriculteurs produisaient une orge de printemps liée au cahier des charges « Orge Jehanne d'Arc ». En 2019, ils sont 50 passionnés par l'aventure pour répondre à la demande en orge Jehanne. *Les Maltiers* commercialisera en 2020 la totalité de sa gamme de malt pilsen en malt *Jehanne d'Arc,* à destination des microbrasseurs Français, un malt qui a déjà les prémices d'une qualité parfaite !
Yahia Chabanne, craft manager pour la France est allé jusqu'au produit fini : avec l'équipe de la Brasserie Bos (18) ils ont créé la recette et fabriqué ensemble la *Bière Jehanne d'Arc.*

Orge, malt, bière, qu'est ce qui se joue dans cette filière créée par Axéréal et Boortmalt ?
Yahia Chabanne : Cette filière spécifique, c'est tout d'abord une aventure humaine passionnante. L'*Orge Jehanne d'Arc* est sélectionnée et produite par 50 agriculteurs situés entre Orléans et Compiègne, dans les meilleures régions productrices d'orge de printemps brassicole, sur les routes empruntées par notre héroïne. Transformée, l'orge devient un malt de caractère, tracé, homogène, de qualité et local, car il est malté dans notre malterie d'Issoudun dans l'Indre.
La singularité de cette filière structurée avec Axéréal, c'est qu'elle va jusqu'au produit fini : avec la Brasserie Bos, nous sommes fiers d'avoir créé la *Bière Jehanne d'Arc*. C'est comme la consécration de cette aventure : derrière chaque grain d'orge transformé par *Les Maltiers,* il y a une responsabilité et des motivations : apporter de la valeur aux producteurs et continuer à développer pour les microbrasseurs, des malts qui feront des bières artisanales typées, régionales et de qualité.

Quelle est la philosophie d'un micro-brasseur et quel est l'avenir de cette activité ?
Jacques-Marie : Le propre d'une micro- brasserie c'est l'esprit d'innovation ! C'est travailler avec du naturel, utiliser une grande quantité d'ingrédients naturels, les associer, innover et produire pour un marché local, des bières sur mesure, personnalisables, des bières événementielles et avec des étiquettes que nous créons nous-mêmes pour répondre aux attentes de nos clients. Notre philosophie, c'est être en contact avec nos fournisseurs, tel *Les Maltiers,* être dans le concret, échanger sur la qualité des malts, sur la technique et nos recettes. Et auprès de nos clients, expliquer l'origine des matières premières, l'histoire des bières et partager nos recettes ; parler aussi du produit, leur apprendre à le déguster, à choisir le verre adapté… c'est tout une cohérence dans la démarche. Aujourd'hui il est nécessaire de devancer ce qu'attend le client, de plus en plus attentif à l'origine de ce qu'il achète. Notre avenir nous le construisons avec l'innovation constante, avec des produits toujours moins standardisés, et avec des bières sans alcool par exemple, une demande croissante. Et nous contribuons à faire émerger la culture du Craft… ●

MALT

Une nouvelle dimension pour

Au dernier trimestre 2019, les équipes de Cargill Malt rejoindront Boortmalt. Cette acquisition, rendue possible grâce au bon bilan de Boortmalt depuis les dix dernières années et à l'engagement des équipes tout au long des années 2018 et 2019, confère au Groupe des opportunités de croissance majeures dans la malterie, un marché à fort potentiel. Désormais présent sur les 5 continents, Axéréal, au travers de sa filiale Boortmalt, change de dimension et devient un acteur de référence au niveau mondial.

Cargill Malt livre du malt pour l'industrie brassicole, alimentaire et de boisson en fournissant et transformant l'orge en malt. 3ème malteur commercial au monde, avec 16 malteries et une capacité totale de 1,7 million de tonnes, l'entreprise bénéficie d'une excellente réputation dans l'industrie du malt.

Pourquoi cette acquisition ?

Sur un marché des céréales globalisé et très concurrentiel, cette acquisition donne un coup d'accélérateur à la stratégie d'internationalisation du Groupe Axéréal et va lui permettre d'accompagner une industrie en plein essor. Par ce rachat, Axéréal sera en mesure de promouvoir et de valoriser ses orges sur le long terme. Désormais présent sur l'ensemble des marchés de ses clients, le Groupe pourra les accompagner plus étroitement. Il sera également en mesure de diversifier la source de ses produits en se fournissant dans les 4 principaux bassins mondiaux d'orge.

Quels bénéfices ?

La coopérative va augmenter ses livraisons d'orges aux malteries européennes de Cargill en provenance de la région Centre et va voir ses capacités de trading renforcées. Alors que le marché est tiré par les malts de spécialités destinés aux grands et micro-brasseurs, ce rapprochement va en outre permettre à Axéréal de travailler aux développements de nouvelles variétés d'orges et de créer de nouveaux malts. Boortmalt et Cargill affichent une bonne complémentarité géographique, gage d'une filière sécurisée et d'une moindre dépendance aux aléas climatiques du fait d'un territoire plus large. ●

Paul-Yves L'Anthoën
Directeur général Groupe

Nous compterons en fin d'année 600 personnes de plus au sein du Groupe, avec des collaborateurs présents sur les 5 continents ! Près de 32 % de notre EBE est réalisé en dehors de l'Europe et plus de la moitié hors de France.

Axéréal

Chiffres clés Cargill

16 **sites** répartis sur 4 continents

7,6 **% de parts de marché** (incluant les brasseurs)

3e **malteur** commercial mondial

16 **malteries**

Près de **600** **salariés**

Capacité totale de **1,7** **Mt**

Chiffres clés Boortmalt

11 **malteries** répartis dans 8 pays

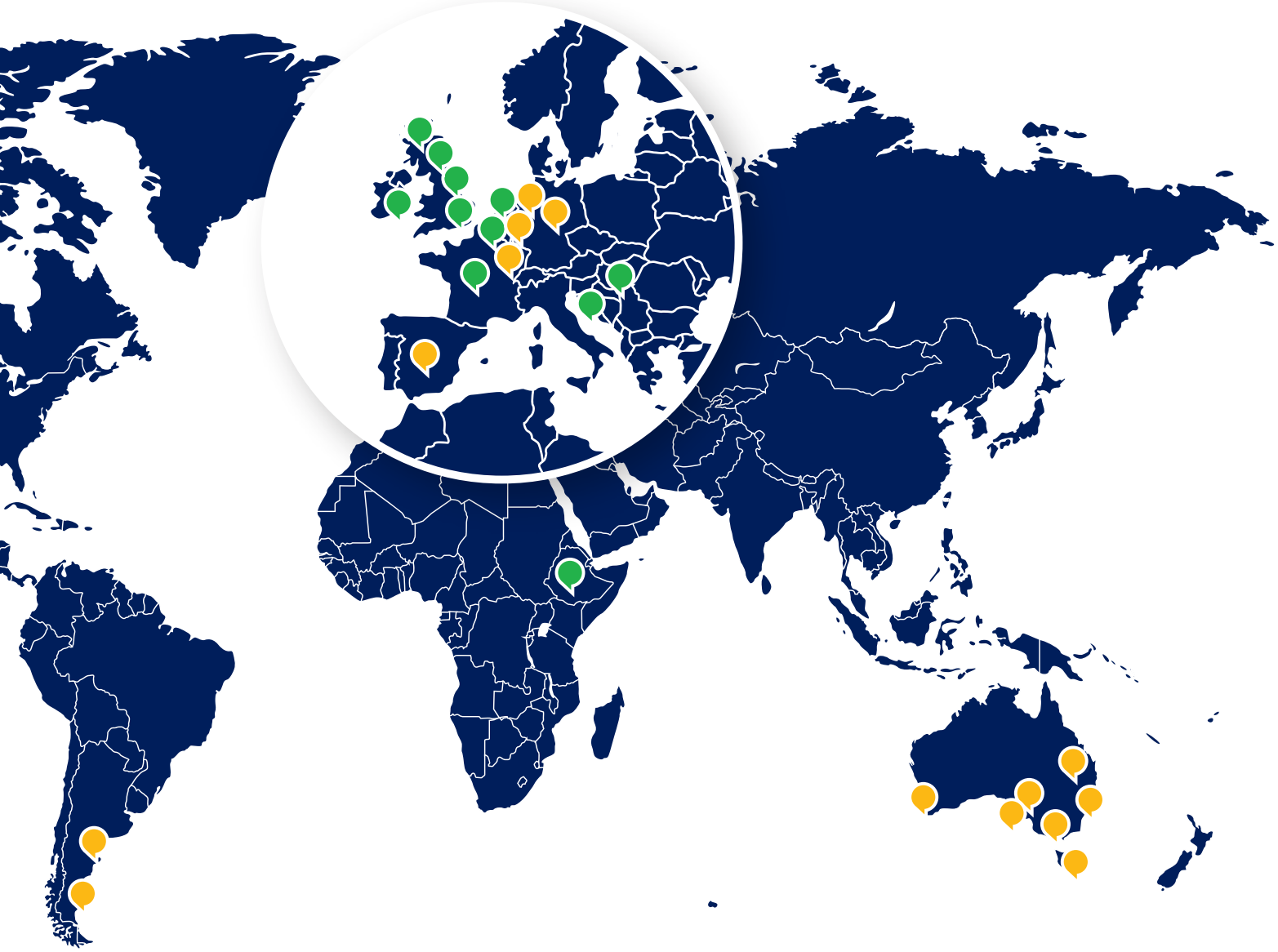
50 **% du chiffre d'affaires** sur les marchés émergents

4e **malteur** commercial mondial

19 **nationalités**

Plus de **350** **salariés**

1,3 **Mt** **de malt produit** par an

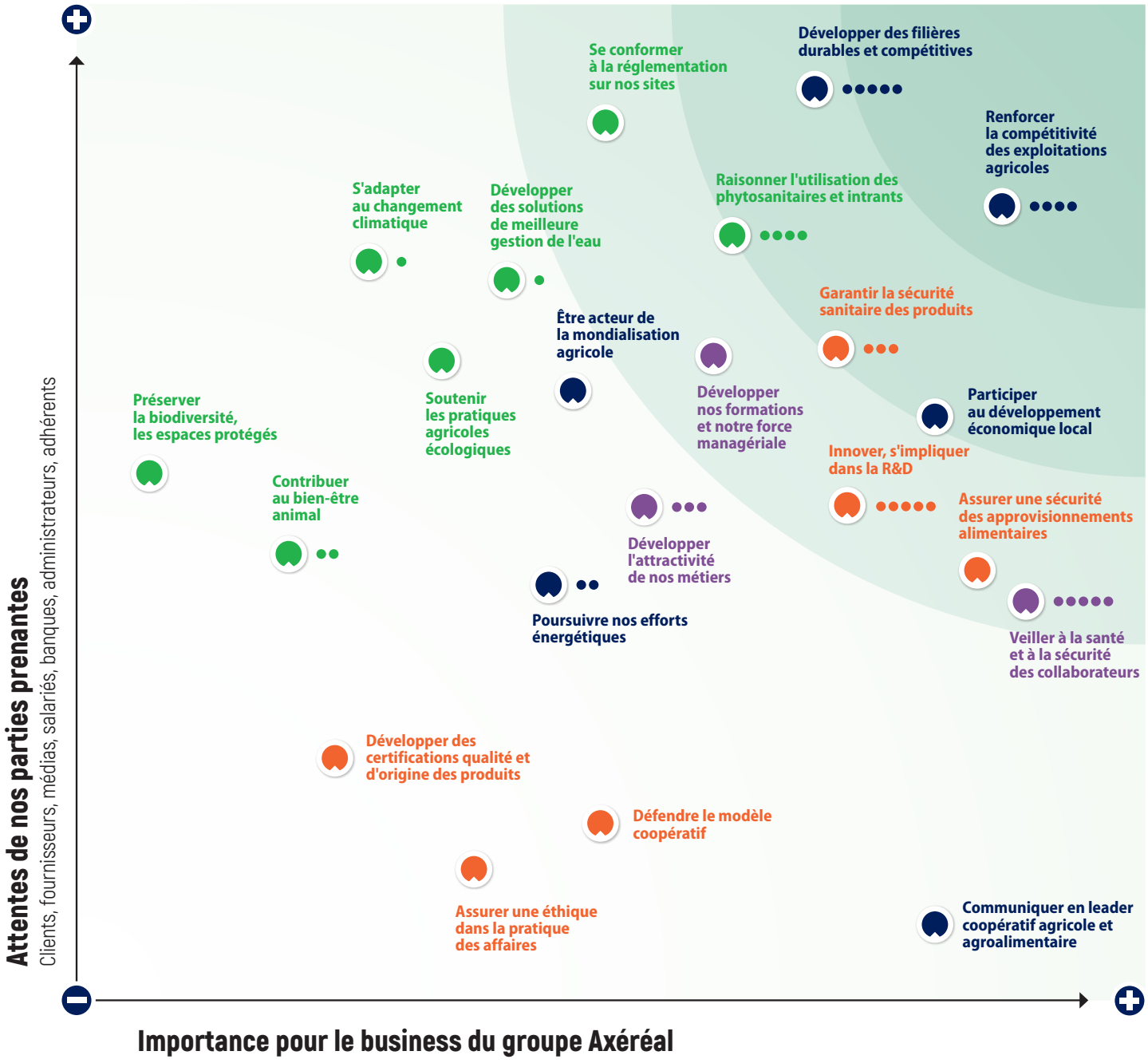


Notre performance **globale**

Le monde économique a changé : aujourd'hui, la performance d'une entreprise ne saurait se mesurer à l'aune de ses seuls résultats financiers. Convaincu que la performance financière doit nourrir la démarche de développement durable et inversement, Axéréal agit dans une logique de création de valeur partagée avec ses parties prenantes. C'est sur ce cercle vertueux que reposent les décisions stratégiques et la gestion opérationnelle du Groupe.

Les engagements du groupe Axéréal

Matrice de matérialité



●●●●● Engagements communs
●●●● Agriculture
●●● Meunerie
●● Élevage
● Malterie

Économique
Sociétal
Social
Environnemental

Claire Lefebvre, Directrice Contrôle Financier Groupe et Céline Montauriol, Directrice de la RSE & de la Transition Agro-alimentaire

Les indicateurs RSE

Domaine	Indicateur	Correspondance ODD	Correspondance enjeux	2017-2018	2018-2019	Évolution
Social	Effectif total (CDI)	ODD 4	Rétention et renouvellement des talents	3 182	3 235	2 %
	Répartition des effectifs par sexe	ODD 4	Rétention et renouvellement des talents			
	Part des hommes			73 %	76 %	4 %
	Part des femmes			27 %	24 %	-11 %
	Index Égalité Femmes- Hommes au titre de l'année 2018 (pour la branche UES Chaîne du Grain et Équipes Groupe)			-	73 sur 100	-
	Organisation du travail	ODD 4	Rétention et renouvellement des talents			
	Part des effectifs à temps plein			97 %	97 %	0 %
	Part des effectifs à temps partiel			3 %	3 %	0 %
	Nombre d'embauches saisonniers			827	846	-2 %
	Taux d'absentéisme *(%)*	ODD 3 & 8	Santé des collaborateurs	4,44 %	4,75 %	7 %
	Accidents du travail	ODD 3 et 8	Santé des collaborateurs			
	Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt *(par millions d'heures travaillées)*			24,75	16,97	-31 %
	Taux de gravité *(par milliers d'heures travaillées)*			0,77	0,78	1 %
	Formation	ODD 4	Rétention et renouvellement des talents			
	Nombre d'heures de formation *(en heures)*			52 290	49 479	-5 %
	Montant des dépenses consacrées à la formation *(en €)*			1 162 044	1 098 288	-5 %
	Principaux accords collectifs en vigueur sur la branche UES Chaîne du Grain et Équipes Groupe : accord GPEC (2011), accord télétravail (2018), accord Mutuelle et Prévoyance (2018)					
Environnement	**Consommations d'énergie** ***(en MWh toutes énergies - scopes 1 & 2)***	ODD 7	Consommation d'énergie	939 627	1 012 769	8 %
	Énergie consommée par tonne produite *(en kWh/t) - activités de transformation uniquement : Axiane Meunerie, Boortmalt, Axéréal Élevage*			433	452	4 %
	Émissions de Gaz à Effet de Serre ***(en tonnes de CO_2 - scopes 1 & 2)***	ODD 13	Changement climatique	226 308	215 493	-5 %
	Émissions de GES par tonne produite *(en $kgCO_2eq./t$) - activités de transformation uniquement : Axiane Meunerie, Boortmalt, Axéréal Élevage*			105	95	-10 %
	Consommation d'eau *(en m³)*	ODD 6	Gestion de l'eau	3 563 962	3 744 407	5 %
	Production de déchets	ODD 12	Développer des filières durables compétitives			
	Déchets totaux *(en t)*			15 875	22 480	42 %
	Taux de valorisation des déchets *(%)*			90%	95%	5 %
	Coproduits valorisés *(en t)*			55 509	55 130	-1 %
Économie et sociétal	Excédent Brut d'Exploitation *(en €)*	ODD 8		-	107 917 k€	-
	Agrégat EBE-CAPEX *(en €)*			-	20 717 k€	-
	Nombre d'agriculteurs engagés en agriculture durable - CultivUp	ODD 3 et 15	Effets sur les écosystèmes	-	2 144	-
	Volumes céréales commercialisés en filières *(%)*	ODD 3 et 8	Revenu des agriculteurs	-	64 %	-
	Volumes de farines commercialisés sous cahier des charges durables *(%)*	ODD 12	Fluctuation du marché des commodités & accompagnement des clients et consommateurs	-	11 %	-
	Part des approvisionnements en orges durables *(%)*			-	38 %	-
	Part de poules nourries sous cahiers des charges *(%)*	ODD 12	Bien-être animal	-	100 %	-
	Part des poulets nourris et élevés sous cahiers des charges sans antibiotiques			-	34 %	-

La note méthodologique du reporting extra-financier

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 01/07/2018 au 30/06/2019 – 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 2018-2019, 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). À noter que : deux moulins d'Axiane ont été fermés en cours d'exercice (Chartres, Saint-Maurice-sous-les-Côtes) et 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 exclues de la donnée reportée 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 adhérents agriculteurs, enjeu traité en pages 20 « développer des filières durables et compétitives » et 23 « 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.

6. Spécificités et limites méthodologiques

Indicateur effectif total CDI : il couvre en 2018-2019 l'ensemble du périmètre soit 100 % des effectifs d'Axéréal.

Indicateur part des effectifs à temps plein et à temps partiel : les entités suivantes sont exclues du périmètre de reporting car la donnée est indisponible : les Métiers Agricoles Europe Centrale, Ebly et la MEF soit 9,9 % de l'effectif Groupe.

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 2018 et porte uniquement sur le pôle Chaîne du Grain (exclusion faîte de l'entité Métiers Agricoles Europe Centrale soit 8,3 % 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 27 % 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. Les entités suivantes sont exclues du périmètre de reporting car la donnée est indisponible : les sociétés des Silos Portuaires, les Métiers Agricoles Europe Centrale, Ebly et la MEF soit 11,1 % de l'effectif Groupe.

Indicateur nombre d'heures de formation : cet indicateur porte exclusivement sur les formations en présentiel (hors e-learning). 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, la MEF et Boortmalt soit 27 % de l'effectif Groupe.

Indicateur montant des dépenses de formation : le montant des dépenses de formation de Boortmalt a été extrapolé par rapport à l'année N-1. 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 la MEF soit 15,3 % 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 et les consommations d'électricité de la MEF (soit 3,8 % du chiffre d'affaires du Groupe) sont exclus du périmètre de reporting car les données ne sont pas disponibles.

Indicateur émissions de GES : les Métiers Agricoles Europe Centrale sont exclus du périmètre de reporting. Les consommations de gasoil sont prises en compte dans le calcul des émissions de GES.

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.

Indicateur déchets : la Chaîne du Grain est exclue du périmètre de reporting car la donnée est indisponible. Sont exclues du calcul : les palettes jetées par Axéréal Élevage car la quantité n'est pas disponible en kg ni en tonnes mais en nombre. ●

Conception et mise en page : Axéréal / **Conseil et rédaction :** Capitalcom / Axéréal
Crédits photos : Axéréal, Didier Depoorter, Pierre Froger, Prod03, Xavier Spertini, Michel Wiegandt, Shutterstock, DR.

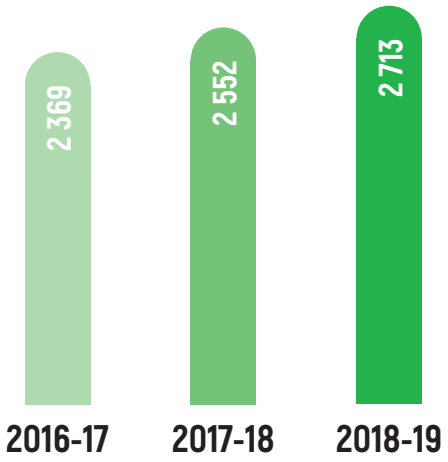
Analyse financière

2019 : une très bonne année avec un EBE de 107,9 M€, en forte progression depuis trois exercices.

Chiffre d'affaires (en M€)

+6,3 % par rapport à l'année dernière, essentiellement portés par les volumes additionnels de la 4ème tour de maltage à Anvers

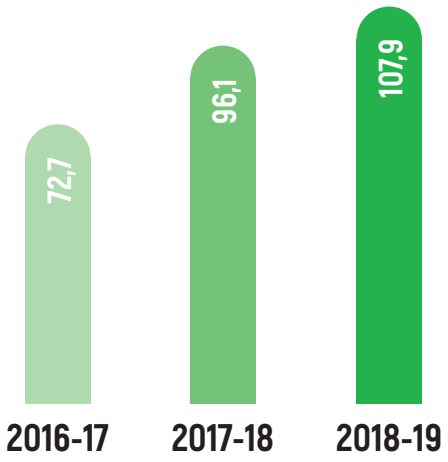
Le chiffre d'affaires du Groupe s'établit à 2 713 M€, soit une augmentation de 6,3 % par rapport à l'exercice précédent. La récolte 2018 a été marquée par une baisse des volumes de grain collectés (4,2 millions de tonnes vs 4,6 millions de tonnes lors de l'exercice précédent), compensée par une meilleure valorisation des céréales. Sur les activités de transformation, la mise en production, en octobre 2018, de la 4ème tour de maltage à Anvers permet à Boortmalt d'accroître sa capacité de production et d'augmenter son chiffre d'affaires.



Excédent brut d'exploitation (en M€)

Une performance opérationnelle en constante progression traduisant une croissance vertueuse

L'EBE atteint 107,9 M€ et augmente de 12 % par rapport à l'exercice précédent.
La Chaîne du Grain connait une amélioration significative de sa performance opérationnelle malgré la collecte en retrait par rapport à l'exercice précédent, grâce à l'effet prix positif sur les céréales. La Meunerie et l'Élevage ont été affectés par la hausse du prix du blé partiellement compensée par les premières mesures des plans de performance mis en place. Le Malt enregistre une année record grâce au lancement de la tour M4.

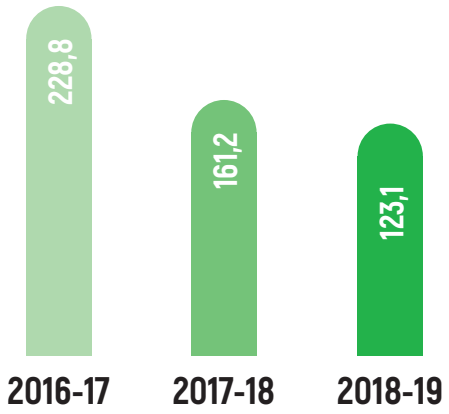


Note : L'ensemble des chiffres présentés sont établis en normes French GAAP.

Besoin en fonds de roulement (en M€)

Un besoin en fonds de roulement historiquement bas

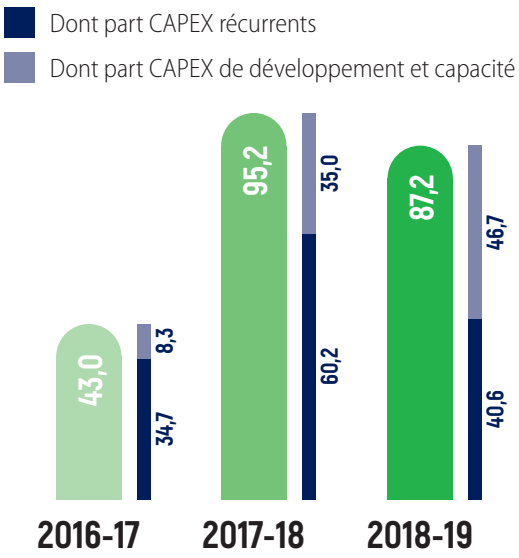
Le besoin en fonds de roulement du Groupe diminue fortement et atteint son niveau historique le plus bas. Depuis les trois derniers exercices, la gestion rigoureuse des composantes opérationnelles du BFR ainsi que le recours à des outils d'optimisation, tels que la cession de stocks et l'affacturage, sont les principaux facteurs d'amélioration du BFR. Parmi les autres facteurs, le niveau de stocks de céréales diminue par rapport à l'exercice précédent, il était alors particulièrement élevé en raison des grèves de la SNCF. Par ailleurs, l'exercice 2019 a connu un niveau de comptes courants créditeurs de la part des adhérents particulièrement élevé.



Investissements (en M€)

Un plan d'investissements maîtrisé, avec une stratégie de développement affirmée

Après un rattrapage au cours de l'exercice 2017-18, les CAPEX récurrents reviennent sur un niveau plus proche des besoins usuels du Groupe. Axéréal continue sa stratégie de développement en investissant notamment sur ses activités Malt avec la construction d'une malterie en Éthiopie, l'extension du site irlandais d'Athy ou encore la finalisation de la 4ème tour de maltage sur le port d'Anvers.

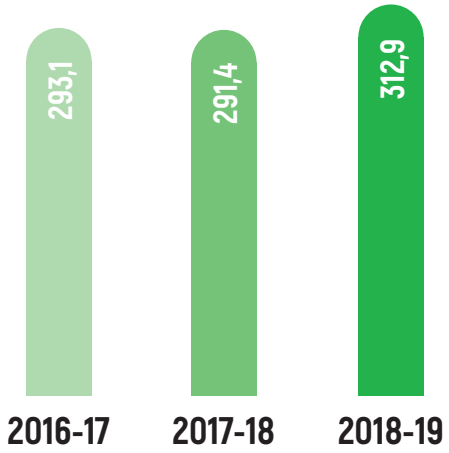


Endettement net consolidé (en M€) et ratio de levier

Une dette financière stable dans un contexte de fort développement

Le Groupe a procédé le 28 juin 2019 au refinancement du crédit syndiqué existant à hauteur de 775 M€, assorti d'une ligne d'acquisition de 305 M€ qui sera mobilisée au closing de l'opération portant sur les activités Malt de Cargill. Au 30 juin 2019, l'endettement net comptable du Groupe ressort à 312,9 M€ et tient compte d'une augmentation de capital à hauteur de 20 M€.
Au sens du nouveau crédit syndiqué, le ratio de levier dette nette ajustée/EBE s'établit à 2,3x au 30 juin 2019 contre 2,2x au 30 juin 2018.

Note : la dette nette présentée est la dette nette comptable établie en French GAAP.



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