

Rapport intégré

Issu du document
d'enregistrement universel

2020 2021

**Bonduelle**
La nature, notre futur



**La nature,
notre futur**



Rapport intégré



1.1	Notre profil 	2
1.1.1	La nature, notre futur	2
1.1.2	Notre présence est multi-locale	2
1.1.3	Nos indicateurs clés financiers et extra-financiers	3
1.2	Notre année 2020-2021 	4
1.2.1	Entretien avec Guillaume Debrosse	4
1.2.2	L'année dans nos <i>business units</i>	5
1.3	Notre écosystème est un monde en transition	6
1.3.1	La transition alimentaire	6
1.3.2	La transition agroécologique	7
1.3.3	La transition socio-économique	8
1.4	Notre stratégie pour devenir une entreprise alliant performance financière et impact positif	9
1.4.1	Notre vision	9
1.4.2	Notre raison d'être	9
1.4.3	INSPIRE, notre projet collectif d'entreprise	9
1.4.4	Notre modèle de création de valeur	12
1.5	Notre gouvernance au service de notre évolution en entreprise à impact	14
1.5.1	Notre Comité Exécutif	14
1.5.2	Combiner croissance durable et impact positif, le défi vu par notre Comité Exécutif	15
1.6	Notre organisation pour favoriser la transition vers l'alimentation végétale	16
1.6.1	Notre vision de l'innovation est transversale	16
1.6.2	Nos <i>business units</i> sont spécialisées par marchés et technologies	16
1.6.3	Notre présence est multi-locale	18

Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme 



POUR EN SAVOIR PLUS
RENDEZ-VOUS
SUR BONDUELLE.COM

1.1 Notre profil

1.1.1 La nature, notre futur

Nous voulons favoriser la transition vers l'alimentation végétale, pour contribuer au bien-être de l'Homme et à la préservation de la planète.

Nous sommes une entreprise familiale française de 14 700 salariés et nous innovons avec nos agriculteurs partenaires depuis 1853.

Nos produits prêts à l'emploi sont cultivés sur 124 000 hectares et commercialisés dans près de 100 pays, pour un chiffre d'affaires de 2 779 millions d'euros.

Nos six marques sont :



1.1.2 Notre présence est multi-locale



1.1.3 Nos indicateurs clés financiers et extra-financiers

	Au 30/06/2019	Au 30/06/2020	Au 30/06/2021
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	2 777	2 855	2 779
Progression	0 %	2,8 %	(2,7) %
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	124	109	100
Résultat net (en millions d'euros)	73	55	57
REBITDA ⁽¹⁾ (en millions d'euros)	213	198 ⁽⁵⁾	190 ⁽⁵⁾
Levier d'endettement ⁽²⁾	3,07 x	3,19 x ⁽⁵⁾	3,33 x ⁽⁵⁾
Investissements industriels ⁽³⁾ (en millions d'euros)	104	91	100
ROCCE ⁽⁴⁾	9,- %	8,- % ⁽⁵⁾	7,3 % ⁽⁵⁾
B! Pact #1 : 80 % de nos agriculteurs partenaires engagés dans une agriculture régénératrice (En construction)	N/A	N/A	N/A
Part des agriculteurs partenaires ayant renouvelé leur contrat	91 %	89 %	90 %
Part des surfaces cultivées qui utilisent des alternatives aux pesticides de synthèse ⁽⁶⁾	N/A	65 %	52 %
B! Pact #2 : - 20 % d'émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2035 (en valeur absolue)	N/A	+ 16,2 % (année de référence 2018-2019)	+ 5,7 % (année de référence 2018-2019)
Évolution annuelle des émissions de gaz à effet de serre	N/A	+ 16,2 % (année de référence 2018-2019)	- 9,0 % (année de référence 2019-2020)
Part d'énergies alternatives dans le mix énergétique ⁽⁷⁾	9,8 %	9,7 %	10,6 %
B! Pact #3 : 100 % d'emballages conçus pour être recyclables ou réutilisables ⁽⁸⁾	92 %	89 %	97,3 %
B! Pact #4 : 100 % de nos marques avec un impact positif (En construction)	N/A	N/A	N/A
Part des produits classés Nutri-Score A ou B ⁽⁹⁾	96 % des produits Bonduelle en France	97 % des produits Bonduelle en France	96 % des produits Bonduelle et Cassegrain en Allemagne, Autriche, Belgique, Espagne, France et Pays-Bas
B! Pact #5 : Encourager les bonnes pratiques alimentaires avec la Fondation Louis Bonduelle (Nombre de projets financés depuis la création de la fondation en 2004)	212	215	220
B! Pact #6 : 0 accident du travail (Taux de fréquence des accidents du travail ⁽¹⁰⁾)	6,37	7,2	5,04
B! Pact #7 : 100 % de nos sites impliqués dans des projets locaux	49 %	44 %	57 %

(1) REBITDA (Recurring Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization). Cet indicateur représente la rentabilité récurrente générée par l'activité, indépendamment des conditions de financement, des prélèvements fiscaux et de l'amortissement de l'outil d'exploitation.

(2) Levier d'endettement : dette financière nette/REBITDA.

(3) Voir partie 5 Comptes consolidés, note 10.3 Immobilisations corporelles.

(4) Résultat opérationnel courant avant impôts/Capitaux employés.

(5) Hors IFRS 16.

(6) Au 30 juin 2020, pour la première année de mise en oeuvre de cet indicateur, les équipes agronomiques des bassins étaient déjà en mesure d'effectuer un reporting sur environ 30 % des surfaces cultivées par les producteurs partenaires. Au 30 juin 2021, la mesure a été effectuée sur la totalité du périmètre du reporting agronomique.

(7) Photovoltaïque, biogaz, biomasse et vapeur issue de la biomasse.

(8) Un emballage ou un composant d'emballage est recyclable si sa collecte post-consommation, son tri, et son recyclage sont effectifs à grande échelle. Un emballage peut être considéré comme recyclable si ses principaux composants (plus de 95 % de la totalité du poids de l'emballage) sont recyclables selon la définition ci-dessus, et si le reste des composants n'entrave pas la recyclabilité des composants principaux. Un emballage est réutilisable s'il a été conçu pour accomplir - ou prouve sa capacité à accomplir - un nombre minimum de rotations dans un système pour réutilisation (par exemple, des bouteilles en verre consignées).

(9) Résultats par technologie et définition du Nutri-Score en 2.4.2.3 Sensibilisation à l'alimentation végétale.

(10) Le taux de fréquence est le nombre d'accidents de travail ayant entraîné un arrêt de travail d'au moins une journée complète sur les heures travaillées (x 1 000 000).

1.2 Notre année 2020-2021

1.2.1 Entretien avec Guillaume Debrosse

Quel bilan dressez-vous de l'année ?

« Le chiffre d'affaires 2020-2021 du Groupe Bonduelle est en hausse de 1,6 % à taux de change constants. Fortement impacté par des variations de devises défavorables, il présente un recul de 2,7 % à taux de change courants. Il s'établit ainsi à 2 778,6 millions d'euros, et ce malgré la poursuite, tout au long de l'exercice, de la crise sanitaire et des manques de produits liés aux campagnes agricoles déficitaires de l'été 2020.

Si la croissance de Bonduelle en données comparables a été contrastée du fait de la crise sanitaire, le groupe a démontré son extrême résilience grâce à un portefeuille d'activités diversifié tant sur le plan des technologies que des circuits de distribution et des géographies. Dans ce contexte d'évolutions très irrégulières, la capacité des équipes à se mobiliser collectivement et solidairement conjuguée à un haut niveau d'exigence et à un modèle robuste et intégré ont été nos meilleurs atouts pour poursuivre notre croissance.

Nous avons su nous adapter et innover au service de notre stratégie de croissance durable à impact positif. En témoignage, côté financement, le succès de l'augmentation de capital réservée à nos producteurs agricoles français et la mise en place du premier financement vert avec le renouvellement du *Revolving Credit Facility* adossé à un objectif de performance de Responsabilité Sociétale d'entreprise (RSE).

Cette année a également été marquée par l'adoption de la raison d'être de Bonduelle, qui guide les futurs choix stratégiques du groupe et sa vision long terme, et par la construction du projet collectif d'entreprise, INSPIRE. »

Quels ont été les effets de la crise sanitaire sur la performance des activités et des géographies ?

« La performance 2020-2021 est le reflet d'une très grande hétérogénéité des impacts des vagues épidémiques et de la reprise économique sur nos activités et nos géographies.

La restauration hors foyer affiche des résultats inégaux selon les marchés, sa reprise étant liée à la levée progressive des restrictions sanitaires et de circulation.

Malgré la disponibilité limitée de certains produits, en particulier en fin d'exercice, les *business units* proposant des produits à durée de vie longue, Bonduelle Americas Long Life, Bonduelle EurAsia Markets et Bonduelle Europe Long Life, enregistrent des performances encourageantes.

En frais, Bonduelle Fresh Europe poursuit le redressement entamé avec la reprise de la dynamique des marchés européens. Aux États-Unis, Bonduelle Fresh Americas affiche des performances de vente solides, mais sa rentabilité a notablement souffert du manque de main-d'œuvre généralisé et de surcoûts logistiques. »

Pourquoi, dans ce contexte incertain, le Groupe Bonduelle a-t-il adopté sa raison d'être et son nouveau projet d'entreprise, INSPIRE ?

« Plus que jamais, la crise sanitaire conforte Bonduelle dans sa vision long terme et sa volonté de protéger notre environnement tout



Guillaume Debrosse
Directeur général du Groupe Bonduelle

en nourrissant l'Homme durablement. Notre raison d'être est de « Favoriser la transition vers l'alimentation végétale pour contribuer au bien-être de l'Homme et à la préservation de la planète. » Au cœur de notre modèle de création de valeur, elle guide le groupe vers un modèle plus résilient et créateur d'impact positif.

Cette raison d'être est déjà en action puisque nous sommes engagés dans la démarche de certification B Corp et sommes membre fondateur du B Movement Builders. Nous poursuivons encore son déploiement grâce à notre nouveau projet d'entreprise INSPIRE. Enraciné dans nos valeurs, il fixe le cap qu'est notre raison d'être, définit une ligne stratégique claire alliant performance durable et impact positif, et promeut notre modèle de *leadership* qui permet de la mettre en œuvre.

INSPIRE est porté par deux grands programmes stratégiques transversaux. Au service de notre efficacité, le programme de transformation B!One favorisera les synergies, la productivité et l'innovation. Enfin, nous poursuivons la construction de notre impact positif sur les trois piliers de The B! Pact, guidée par la volonté de devenir une entreprise B Corp. »

Quelles sont les perspectives de Bonduelle pour 2021-2022 ?

« L'année 2021-2022 s'ouvre sous la gouvernance simplifiée du nouveau Comité Exécutif. Son rôle est de mettre en œuvre et d'incarner INSPIRE et d'assurer la proximité avec et entre les *business units*.

Cette nouvelle gouvernance démarre dans un contexte marqué par un niveau d'inflation très élevé et généralisé sur toutes les matières premières. Si la perspective de retour à la normale est incertaine, nous faisons l'hypothèse d'une reprise progressive du secteur de la restauration hors foyer conjuguée à une nouvelle normalité de la consommation dans les autres circuits de distribution.

Dans ce contexte, Bonduelle s'attachera à profiter de la reprise pour développer ses programmes de création de valeur et son impact positif. »



1.2.2 L'année dans nos *business units*

« Chez Bonduelle Americas Long Life, outre la COVID-19, les récoltes ont été marquées cette année par un manque de rendement dans les champs de plus de 10 %. Face à cette situation, tous nos départements ont fait preuve d'un engagement et d'une agilité remarquables. Nos équipes ont su optimiser les volumes disponibles, gérer précisément les flux logistiques et les entrepôts, assurer des ventes performantes, adapter les promotions et, enfin, mobiliser la main-d'œuvre dans un contexte de pénurie chronique en Amérique du Nord. Notre performance est l'illustration de la mobilisation et du savoir-faire des collaborateurs. »

Daniel Vielfaure, Directeur général Bonduelle Americas Long Life (BALL)

« Chez Bonduelle Europe Long Life, l'année écoulée a confirmé l'utilité sociétale des solutions végétales de longue conservation, accélérée par la pandémie de COVID-19 et l'augmentation de la consommation alimentaire à domicile. Nos ventes en grande distribution ont enregistré de bonnes performances globales malgré les ruptures produits, tandis que nos activités en restauration hors foyer sont restées fortement impactées par les restrictions sanitaires en Europe. Notre évolution en entreprise à impact positif a connu des réalisations majeures, au service des collaborateurs d'une part, avec des progrès significatifs en matière de sécurité, et au service de nos marques et de l'environnement d'autre part, avec des innovations d'emballage responsable favorisant l'utilisation de matériaux recyclables, et de nombreuses innovations en faveur de la transition alimentaire offrant des solutions pour un régime flexitarien. »

Cyrille Auguste - Directeur général Bonduelle Europe Long Life (BELL)

« Bonduelle Fresh Americas a connu une année difficile sur le plan opérationnel et de nombreuses conditions défavorables ont pesé sur sa rentabilité, malgré une bonne dynamique des ventes. Dans ce contexte, les équipes ont été fortement sollicitées afin que le plan de redressement, dans lequel nous avons toute confiance, porte rapidement ses fruits. Malgré cette conjoncture difficile, les équipes ont par ailleurs continué à progresser en matière de sécurité au travail.

En plaçant la sécurité au cœur de ses activités, BFA a réduit la fréquence totale des accidents de 40 % et la fréquence des accidents avec arrêt de travail de 20 %. »

Andrea Montagna - Directeur général Bonduelle Fresh Americas (BFA)

« Chez Bonduelle Fresh Europe, 2020-2021 a été une année de fortes transformations. Pour faire face à l'impact négatif de la Covid-19 sur toutes nos activités et particulièrement en restauration, nous avons mis l'accent sur l'excellence opérationnelle dans l'ensemble de nos zones géographiques. En France et en Allemagne notamment, ces projets ont été créateurs de valeur pour notre activité et ont amorcé la reprise d'une croissance durable. Notre marque Bonduelle est un atout majeur sur lequel nous misons en innovant par de nouveaux modes de consommation et en proposant des solutions de repas complets. De plus, l'engagement de tous les collaborateurs de BFE et la transformation INSPIRE à l'œuvre ont engendré des résultats positifs et ascendants de l'enquête sur le climat interne. »

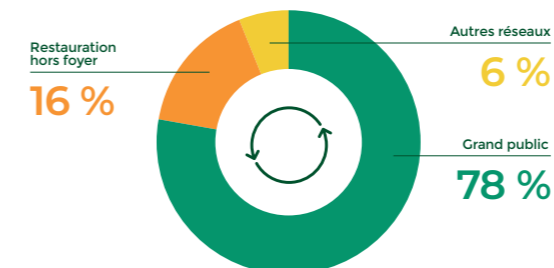
Gianfranco D'Amico - Directeur général Bonduelle Fresh Europe (BFE)

« Chez Bonduelle EurAsia Markets, l'engagement remarquable des équipes a donné lieu à de bons résultats commerciaux. Cette année, nous avons atteint un taux d'engagement des collaborateurs qui correspond au niveau de référence des meilleures équipes. Notre activité a continué à croître, malgré un environnement économique défavorable. Nous avons diversifié nos activités en développant nos références de légumes surgelés et en mettant l'accent sur les nouveautés en matière de légumineuses. Nos marques ont toujours été notre point fort et cette année encore, la marque Bonduelle a confirmé sa position sur le marché et dans le cœur des consommateurs, tandis que Globus a commencé à se redresser après plusieurs années de stagnation. Nous avons également développé notre impact positif : lancement de pois et de maïs biologiques, irrigation au goutte-à-goutte en agriculture et programme de bien-être pour les employés. »

Ekaterina Eliseeva - Directrice générale Bonduelle EurAsia Markets (BEAM)

Répartition du chiffre d'affaires 2020-2021

Par circuit de distribution



Par technologie



1.3 Notre écosystème est un monde en transition

1.3.1 La transition alimentaire

La population humaine mondiale croît sans cesse et les estimations convergent vers le chiffre de 9 milliards d'êtres humains sur Terre en 2050. Nourrir le monde dans un contexte, notamment, de changement climatique global, et la compréhension de plus en plus grande de l'impact de nos systèmes alimentaires sur notre écosystème global mettent au jour une indispensable transition alimentaire, à l'échelle mondiale.



Si les tendances récentes se poursuivent, le nombre de personnes touchées par la **faim dépasserait 840 millions d'ici à 2030**. Le monde n'est pas sur la bonne voie pour atteindre la Faim Zéro d'ici à 2030.



Plus de cinq millions d'enfants meurent avant leur 5^e anniversaire chaque année.

Une demande toujours plus forte pour des produits sains et durables

Les choix des consommateurs évoluent vers une alimentation plus qualitative. Ils sont en attente de transparence et de solutions concrètes et inspirantes pour manger de manière « plus responsable ». Pour les agro-industriels, cela demande de mobiliser leurs capacités d'innovation pour améliorer les emballages, assurer l'accessibilité de l'alimentation végétale au plus grand nombre et notamment l'accès aux protéines végétales, privilégier les approvisionnements locaux, réduire le gaspillage alimentaire, garantir la traçabilité des produits et la sécurité sanitaire, etc.

L'assiette flexitarienne plébiscitée comme un facteur de santé et une solution pour préserver la planète

L'impact de nos systèmes alimentaires sur la santé des humains et de la planète est de mieux en mieux documenté.

Les études désignent le végétal comme la solution pour nourrir sainement de plus en plus de personnes dans le monde en préservant les ressources. Composée d'une plus grande part de végétaux, l'assiette flexitarienne fait consensus auprès des scientifiques⁽¹⁾. Saine, elle est également vertueuse pour le climat et la biodiversité. D'après une étude du WWF⁽²⁾, le passage global à un régime flexitarien permettrait d'éviter la perte de 5 % de biodiversité, réduirait les émissions de 4,4 Gt CO₂eq par an et entraînerait la séquestration de 5 Gt CO₂ par an, soit une réduction de 18 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre. Selon le programme des Nations unies pour l'environnement⁽³⁾, le régime flexitarien, adopté à l'échelle mondiale, permettrait de nourrir 10 milliards de personnes et sauverait chaque année 11 millions de vies.

D'autres sources montrent⁽⁴⁾ qu'une évolution mondiale vers des régimes alimentaires plus durables permettrait également de rendre les chaînes d'approvisionnement nationales plus résistantes aux chocs, de réduire les risques financiers liés à la production de viande. Elle réduirait également les risques de futures pandémies. Cette transition représenterait chaque année 4,5 milliards de dollars de nouvelles opportunités commerciales et une économie potentielle de 5,7 milliards de dollars annuels de dommages.

Le marché du végétal poursuit sa transformation

À l'international, les niveaux de consommation du végétal restent encore bien inférieurs aux recommandations nutritionnelles. Néanmoins, en Amérique du Nord et en Europe, les aliments végétaux ont repris progressivement le pas sur les aliments d'origine animale et leur contribution aux besoins alimentaires s'accroît⁽⁵⁾. Les niveaux actuels de consommation de protéines d'origine animale sont également remis en cause pour des questions environnementales et de bien-être animal⁽²⁾. Si, en Europe, 2 % des plus de 55 ans se disent végétariens, ils sont 12 % parmi les 18-23 ans⁽⁶⁾. Autre exemple, aux États-Unis 43 % des consommateurs déclarent vouloir remplacer les protéines animales par des protéines végétales⁽⁷⁾.

(1) Source : https://eatforum.org/content/uploads/2019/07/EAT-Lancet_Commission_Summary_Report.pdf

(2) Source : <https://www.worldwildlife.org/publications/bending-the-curve-the-restorative-power-of-planet-based-diets>

(3) Source : <https://www.unep.org/news-and-stories/story/food-thought-dietary-changes-can-improve-our-health-health-planet>

(4) FOLU. 2019. *Growing Better: Ten Critical Transitions to Transform Food and Land Use*. <https://www.foodandlandusecoalition.org/global-report/>

(5) Source : <https://www.fondation-louisbouduelle.org/wp-content/uploads/2019/11/monographie-alimentation-vegetale-equilibre.pdf>

(6) Source : CREDOC pour OCHA et FranceAgriMer 2018 - 4 pays européens.

(7) <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2019/the-f-word-flexitarian-is-not-a-curse-to-the-meat-industry/>



Consommation de légumes dans toutes les catégories en valeur et part des légumes préparés (en %) par zone géographique - Source : Food for thought 2021

	Consommation de légumes en valeur (en milliards d'euros)	Part de légumes préparés (conserve, surgelé, salade 4 ^e gamme)
Europe centrale et orientale ⁽¹⁾	38	14 %
Europe occidentale ⁽²⁾	58	35 %
Amérique du Nord ⁽³⁾	108	26 %
Amérique du Sud ⁽⁴⁾	24	12 %
Asie ⁽⁵⁾	195	24 %
Moyen-Orient ⁽⁶⁾	3	20 %

(1) Bulgarie, Hongrie, Pologne, République tchèque, Roumanie, Russie et Slovaquie.

(2) Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Luxembourg, Norvège, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

(3) Canada, États-Unis et Mexique.

(4) Brésil.

(5) Chine et Inde.

(6) Turquie.

1.3.2 La transition agroécologique

La hausse de la température globale de la surface de la Terre pourrait atteindre, selon les prévisions des scientifiques du groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), 1 à 5 °C supplémentaires à la fin du XXI^e siècle. Le réchauffement de la planète et l'augmentation de la concentration en dioxyde de carbone dans l'atmosphère auront des conséquences multiples dont les effets, s'ils ne sont pas tous décrits avec précision, ne manqueront pas d'impacter les secteurs agricole et agro-industriel : multiplication des événements météorologiques extrêmes (sécheresses, inondations), déstabilisation des écosystèmes et impacts sur la biodiversité et la vie dans les sols, développement de nuisibles favorisé par la hausse des températures et pertes de rendements pour de nombreuses cultures agricoles.



75 % de la surface terrestre a été altérée par l'activité humaine.

24 milliards de tonnes de sols fertiles sont perdues chaque année⁽¹⁾.



Les scénarios climatiques montrent une augmentation de la température globale dépassant 1,5 °C. La plupart des effets du changement climatique persisteront pendant de nombreux siècles même si l'on met fin aux émissions.

La nécessité de nourrir dans un contexte, notamment, de changement climatique global, rend indispensable pour nos sociétés de réaliser leur transition agroécologique.

Combiner productivité et résilience au changement climatique

Pour les entreprises du secteur agro-industriel, l'enjeu est de s'adapter aux conséquences du réchauffement climatique,

(1) Source <https://www.earthworm.org/fr/our-work/areas-of-work/living-soils#target-2>

d'en atténuer les effets, tout en restant en capacité de produire une alimentation saine et accessible au plus grand nombre. Le défi est donc d'augmenter la production végétale tout en préservant les ressources naturelles et les terres cultivables menacées. C'est dans ce contexte qu'a émergé la nécessité d'une remise en question globale de notre système alimentaire de la fourche à la fourchette.

L'agroécologie, une solution de transformation déjà à l'œuvre

L'agroécologie ambitionne de transformer l'agriculture et de rendre les systèmes alimentaires plus durables. Elle propose de modifier les modes de production afin d'optimiser leur productivité tout en renforçant leur capacité de résilience face au changement climatique et à la volatilité des prix agricoles et alimentaires. De manière générale, elle amplifie les fonctionnalités des écosystèmes naturels - lutte contre l'érosion des sols, stimulation de la biodiversité dans les sols, épuration de l'eau, fourniture de zones refuges pour les insectes auxiliaires, augmentation de la séquestration de carbone dans les sols, etc. -, en diminuant les impacts sur l'environnement - réduction des émissions de gaz à effet de serre, du recours aux engrais de synthèse et aux produits phytosanitaires, etc. -, et en préservant les ressources naturelles (eau, énergie, biodiversité, éléments minéraux, etc.).

L'agroécologie est portée par des pratiques agricoles alternatives en plein essor, comme l'agroforesterie ou le système de polyculture-élevage. Après des décennies d'une approche avant tout productiviste, une frange d'acteurs du secteur agricole promeut depuis quelques années une approche régénératrice. Dans cette approche, l'agriculture y est totalement intégrée à la société, et l'agriculteur y est rémunéré non seulement pour sa production, mais aussi pour l'ensemble des services environnementaux et sociaux qu'il rend. Inégale selon les régions du monde, la conversion des

exploitations agricoles au mode d'agriculture biologique se poursuit. Fin 2018, les exploitations agricoles cultivant selon le mode biologique (certifiées et en conversion) représentaient 7,5 % de la surface agricole utile (SAU) européenne. En 2017, elles représentaient 1,4 % de l'ensemble du territoire agricole mondial (181 pays enquêtés) ⁽¹⁾.

Promouvoir une agriculture régénératrice, notre approche pour accélérer la transition

Les enjeux planétaires ne laissent pas d'options, une accélération de la transition agroécologique est indispensable. Notre groupe entend y prendre sa part ; c'est tout l'enjeu de notre transformation en entreprise à impact positif. Pour avancer sur ce chemin, le Groupe Bonduelle souhaite s'engager avec ses partenaires agriculteurs dans une agriculture régénératrice, qui valorise les écosystèmes, contribuant ainsi à produire une nourriture diversifiée et de qualité, à préserver les ressources et à lutter contre le changement climatique.

Nous sommes convaincus que l'agriculture régénératrice peut apporter une solution à de multiples enjeux souvent partagés : sécurité alimentaire, besoin nutritionnel, protection de l'environnement, lutte contre le réchauffement climatique et atténuation de ses effets, soutien aux producteurs (voir 2.2.2 Développer une agriculture régénératrice). C'est pourquoi la mesure des progrès réalisés s'effectue dans plusieurs domaines (voir 2.2.2.2 Des indicateurs de suivi et de progrès). En 2020-2021, nous avons notamment amélioré la gestion des ressources en eau (passage en un an de 44 % à 54 % de surfaces équipées d'un système de connaissance des besoins en eau) et la protection des animaux pollinisateurs avec la mise en place de plans de défense (20 % des surfaces cultivées utilisent un plan de défense pour la protection des pollinisateurs). Ces évolutions sont effectuées dans le cadre d'une relation pérenne et équilibrée avec nos agriculteurs partenaires dont le taux de fidélité (renouvellement des contrats) est de 90 %.

1.3.3 La transition socio-économique

L'activité commerciale, financière, mais aussi humaine des entreprises doit générer un impact positif sur la société, l'économie, la santé et l'environnement. La responsabilité d'une entreprise comme la nôtre est de définir le rôle qu'elle veut jouer à travers ses impacts, et rechercher un équilibre entre ses intérêts et l'intérêt général.



Dans le cadre de la crise liée à la pandémie de COVID-19, l'Organisation internationale du travail (OIT) estime que près de la moitié de la main-d'œuvre mondiale risque de perdre ses moyens de subsistance.



Si la population mondiale dépasse 9 milliards de personnes d'ici à 2050, l'équivalent de près de trois planètes pourrait être nécessaire afin de fournir les ressources nécessaires pour maintenir les modes de vie actuels.

Les entreprises pérennes seront celles capables d'aligner leurs intérêts sur ceux de la société

Aujourd'hui, 84 % des investisseurs pensent que les portefeuilles intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ont des performances au moins aussi bonnes que ceux sans critères ESG ⁽²⁾. Ils reconnaissent ainsi que les entreprises qui s'attaquent aux risques systémiques en alignant leurs intérêts sur ceux de la société sont plus susceptibles de résister aux perturbations et de créer une valeur durable. Ce constat a été renforcé par la pandémie de COVID-19 qui a révélé la forte interconnexion des problèmes environnementaux et sociaux à l'échelle mondiale, mais aussi la multiplication des risques systémiques pour les entreprises, les sociétés et les économies.

Un changement de paradigme est nécessaire vers un capitalisme inclusif

Développer un capitalisme inclusif, c'est, pour les investisseurs, privilégier des entreprises proposant un nouveau mode de gouvernance. Pour les salariés et les communautés locales, c'est avoir une influence sur les décisions des entreprises, pour impacter positivement leur bien-être et leur environnement naturel et socio-économique.

Pour les entreprises, ce mouvement se traduit aujourd'hui par la recherche de leur raison d'être sociétale, de la juste répartition de la valeur qu'elles créent, et par la mise en œuvre d'une gestion des risques intégrant le bien-être des salariés et de leurs communautés et la transition écologique.

C'est ce que nous nous efforçons de développer au travers de notre quête de la certification B Corp : devenir une entreprise qui allie performance financière et impact positif. En 2020-2021, nous avons co-fondé le B Movement Builders pour participer à une meilleure intégration dans le mouvement B Corp des entreprises internationales qui ont un impact à grande échelle (voir 2.1.2.1 B Movement Builders) et travaillé à une juste répartition de la valeur au profit de nos agriculteurs partenaires, en participant en France à la signature d'un accord de « ruissellement » (voir 2.2.2 Développer une agriculture régénératrice).

(1) Agence BIO : https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2020/03/Carnet_UE_2019.pdf et https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2020/02/Carnet_MONDE_2019-1.pdf

(2) Source : <http://www.rbc.com/newsroom/news/2020/20201014-gam-investing-report.html>



1.4 Notre stratégie pour devenir une entreprise alliant performance financière et impact positif

1.4.1 Notre vision

L'alimentation végétale est le socle fondamental d'une planète préservée et de personnes en bonne santé

Le bien-être humain est intrinsèquement lié à la santé de notre planète

Notre dépendance à la nature ne se réduit pas à la seule production de denrées alimentaires. Les écosystèmes naturels fournissent d'autres services essentiels à notre survie et à nos activités économiques. Ils aident à réguler le climat, la qualité de l'air, facilitent l'absorption et le recyclage des déchets et émissions de polluants, luttent contre la propagation des maladies et parasites, etc. Or, l'artificialisation et l'appauvrissement des sols, la déforestation, la pollution des mers et des fleuves, le dérèglement du climat, l'érosion de la biodiversité, l'usage massif de pesticides, etc., mettent en péril la nature et sa capacité à nous fournir ces services essentiels. Il est de notre devoir collectif et individuel de réagir et protéger notre environnement.

Nourrir l'Homme durablement est un challenge

L'alimentation est l'un des enjeux majeurs de notre siècle : il faut parvenir à répondre aux besoins d'une population en croissance, tout en limitant l'empreinte écologique humaine, intimement liée à son alimentation. En effet, les systèmes alimentaires de l'amont à l'aval représentent un tiers des émissions de gaz à effet de serre (GES) produites. Sur le plan de la santé, les deux principaux facteurs de risques qui réduisent l'espérance de vie sont la malnutrition et les risques alimentaires.

L'alimentation végétale est la solution

Toutes les données convergent et montrent que notre alimentation doit incontestablement évoluer. Les risques énoncés précédemment démontrent une nécessité de redonner au végétal une part prépondérante dans nos assiettes. Selon nous, l'heure est à la révolution végétale pour le bien-vivre des générations actuelles et futures et celui des écosystèmes.

1.4.2 Notre raison d'être

Favoriser la transition vers l'alimentation végétale pour contribuer au bien-être de l'Homme et à la préservation de la planète

Notre raison d'être ainsi définie est explicite et très claire. Elle va nous servir de boussole et nous aider à discerner et clarifier nos orientations, nos batailles et nos renoncements. Elle est indissociable de notre projet économique, car sans pérennité économique, il n'y a pas d'impact positif, et inversement, il n'y a pas de projet économique sans contribution aux enjeux de durabilité. C'est une double ambition très forte dont nous savons qu'elle sera créatrice de valeur pour tout notre écosystème.

Raison d'être

Favoriser la transition vers l'alimentation végétale, pour contribuer au bien-être de l'Homme et à la préservation de la planète.

1.4.3 INSPIRE, notre projet collectif d'entreprise

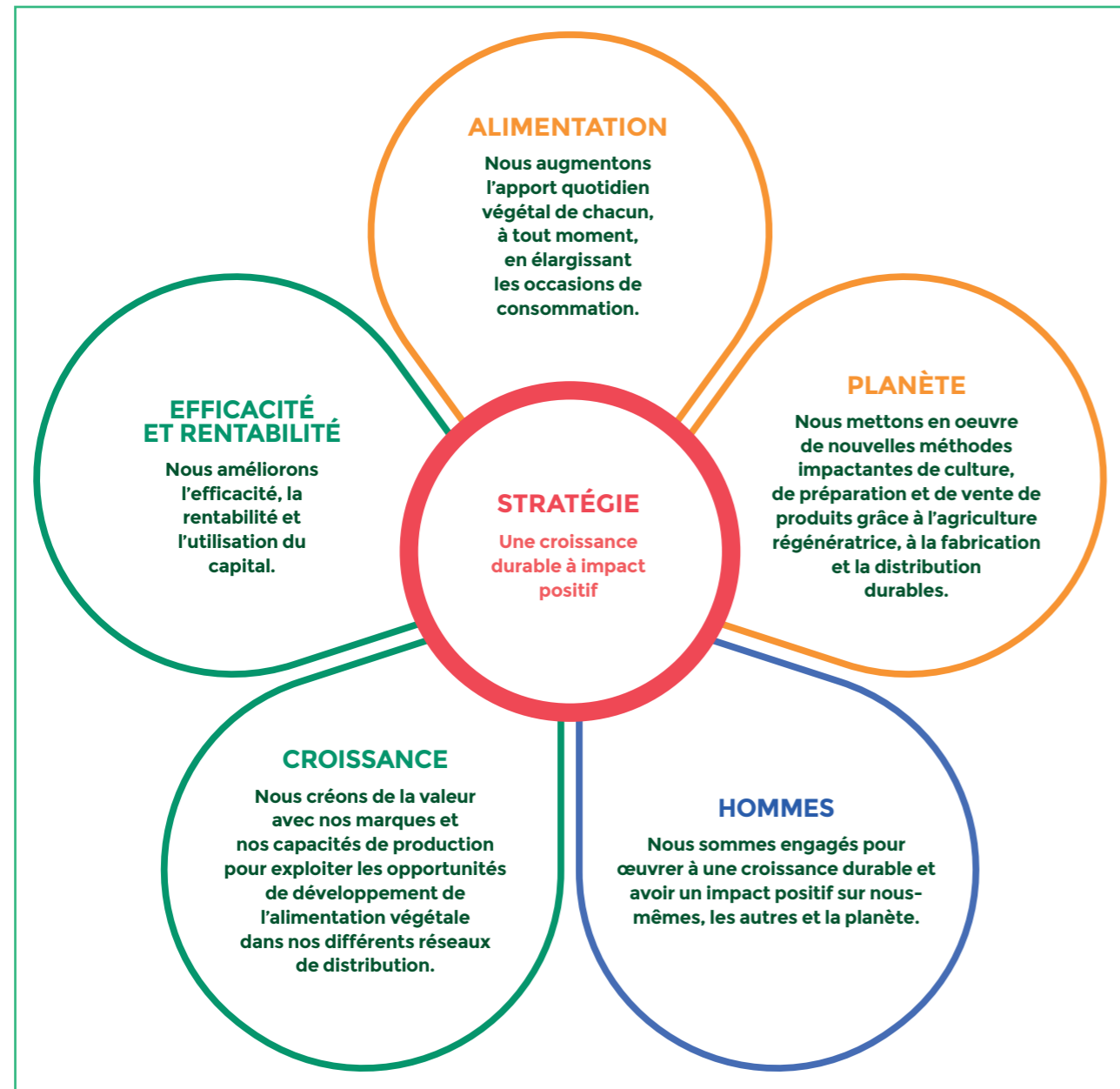
En 2021, notre groupe, guidé par la démarche B Corp, a écrit avec INSPIRE une nouvelle page de son histoire. INSPIRE est notre projet collectif d'entreprise.

Enraciné dans nos valeurs, INSPIRE fixe le cap qu'est notre raison d'être, définit nos priorités stratégiques et promeut notre modèle de leadership qui permet de la mettre en œuvre. Deux grands programmes de transformation accompagnent la mise en place du projet d'entreprise : le chemin vers la certification B Corp et le programme B!One.

Nos cinq priorités stratégiques

INSPIRE définit cinq priorités stratégiques fondées sur deux objectifs essentiels et indissociables : une croissance durable et un impact positif renforcé :

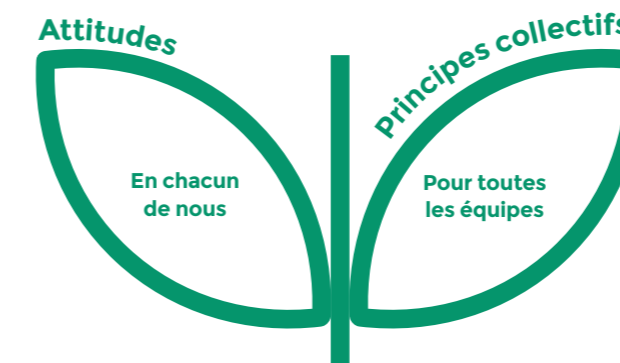
- garantir une croissance durable signifie s'assurer que chacune de nos actions contribue à une croissance rentable et à une performance positive à long terme ;
- renforcer notre impact positif, c'est garantir que chacune de nos décisions est conforme à notre raison d'être et contribue au développement d'une alimentation végétale durable, au bien-être de l'Homme, ainsi qu'à la préservation de notre planète.



Notre modèle de leadership

Chez Bonduelle, nous sommes convaincus que nous devons tous être acteurs de notre transformation. Nous souhaitons que chacun puisse agir pour son propre bien-être : en apprenant, en s'exprimant, en se développant, en prenant des responsabilités et des initiatives, en nouant des relations de confiance, en coopérant efficacement et en célébrant notre diversité. Pour atteindre nos objectifs stratégiques et concrétiser notre mission, nous voulons donner à chacun la possibilité de développer et d'inventer des méthodes et des façons de travailler propices à la collaboration et à la responsabilisation.

Ainsi, en 2020-2021 nous avons co-construit un modèle de *leadership* pour impulser une nouvelle culture managériale qui crée les conditions favorables à la transformation de notre groupe. Ce modèle de *leadership* se compose d'attitudes individuelles, qui invitent chacun d'entre nous à renforcer son *leadership* et à développer son impact positif, et de principes collectifs internes qui nous permettent de développer collectivement les compétences nécessaires pour réussir dans notre ambition d'apporter un impact positif à chacune de nos parties prenantes. Notre modèle de *leadership* est décrit dans la partie 2.5.1.2 Développement de notre modèle de *leadership*.



Nos sept valeurs

Ancrées dans l'ADN de notre entreprise familiale, nos valeurs nous unissent et expriment l'identité unique que nous avons construite au fil des ans. Elles guident nos décisions, nos comportements et nos actions :

- L'intégrité et la simplicité rappellent que l'agriculture, la transformation et la distribution des produits de la terre constituent notre coeur de métier depuis plus de 165 ans.
- L'équité et le souci de l'Homme évoquent une entreprise familiale qui a toujours privilégié un modèle d'affaires basé sur la proximité et la transmission.
- La confiance et l'ouverture illustrent notre volonté de croissance, de développement international et d'innovation permanente.



Nos deux programmes de transformation :

- Le chemin vers la certification B Corp.

Nous voulons allier performance financière et impact positif pour nos parties prenantes et la planète. B Corp est à la fois un moyen d'y parvenir et un gage de notre impact positif en tant qu'entreprise. La certification B Corp certifie les entreprises qui souhaitent apporter une contribution positive à la société à travers l'intégration d'objectifs sociaux et environnementaux dans leurs modèles économiques et leurs opérations ;

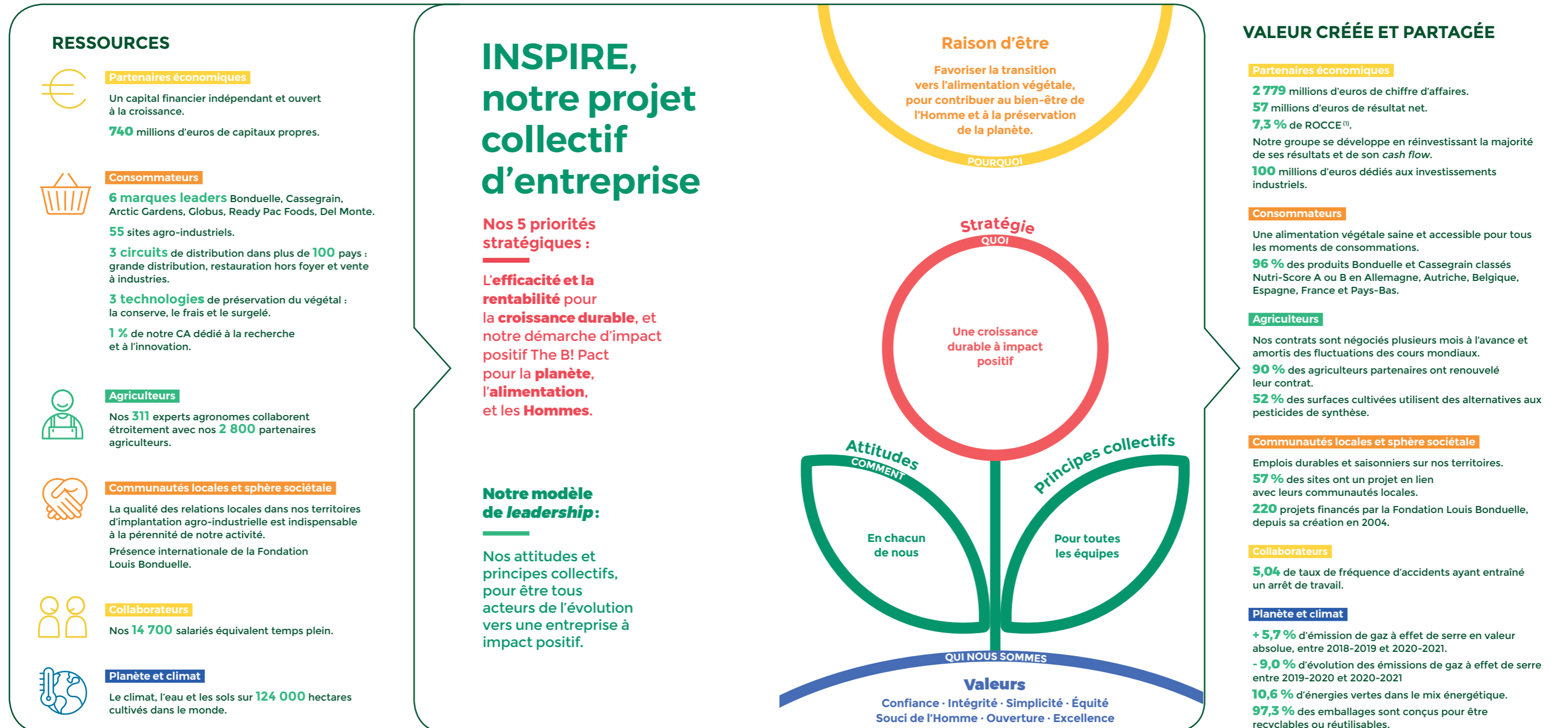
Au cœur d'INSPIRE, trois des cinq priorités stratégiques, Planète, Alimentation et Hommes forment les piliers de la démarche d'impact positif de notre groupe, auparavant appelée démarche RSE. Cette démarche, intitulée The B! Pact, nous trace le chemin vers le processus de certification B Corp. Ainsi, les objectifs que nous nous fixons dans le cadre de la démarche The B! Pact (voir partie 2.1.1 The B! Pact) évoluent au rythme de la transformation de notre groupe en entreprise à impact positif.
- La mise en place du programme B!One.

Bien au-delà d'un système d'information, B!One met en oeuvre notre modèle d'entreprise, en favorisant l'alignement de nos méthodes pour améliorer la collaboration et optimiser nos processus et décisions.

1.4.4 Notre modèle de création de valeur

Engagés dans la démarche de certification B Corp, nous réaffirmons notre volonté de tendre vers un modèle d'affaires résilient, porteur d'impact positif et qui maximise la valeur créée pour toutes nos parties prenantes. En 2020-2021, en co-construction avec les collaborateurs, notre groupe a précisé sa raison d'être et l'a inscrite dans ses Statuts. Cette raison d'être est à la fois le point

de départ d'une démarche très engageante pour nous, mais aussi la formalisation de ce vers quoi le groupe tend depuis plusieurs décennies. Elle marque notre volonté d'aller encore plus loin et d'accélérer notre évolution en entreprise à impact positif.



(1) Résultat opérationnel courant avant impôts/Capitaux employés (Hors IFRS 16).

1.5 Notre gouvernance au service de notre évolution en entreprise à impact

1.5.1 Notre Comité Exécutif

2021-2022, avènement d'une gouvernance simplifiée











À compter du 1^{er} juillet 2021, le *Chief Executive Board* (CEB) et le *Group Management Committee* (GMC) sont fusionnés dans un unique organe exécutif du groupe nommé le Comex (Comité Exécutif). L'ambition de cette nouvelle gouvernance avec une équipe de direction simplifiée est d'apporter une plus grande proximité avec et entre les *business units*. Ce Comex ambitionne de construire et d'incarner INSPIRE, notre projet collectif d'entreprise,

en étant une équipe de direction à impact positif, alliant performance et cohérence avec le modèle de *leadership*, dans le respect des engagements The B! Pact et des valeurs du groupe.

Le Comex cumulera l'ensemble des responsabilités antérieurement dévolues au CEB et GMC avec une seule ligne de rattachement hiérarchique.

Composition du Comex

La présentation détaillée du Comex et du Conseil d'Administration figure en partie 3.1.4 Bonduelle SA

				<p>① Guillaume Debrosse Directeur général Groupe Bonduelle</p> <p>② Gianfranco D'Amico Directeur général Bonduelle Fresh Europe</p> <p>③ Cyrille Auguste Directeur général Bonduelle Europe Long Life</p> <p>④ Céline Barral Directrice RSE et communication corporate</p>
				<p>⑤ Ekaterina Eliseeva Directrice générale Bonduelle EurAsia Markets</p> <p>⑥ Marine Henin Directrice ressources humaines</p> <p>⑦ Patrick Lesueur Directeur Bonduelle Prospective et Développement</p> <p>⑧ Andrea Montagna Directeur général Bonduelle Fresh Americas</p>
				<p>⑨ Grégory Sanson Directeur finance, transformation digitale et développement géographique</p> <p>⑩ Daniel Vielfaure Directeur général Bonduelle Americas Long Life</p>

Zoom sur l'implication du Comex dans la gouvernance de The B! Pact

Au sein du Comex, trois sponsors sont chargés de suivre la transformation en entreprise à impact :

 Planet	 Food	 People
<p>Patrick Lesueur, Directeur Bonduelle Prospective et Développement</p>	<p>Cyrille Auguste, Directeur général Bonduelle Europe Long Life</p>	<p>Marine Henin, Directrice ressources humaines</p>

1.5.2 Combiner croissance durable et impact positif, le défi vu par notre Comité Exécutif

La stratégie de Bonduelle vise une croissance durable à impact positif. Elle est portée par un projet collectif de transformation du groupe. Celui-ci engage toutes les équipes dans de grands chantiers vers l'entreprise à impact : en gagnant en efficacité avec le programme B!One, en alignant les attitudes de *leadership*, avec l'adoption d'attitudes et de principes collectifs de management, en innovant pour la transition végétale, et en engageant toutes les énergies vers la certification B Corp. Inscrite dans la stratégie de Bonduelle, la transformation de l'entreprise est portée au plus haut niveau et est partagée à tous les collaborateurs.

« Bonduelle, par la nature de son activité, son modèle de développement, sa présence internationale, la complémentarité de ses technologies et de ses canaux de distribution, présente un formidable potentiel de création de valeur, financière et non financière. Bénéficier pleinement des expertises, en particuliers agro-industrielles développées au sein du groupe, développer l'efficacité de nos modèles opératoires, fonctionner en système ouvert vers nos parties prenantes, partenaires agricoles, fournisseurs, clients, consommateurs, identifier et répondre rapidement aux nouvelles tendances de consommation par des produits et services adaptés, en intégrant de façon continue les opportunités offertes par les nouvelles technologies sont des enjeux majeurs pour le Groupe et son projet de développement.

Afin d'y répondre, nous avons lancé un ambitieux projet de refonte de notre modèle opérationnel, le programme B!One. Ce programme de transformation, co-construit dans une logique transverse avec les collaborateurs des différents domaines de l'entreprise, vise à améliorer notre efficacité, accroître encore notre niveau d'excellence et de performance et contribuer ainsi à notre stratégie de croissance durable à impact positif.»

Grégory Sanson, Directeur finance, transformation digitale et développement géographique

« L'ambition de devenir une entreprise à impact positif crée une dimension nouvelle. Elle nous invite à nous réinventer, à adopter de nouvelles compétences et pratiques individuelles, en nous appuyant sur notre remarquable énergie. C'est pourquoi nous avons adopté cette année B.COME, les attitudes individuelles pour renforcer son *leadership* et développer son impact positif et DEAL, nos pratiques internes. L'engagement de chacun d'entre nous est clé pour développer et inventer des méthodes et des façons de travailler propices à la collaboration et à la responsabilisation. Il nous permettra d'atteindre nos objectifs stratégiques et de concrétiser notre raison d'être. »

Marine Henin, Directrice ressources humaines

« Chez Bonduelle, nous sommes créateurs de solutions pour consommer plus végétal. Nous préparons des aliments issus de plantes de grande qualité et récoltées au meilleur de leur maturité. Nous innovons pour élargir les occasions et les modes de consommation d'aliments végétaux et pour encourager la transition vers une alimentation végétale. Nos gammes de légumineuses, nos solutions repas végétales et nos offres sans résidu de pesticides en sont des illustrations. Forts de cette dynamique, nous travaillons à définir et mesurer les composantes de l'impact positif de nos marques sur l'alimentation, les Hommes et la planète. »

Cyrille Auguste, Directeur général Bonduelle Europe Long Life



La gamme Lunch Bowl lancée en Europe fin 2021 offre un repas végétal pratique et savoureux. Chaque recette est composée de légumes, légumineuses et céréales, est classée Nutri-Score A et contient 100 % d'ingrédients d'origine naturelle.

« L'équilibre délicat entre la nature et l'humanité est menacé par le changement climatique. Notre engagement dans la certification B Corp nous guide pour transformer positivement notre écosystème avec nous. Nous rehaussons notre ambition climat, afin de contribuer à la neutralité carbone d'ici à 2050. Cette trajectoire, compatible avec un scénario de réchauffement limité à 2 °C, sera atteinte grâce à l'engagement de toutes nos parties prenantes et de nos différents métiers : l'agronomie, l'industrie, les produits, les emballages, et la chaîne d'approvisionnement. »

Patrick Lesueur, Directeur Bonduelle Prospective et Développement

1.6 Notre organisation pour favoriser la transition vers l'alimentation végétale

Avec ses trois segments d'activité - la conserve, le surgelé, le frais (4^e gamme et traiteur) - Bonduelle est la seule marque présente dans tous les linéaires du marché du végétal. Bonduelle se distingue également par la valeur ajoutée et la qualité de ses produits. Notre positionnement de *pure player* de l'alimentation végétale est porté par la proximité du groupe

avec le monde agricole, son savoir-faire multi-technologique et sa raison d'être : Favoriser la transition vers l'alimentation végétale pour contribuer au bien-être de l'Homme et à la préservation de la planète. Cela nous confère une expertise des usages et instants de consommation absolument unique pour répondre aux cultures alimentaires de nos marchés.

1.6.1 Notre vision de l'innovation est transversale

Véritable tête chercheuse du groupe pour le mettre en capacité d'être acteur de son avenir et faire de l'innovation le ferment du long terme, Bonduelle Prospective et Développement a pour mission d'accompagner la Direction générale et les *business units* dans l'identification de nouveaux territoires de développement ; qu'il s'agisse d'innovations techniques, d'exploration de nouveaux marchés ou de nouveaux canaux

de distribution. Elle joue un rôle d'éclaireur, en recherchant les opportunités pour assurer l'avenir du groupe et en utilisant l'innovation comme un levier de croissance à long terme. L'innovation et le développement sont également assurés dans chaque *business unit* par des structures dédiées à leurs principaux marchés et savoir-faire stratégiques. Elles sont connectées entre elles pour collaborer de manière transversale.

Innovier au service de tous nos marchés

Initiées en Europe en 2019, les gammes « sans résidu de pesticides »⁽¹⁾ illustrent la transversalité de l'innovation chez Bonduelle et sont désormais disponibles dans toutes les technologies : frais, conserve et surgelé. Cette année au Canada des haricots verts, des petits pois et du maïs « testés pour les résidus de pesticides »⁽²⁾ sont proposés en surgelé.



1.6.2 Nos business units sont spécialisées par marchés et technologies

Sur chaque continent, Europe, EurAsie et Amériques, nous animons nos *business units* dans une recherche de proximité et d'adéquation entre les bassins de production, l'implantation de nos usines par type de technologie de transformation et de nos marchés de consommation.

Ainsi, en Europe, Bonduelle organise ses activités en deux *business units* :

- **Bonduelle Europe Long Life (BELL)** rassemble toutes les activités de produits en conserve et surgelés pour ses marques contrôlées (Bonduelle et Cassegrain), et les marques distributeurs, pour les circuits de la grande distribution et de la restauration hors foyer. En 2021, Bonduelle a repris les actifs industriels de la coopérative France Champignon, dernier spécialiste français du champignon en conserve ;
- **Bonduelle Fresh Europe (BFE)** regroupe l'ensemble des activités de produits frais prêts à l'emploi (salades en sachets dites de 4^e gamme et salades traiteur) à la marque Bonduelle et aux marques distributeurs pour les circuits de la grande distribution et de la restauration hors foyer.

Hors d'Europe, Bonduelle dispose de trois *business units*, chacune adaptée aux spécificités de son marché :

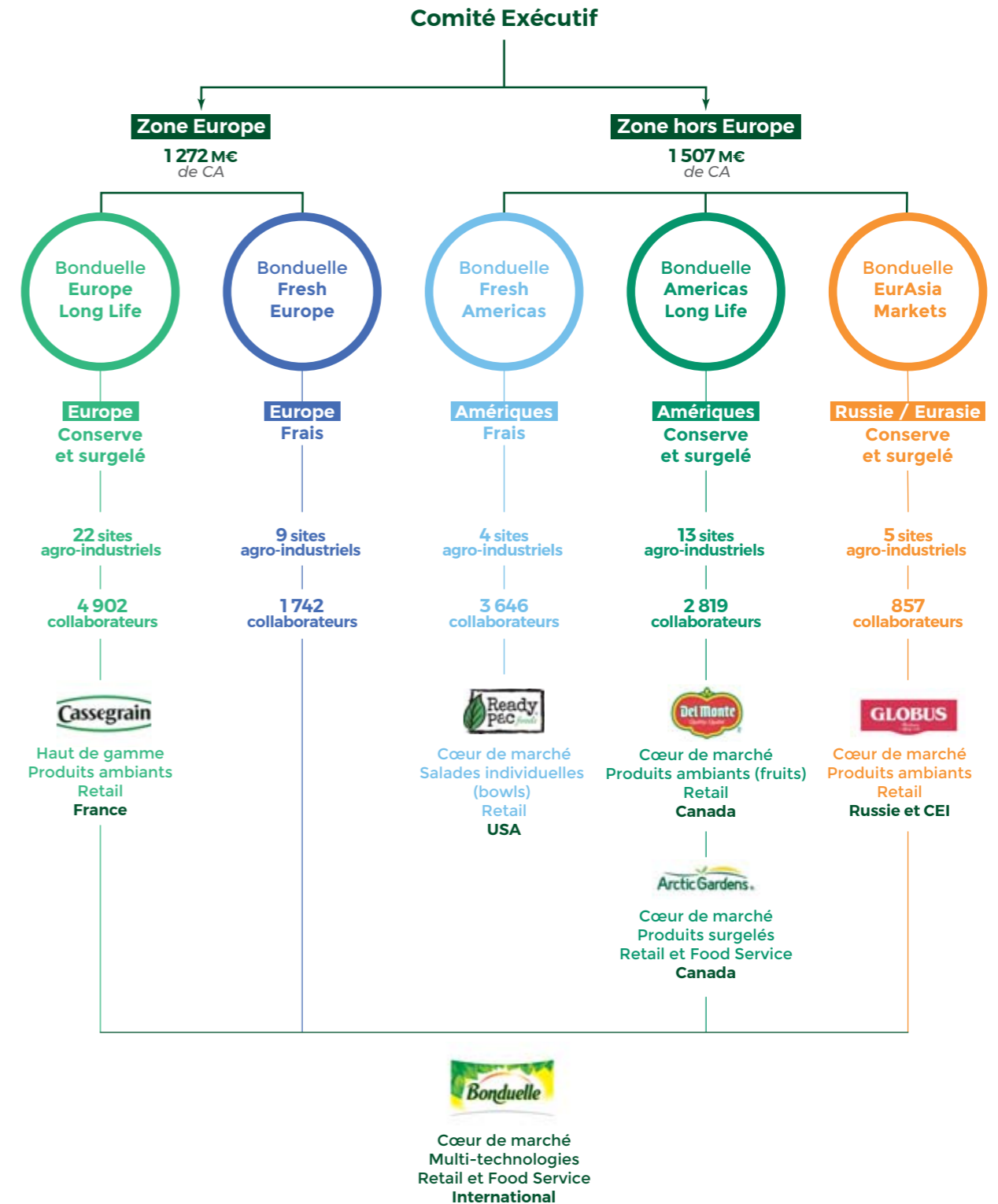
- **Bonduelle EurAsia Markets (BEAM)** réunit toutes les activités de produits en conserve et surgelés en Eurasie, sous les marques Bonduelle et Globus ainsi que sous les marques de distributeurs, dans tous les circuits de distribution ;
- **Bonduelle Americas Long Life (BALL)** rassemble toutes les activités de produits en conserve et surgelés en Amérique du Nord et du Sud, aux marques Del Monte®, Arctic Gardens® et Bonduelle®, ainsi qu'aux marques de distributeurs, dans les circuits de la grande distribution et de la restauration hors foyer ;
- **Bonduelle Fresh Americas (BFA)** regroupe l'ensemble des activités des produits frais en Amérique du Nord (bowls, salades en kit, snacks, etc.), sous les marques nationales Ready Pac Foods®, Bistro®, Ready Snax® et elevAte® et pour des marques distributeurs pour les circuits de grande distribution et de la restauration hors foyer.

(1) Dans la limite de quantification (< 0,01 ppm) pour plus de 500 molécules analysées (maïs) 300 molécules analysées (salade).

(2) Chaque lot est testé pour les résidus de plus de 300 pesticides par des laboratoires indépendants, selon notre programme de contrôle des résidus de pesticides et les limites de quantification établies.

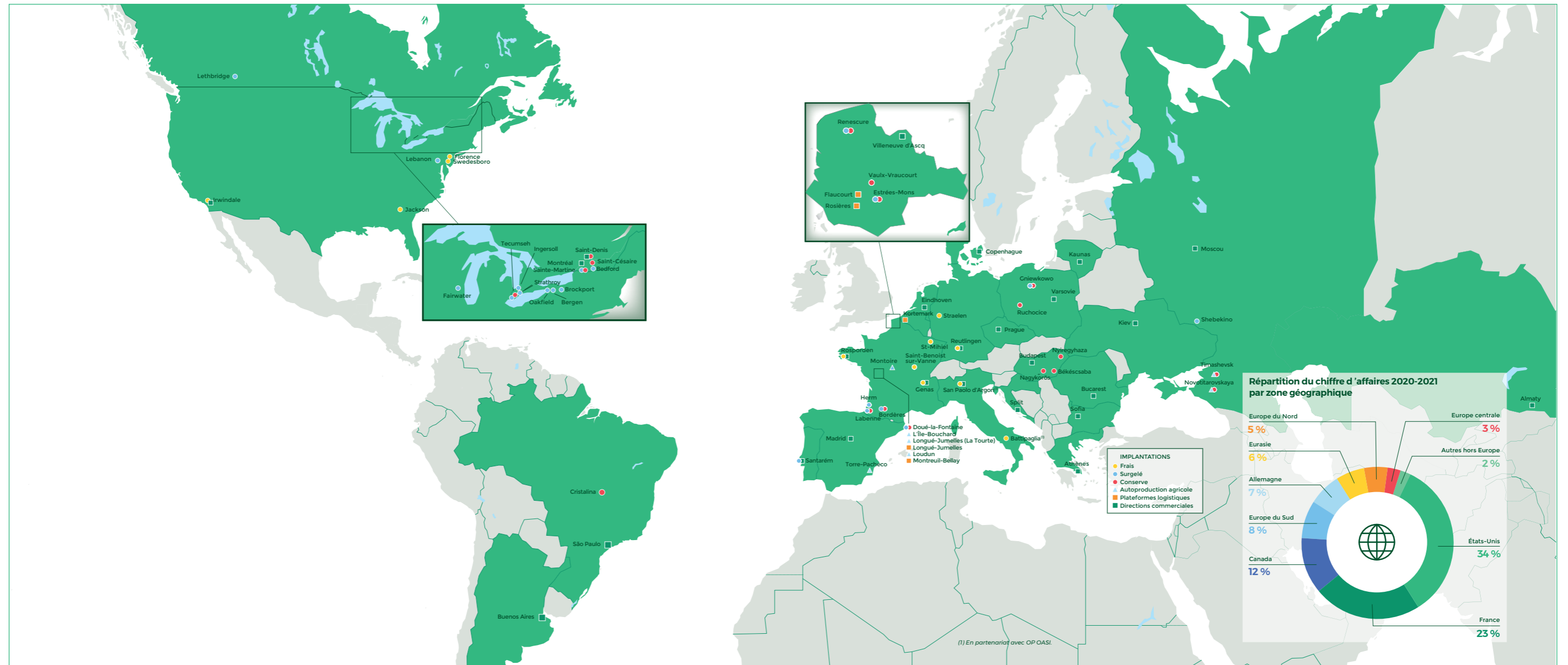


Notre organisation en cinq business units au 1^{er} juillet 2021



Les activités Export, champignons sylvestres et Brésil comprennent des sites de production (2) pilotés directement par le groupe.

1.6.3 Notre présence est multi-locale





POUR EN SAVOIR +
WWW.BONDUELLE.COM

SUIVEZ-NOUS



**Découvrez notre
film de marque,
La nature, notre futur :**

youtube.com/GroupeBonduelle

Crédits photos
Nicolas Blandin,
Barbara
Grossmann,
Julien Pebrel,
Offset.com,
Photothèque
Bonduelle

**Territoire visuel
et iconographie**
M&C SAATCHI
Little Stories

Iconographie
The B! Pact
Team créatif
group

Rédaction
Ici et Demain