

Rapport intégré

Issu du document
d'enregistrement universel

2021 2022

**Bonduelle**
La nature, notre futur





**La nature,
notre futur**



Rapport intégré



1.1	Profil 	2
1.1.1	La nature, notre futur	2
1.1.2	Présence multi-locale	2
1.1.3	Indicateurs financiers et extra-financiers	3
1.2	L'année 2021-2022 	4
1.2.1	Entretien avec Guillaume Debrosse	4
1.2.2	Répartition du chiffre d'affaires 2021-2022	5
1.3	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	Stratégie pour devenir une entreprise alliant performance financière et impact positif	9
1.4.1	Vision : L'alimentation végétale est le socle fondamental d'une planète préservée et de personnes en bonne santé	9
1.4.2	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	9
1.4.3	Projet collectif d'entreprise : INSPIRE	9
1.4.4	Modèle de création de valeur	10
1.5	Organisation pour favoriser la transition vers l'alimentation végétale	12
1.5.1	Comité Exécutif	12
1.5.2	<i>Business units</i> spécialisées par marchés et technologies	12
1.5.3	Présence multi-locale	14

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](https://www.bonduelle.com)

1.1 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 14 800 salariés (12 100 hors *business unit* Bonduelle Americas Long Life (BALL) ⁽¹⁾) et nous innovons avec nos agriculteurs partenaires depuis 1853.

Nos produits prêts à l'emploi sont cultivés sur 115 300 hectares (70 000 hors *business unit* BALL ⁽¹⁾) et commercialisés dans près de 100 pays, pour un chiffre d'affaires de 2 892 millions d'euros ⁽²⁾ (2 203 hors *business unit* BALL ⁽¹⁾).

Nos six marques ⁽³⁾ sont :



1.1.2 Présence multi-locale



(1) Le 30 juin 2022, Bonduelle a annoncé l'ouverture du capital à hauteur de 65 % de la *business unit* Bonduelle Americas Long Life (BALL), regroupant les activités conserve et surgelé en Amérique du Nord. Les données 2021-2022 de la *business unit* sont comprises pour l'ensemble de l'exercice. Pour certains indicateurs, les données 2021-2022 sont également communiquées "hors *business unit* BALL", à titre d'information complémentaire.

(2) Hors effet IFRS 5.

(3) Avant ouverture du capital de la *business unit* BALL au 30 juin 2022, incluant les marques Del Monte® et Arctic Gardens®.



1.1.3 Indicateurs financiers et extra-financiers

	Au 30/06/2020	Au 30/06/2021	Au 30/06/2022 ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	2 855	2 779	2 892 ⁽¹⁾
Progression	2,8 %	(2,7) %	4,1 %
Résultat opérationnel courant (en millions d'euros)	109	100	97 ⁽¹⁾
Résultat net (en millions d'euros)	55	57	35
REBITDA (en millions d'euros) ⁽²⁾	198	190	189 ⁽¹⁾
Levier d'endettement ⁽³⁾	3,19 x	3,33 x	2,28 x
Investissements industriels (en millions d'euros) ⁽⁴⁾	91	100	102
ROCCE ⁽⁵⁾	8,- %	7,3 %	4,6 %
B ! Pact			
Food			
100 % des produits évalués Nutri-Score A ou B d'ici 2025 ^{(6) (7)}	N/A	N/A	92 %
>15 % du chiffre d'affaires réalisé grâce aux innovations ⁽⁷⁾	15,3 %	16,5 %	12,5 %
20 % du chiffre d'affaires réalisé grâce aux solutions de repas complets riches en végétaux ^{(8) d'ici 2030}	14,4 %	14,8 %	14,7 %
Planet			
100 % des surfaces cultivées avec un plan de protection des pollinisateurs d'ici 2030	N/A	0	5 %
100 % de nos emballages conçus pour être recyclables ou réutilisables d'ici 2025 ^{(7) (9)}	89,6 %	97,3 %	97,7 %
0 plastique vierge d'origine fossile utilisé dans les emballages d'ici 2030 (- 100 % vs FY20 en volume) ⁽⁷⁾	Baseline	(29) %	(45) %
- 38 % d'émission de gaz à effet de serre (GES) des scopes 1 et 2 d'ici 2035 (absolu) ⁽¹⁰⁾	Baseline	(0,5) %	(3,4) %
- 30 % d'émission de gaz à effet de serre (GES) du scope 3 d'ici 2035 (intensité) ⁽¹¹⁾	Baseline	(6,4) %	(9,4) %
People			
>75 % de taux d'engagement des collaborateurs (et au-delà de notre benchmark externe ⁽¹²⁾)	55	68	70
>90 % des contrats des agriculteurs renouvelés chaque année	89,2 %	90,3 %	91,1 %
100 % des collaborateurs permanents couverts par une assurance décès	N/A	83,5 %	95 %
100 % des sites impliqués dans les initiatives locales d'ici 2025	44 %	57 %	56 %

(1) Hors IFRS 5.

(2) 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 - Hors IFRS 16.

(3) Levier d'endettement : dette financière nette/REBITDA - Hors IFRS 16.

(4) Voir partie 5 Comptes consolidés, note 11.3 Immobilisations corporelles.

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

(6) En volume.

(7) Sur nos produits à marque.

(8) Riche en végétaux : qualifie un produit majoritairement composé d'ingrédients d'origine végétale. Dans tous les cas, la quantité d'ingrédients d'origine animale doit être significativement inférieure à la référence du marché local pour un usage similaire.

(9) 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).

(10) Objectif validé par la Science Based Target initiative (SBTi), n'incluant pas les émissions liées aux consommateurs.

Scope 1 : Émissions directes générées par Bonduelle.

Scope 2 : Émissions indirectes liées à l'achat d'électricité et de vapeur.

(11) Objectif validé par la Science Based Target initiative (SBTi).

Scope 3 : Émissions indirectes liées à la consommation des produits Bonduelle, à la fin de vie des produits ou celles liées aux achats de produits et services, aux déplacements des salariés.

(12) Le benchmark externe du taux d'engagement est fourni par notre partenaire externe, Opensquare. Il est construit à partir d'enquêtes globales d'échantillons nationaux représentatifs de grandes entreprises privées, et de données pondérées des clients d'Opensquare en fonction de la répartition géographique de Bonduelle.

1.2 L'année 2021-2022

1.2.1 Entretien avec Guillaume Debrosse

Quel est votre bilan de l'année 2021-2022 ?

Cette année 2021-2022 a été riche en challenges et en événements !

Sans atteindre le niveau de croissance initialement envisagé, le chiffre d'affaires du groupe intégrant les activités de longue conservation en Amérique du Nord progresse toutefois de 1,8 % en données comparables ⁽¹⁾ et de 4,1 % en données publiées ⁽²⁾. Il s'établit à 2 891,7 millions d'euros ⁽²⁾. Il a bénéficié de variations des devises qui ont eu un effet favorable de + 2,3 % avec notamment une appréciation conséquente des dollars américain et canadien. Le quatrième trimestre affiche une progression de + 4,5 % en données comparables ⁽¹⁾ et de + 9,1 % en données publiées ⁽²⁾. Cette progression est aidée par le dynamisme de l'activité restauration hors foyer en Europe et en Amérique du Nord.

Concernant l'Amérique du Nord, deux autres événements ont marqué nos activités de cet exercice.

Le 30 juin 2022, Bonduelle a annoncé l'ouverture du capital à hauteur de 65 % de la *business unit* Bonduelle Americas Long Life (BALL) auprès du Fonds de Solidarité des Travailleurs Québécois (FTQ) et de la Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPQ). En lien avec notre projet collectif d'entreprise INSPIRE et notre stratégie de croissance durable à impact positif, nous réaffirmons ainsi l'importance de développer en priorité les activités de marque pour conserver l'indépendance du groupe. Ce partenariat avec CDPQ et FTQ permet à Bonduelle de se concentrer sur ses priorités stratégiques fondamentales, au service de sa raison d'être.

Du côté des activités de frais prêt à consommer portées par la *business unit* Bonduelle Fresh Americas, un retrait significatif est enregistré sur l'ensemble de l'exercice. Ce repli s'explique par une hausse de prix volontariste destinée à préserver les marges dans un environnement particulièrement inflationniste, un marché moins dynamique, et une rationalisation du portefeuille ayant entraîné l'arrêt de certaines références. Si les mauvais résultats de cette *business unit* pèsent sur la performance globale du groupe, cela ne remet pas en cause la pertinence de cette acquisition, parfaitement alignée avec 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".

Quels ont été les principaux effets sur le Groupe Bonduelle de la situation économique et géopolitique mondiale ?

Outre la pandémie de COVID-19 qui n'est toujours pas circonscrite, nos marchés subissent une vague d'inflation sans précédent. Elle affecte toutes les composantes de nos coûts

de production, de transport et de commercialisation. Elle est aggravée par la guerre en Ukraine avec une augmentation des coûts énergétiques et des ruptures d'approvisionnement sur certaines matières agricoles et matériaux.

Faire face à cette inflation a été notre principale préoccupation pour sécuriser nos approvisionnements à des prix compétitifs et contenir autant que possible nos prix de revient, mais aussi convaincre les pouvoirs publics de l'importance de sortir du cadre légal des négociations annuelles à la marque et de contrôler la répercussion de cette inflation dans nos prix de vente.

La situation géopolitique est marquée par la guerre menée par la Russie en Ukraine. Elle nous affecte tout d'abord humainement. Tout notre soutien et notre attention vont bien sûr à nos équipes ukrainiennes dont je salue le courage.

En ligne avec sa mission alimentaire, Bonduelle assure la continuité de ses activités en Russie pour nourrir les 145 millions de Russes et les 90 millions d'habitants dans les pays alentour. Nous nous sommes engagés à consacrer les profits réalisés sur les ventes en Russie pendant l'exercice à la reconstruction des écosystèmes alimentaires et agricoles de l'Ukraine.

Comment les perspectives de Bonduelle sont-elles impactées par ce contexte difficile ?

Le contexte et nos résultats renforcent l'importance stratégique de garantir une croissance durable tout en renforçant notre impact positif.

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. Pour cela, nous avons placé en priorité l'amélioration de l'efficacité de nos innovations pour favoriser la transition vers l'alimentation végétale et la qualité de notre partenariat avec les agriculteurs.

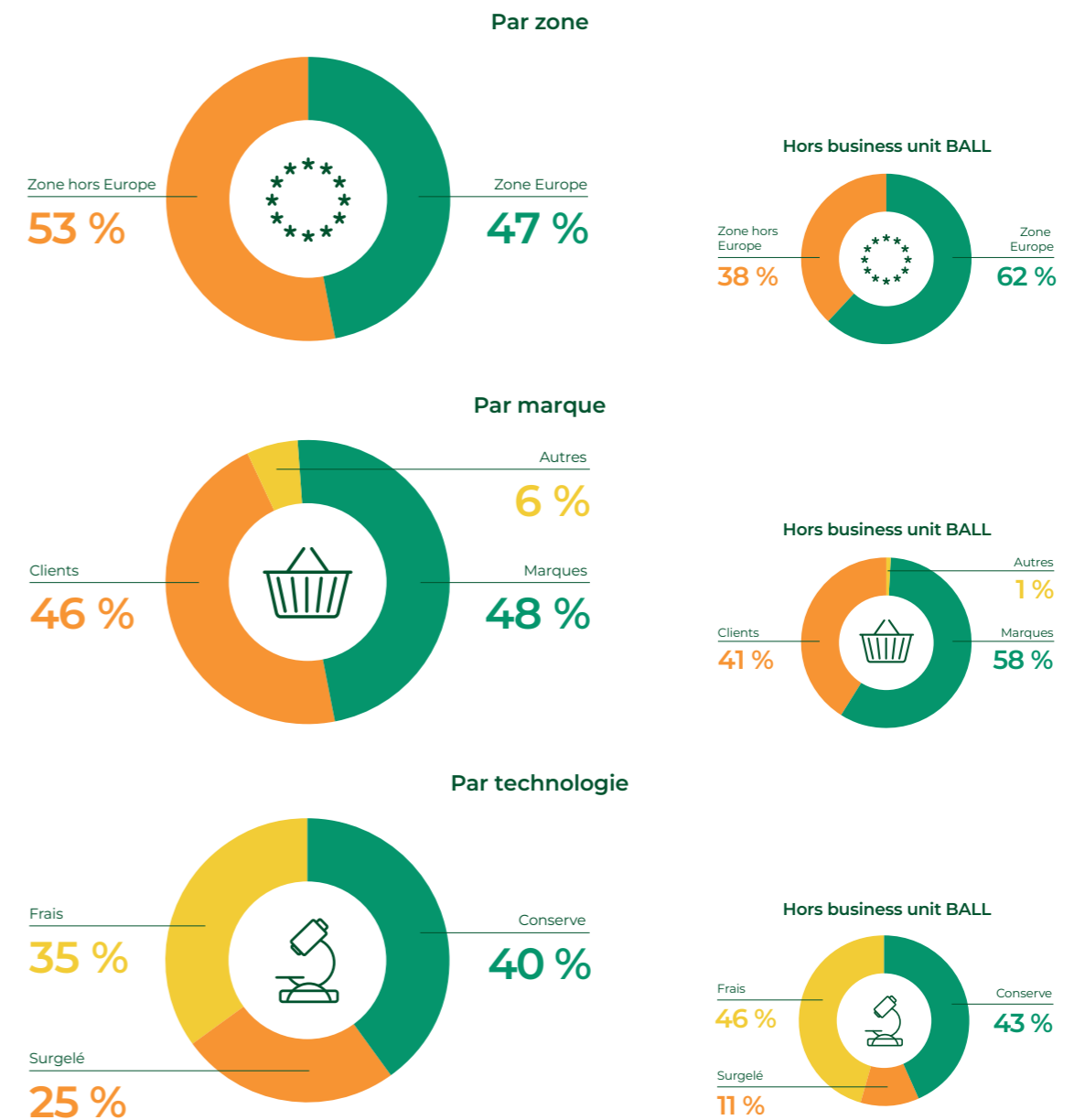
Renforcer notre impact positif, c'est garantir que chacune de nos décisions est conforme à notre raison d'être et contribue au développement d'une alimentation végétale durable, au bien-être de l'Homme, ainsi qu'à la préservation de notre planète. Nos priorités sont guidées par notre B ! Pact, doté d'une feuille de route et de trajectoires solides, au service d'ambitions renforcées à la hauteur des enjeux planétaires.

En 2023, le Groupe Bonduelle fêtera ses 170 ans. Fort de notre histoire, nous n'en sommes pour autant pas moins tournés vers l'avenir. Pour l'aborder avec les meilleurs atouts, nous poursuivons notre chemin vers la Certification B Corp, formidable accélérateur de notre transformation en une entreprise à impact positif.

1.2.2 Répartition du chiffre d'affaires 2021-2022

Le chiffre d'affaires s'établit à 2 892 millions d'euros ⁽²⁾. Le 30 juin 2022, Bonduelle a annoncé l'ouverture du capital de la *business unit* Bonduelle Americas Long Life (BALL), regroupant les activités conserve et surgelé en Amérique du Nord. Les données 2021-2022 de la *business unit* sont

comprises pour l'ensemble de l'exercice. Pour certains indicateurs, les données 2021-2022 sont également communiquées "hors *business unit* BALL", à titre d'information complémentaire. Le chiffre d'affaires hors *business unit* BALL s'établit à 2 203 millions d'euros.



(1) Données comparables : soit à taux de change et périmètre constants. Le chiffre d'affaires en devise de la période en cours est converti aux taux de change de la période de comparaison.

Au cas particulier de l'exercice 2021-2022, les éléments relatifs aux activités conserve et surgelé en Amérique du Nord sont compris pour l'ensemble de l'exercice.

(2) Hors effet IFRS 5.

1.3 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.

2 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.

3 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

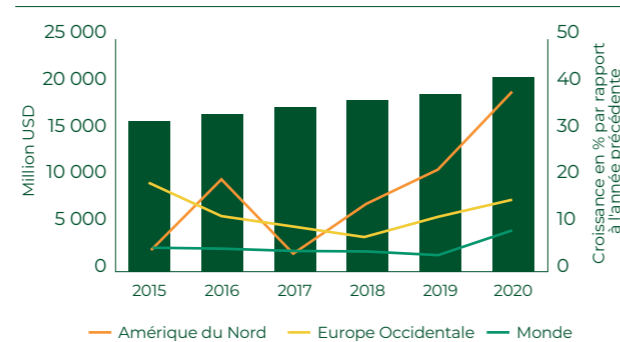
Les consommateurs sont en attente de transparence et de solutions concrètes et inspirantes pour manger de manière « plus responsable et plus saine ». Pour les agro-industriels, cela demande de mobiliser leurs capacités d'innovation pour améliorer les emballages, assurer l'accessibilité de l'alimentation 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. La santé est aussi la première motivation des flexitariens pour se tourner vers l'alimentation végétale ⁽¹⁾.

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 ⁽²⁾. Les niveaux actuels de consommation de protéines d'origine animale sont également remis en cause pour des questions environnementales et de bien-être animal ⁽³⁾. Si, en Europe, 2 % des plus de 55 ans se disent végétariens, ils sont 12 % parmi les 18-24 ans ⁽⁴⁾. Autre exemple, aux États-Unis 43 % des consommateurs déclarent vouloir remplacer les protéines animales par des protéines végétales ⁽⁵⁾.

Ventes mondiales de substituts de viande, 2015-2020



Source : Octobre 2021 - Euromonitor Packaged Food 2021 n=16,224

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 ⁽⁶⁾. Saine, elle est également vertueuse pour le climat et la biodiversité. Selon la revue Nature ⁽⁷⁾, réduire notre consommation de viande bovine de 20 %

(1) Source : <https://www.euromonitor.com/article/health-continues-to-drive-plant-based-food-sales>

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

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

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

(5) Source : <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2019/the-f-word-flexitarian-is-not-a-curse-to-the-meat-industry/>

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

(7) Source : https://www.nature.com/articles/s41586-022-04629-w?utm_medium=affiliate&utm_source=commission_junction&utm_campaign=CONR_PFO18_ECOM_GL_PHSS_ALWYS_PRODUCT&utm_content=textlink&utm_term=PID100095187&CJEVENT=3ec93533cd1811ec81544acb0a180511



pourrait baisser les taux de déforestation prévus d'ici 2050 à hauteur de 50 %. Selon le programme des Nations unies pour l'environnement ⁽¹⁾, 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 ⁽²⁾ 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 flexitarisme est cependant une tendance recouvrant un panel très large de pratiques de consommation. Pouvant être très diverses, elles ont en commun de réduire la part des protéines d'origine animale.

Par ailleurs, près d'un consommateur sur cinq (23 %) dans le monde déclare aujourd'hui qu'il essaie de limiter sa consommation de viande, en légère hausse par rapport aux 21 % de 2020. 16 % disent essayer de suivre un régime à base de plantes, et 15 % essaient de limiter leur consommation de produits laitiers - tous dépassant largement les 4 % et 7 % de végétaliens et végétariens, respectivement ⁽³⁾.

En 2021-2022, nous avons approfondi notre compréhension des besoins et des attentes des consommateurs flexitariens afin de mieux accompagner la transition vers une alimentation végétale. Notre force d'innovation sera un atout majeur pour répondre à cette demande diversifiée.

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) ⁽⁴⁾, 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.

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

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

(3) Source : 2021 - <https://www.euromonitor.com/plant-based-eating-and-alternative-proteins/report>

(4) Source : <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-ii/>

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



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

24 milliards de tonnes de sols fertiles sont perdues chaque année ⁽⁵⁾.



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, 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 du 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 2019, les exploitations agricoles cultivant selon le mode biologique (certifiées et en conversion) représentaient 8,1% de la surface agricole utile (SAU) européenne. En 2018, elles représentaient 1,5% de l'ensemble du territoire agricole mondial (186 pays enquêtés) ⁽¹⁾.

Promouvoir une agriculture régénératrice, notre approche pour accélérer la transition

Les enjeux planétaires ne laissent pas d'option, 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.

En 2021-2022, nous avons aligné avec un ensemble de parties prenantes, agro-industriels et ONG, une définition de l'agriculture régénératrice. L'agriculture régénératrice favorise des écosystèmes sains en mettant en place les principes agronomiques suivants : maintien et augmentation de la matière organique dans les sols, minimisation des perturbations du sol, maintien d'une couverture végétale pour limiter l'érosion, maximisation de la diversité des cultures et des écosystèmes, utilisation parcimonieuse des ressources et des intrants. Pour notre groupe, l'agriculture régénératrice comporte aussi un volet de formation et de partage d'expériences entre agriculteurs.

Ces principes agronomiques doivent être distillés dans des pratiques adaptées à chaque type d'agriculture, de sols et de conditions climatiques.

Pour favoriser l'avènement de cette agriculture régénératrice, Bonduelle a également défini des ambitions spécifiques en matière de biodiversité, de protection des pollinisateurs, de certification environnementale mais aussi de contribution à la lutte contre le changement climatique.

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.

(1) Agence BIO : https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2021/01/Carnet_MONDE_2020-1.pdf

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



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

Un nombre croissant d'investisseurs s'intéresse à l'approche ESG : 84% pensent que les portefeuilles intégrant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ont des performances au moins aussi bonnes que ceux sans critère 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.

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. Nous avons également 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 ». En 2021-2022, nous avons monté une marche supplémentaire vers le capitalisme inclusif en ouvrant le capital du Groupe Bonduelle à nos agriculteurs partenaires. C'est une manière de renforcer davantage encore le lien existant avec eux, de les remercier pour leur fidélité.



1.4 Stratégie pour devenir une entreprise alliant performance financière et impact positif

1.4.1 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.

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 : 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 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 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.

1.4.3 Projet collectif d'entreprise : INSPIRE

Enraciné dans nos valeurs, notre projet d'entreprise INSPIRE a pour boussole notre raison d'être ; il définit nos priorités stratégiques et promeut un modèle de leadership qui permet de les mettre en œuvre. Un grand programme de transformation accompagne la mise en place du projet d'entreprise : le chemin vers la certification B Corp.

Cinq priorités stratégiques

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

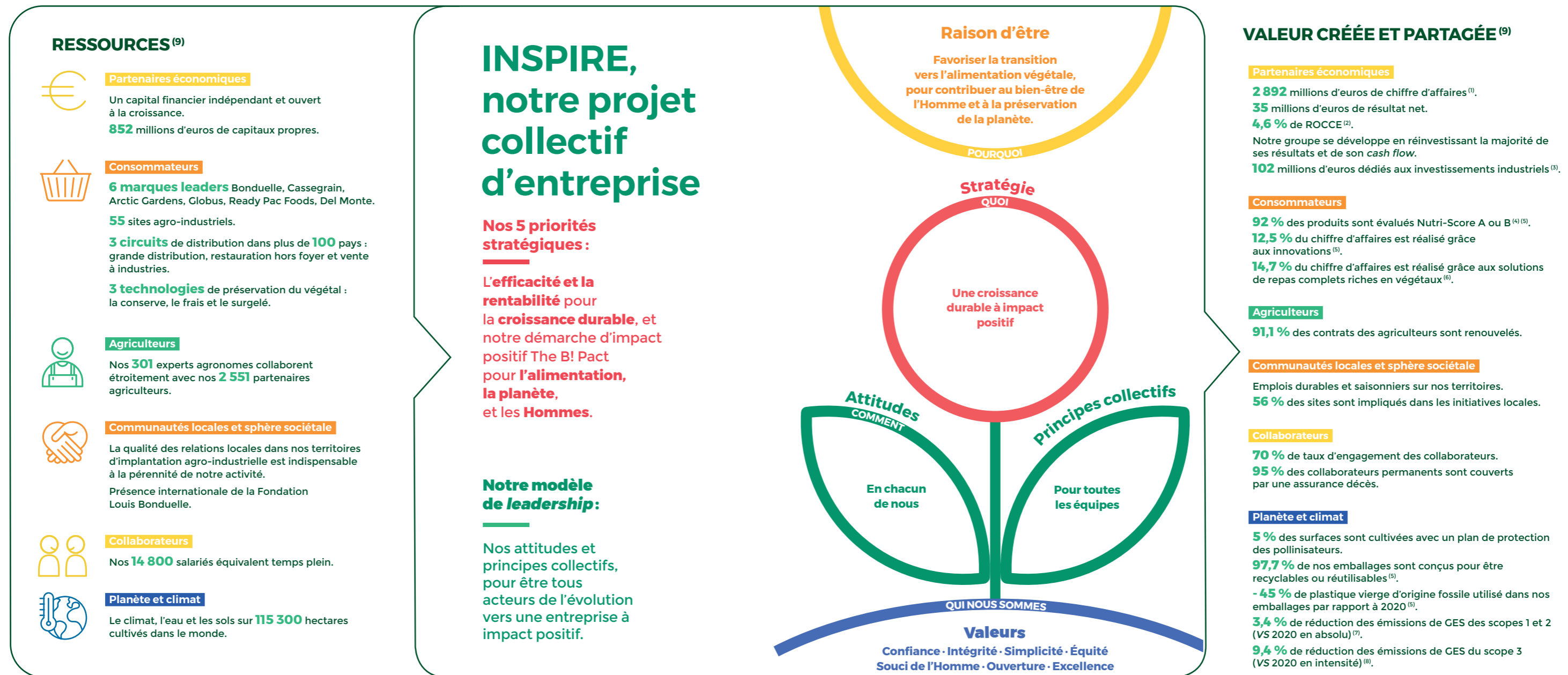
- **ALIMENTATION** - Nous créons des expériences flexitariennes de grande qualité et avons un impact durable sur les habitudes alimentaires ;
- **PLANÈTE** - Nous transformons notre système de production alimentaire, du champ à la fourchette, en un modèle résilient qui contribue à la neutralité carbone ;
- **HOMMES** - Nous construisons des parcours qui ont du sens, développants et inclusifs, pour nos collaborateurs Bonduelle et nos partenaires ;
- **CROISSANCE** - Nous créons de la valeur avec nos marques et nos capacités de production pour exploiter les opportunités de développement de l'alimentation végétale dans nos différents réseaux de distribution ;
- **EFFICACITÉ ET RENTABILITÉ** - Nous améliorons l'efficacité, la rentabilité et l'utilisation du capital.



1.4.4 Modèle de création de valeur

Notre volonté est de tendre vers un modèle d'affaires résilient, porteur d'impact positif et qui maximise la valeur créée pour toutes nos parties prenantes. La certification B Corp, sur le chemin de laquelle nous sommes engagés depuis 4 ans, viendra apporter un regard extérieur sur nos progrès. En 2020, 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) Hors IFRS 5. (2) Résultat opérationnel courant avant impôts/Capitaux employés - Hors IFRS 16.
(3) Voir partie 5 Comptes consolidés, note 11.3 Immobilisations corporelles. (4) En volume. (5) Sur nos produits à marque.
(6) Riche en végétaux : qualifie un produit majoritairement composé d'ingrédients d'origine végétale. Dans tous les cas, la quantité d'ingrédients d'origine animale doit être significativement inférieure à la référence du marché local pour un usage similaire.

(7) Objectif validé par la Science Based Target initiative (SBTi), n'incluant pas les émissions liées aux consommateurs.
Scope 1 : Émissions directes générées par Bonduelle.
Scope 2 : Émissions indirectes liées à l'achat d'électricité et de vapeur.
(8) Objectif validé par la Science Based Target initiative (SBTi).
Scope 3 : Émissions indirectes liées à la consommation des produits Bonduelle, à la fin de vie des produits ou celles liées aux achats de produits et services, aux déplacements des salariés.
(9) Le 30 juin 2022, Bonduelle a annoncé l'ouverture du capital de la business unit Bonduelle Americas Long Life (BALL). Les données 2021-2022 de la business unit sont comprises pour l'ensemble de l'exercice.

1.5 Organisation pour favoriser la transition vers l'alimentation végétale









1.5.1 Comité Exécutif

Pour exercer son mandat, le Directeur général s'appuie sur un Comité Exécutif ou Comex, en charge de l'exécution de la stratégie définie par le Conseil d'Administration de Bonduelle SA. Le Comex s'engage à incarner et faire vivre

au quotidien dans l'organisation INSPIRE, notre projet collectif d'entreprise, en alliant performance, respect des engagements The B ! Pact et cohérence avec le modèle de leadership et les valeurs du groupe.

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>

1.5.2 Business units spécialisées par marchés et technologies

Sur chaque continent, nous animons nos *business units* dans une recherche de proximité et d'adéquation entre les marchés de consommation, les bassins de production agricole et l'implantation des usines. L'innovation est assurée par chaque *business unit*, dans une logique marchés et savoir-faire stratégiques, et également par une organisation transversale nommée Bonduelle Prospective et Développement ayant pour mission d'accompagner la Direction générale et les *business units* dans l'identification de nouveaux territoires de développement.

Business units en Europe :

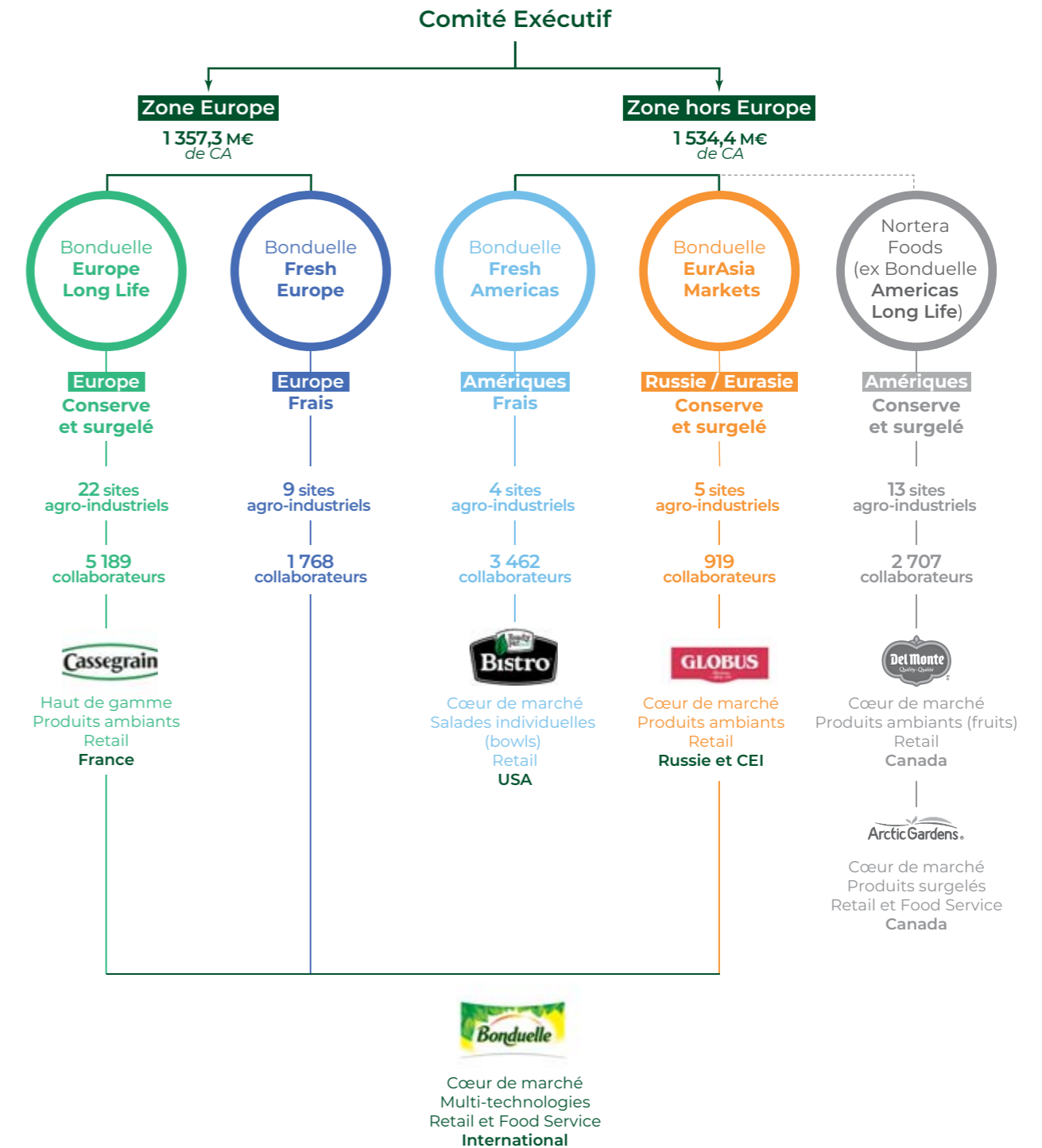
- Bonduelle Europe Long Life (BELL) rassemble toutes les activités de produits en conserve et surgelés pour ses marques (Bonduelle® et Cassegrain®), et les marques distributeurs, dans tous les circuits de distribution (grande distribution et restauration hors foyer) ;
- Bonduelle Fresh Europe (BFE) regroupe 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, dans tous les circuits de distribution.

Business units hors d'Europe :

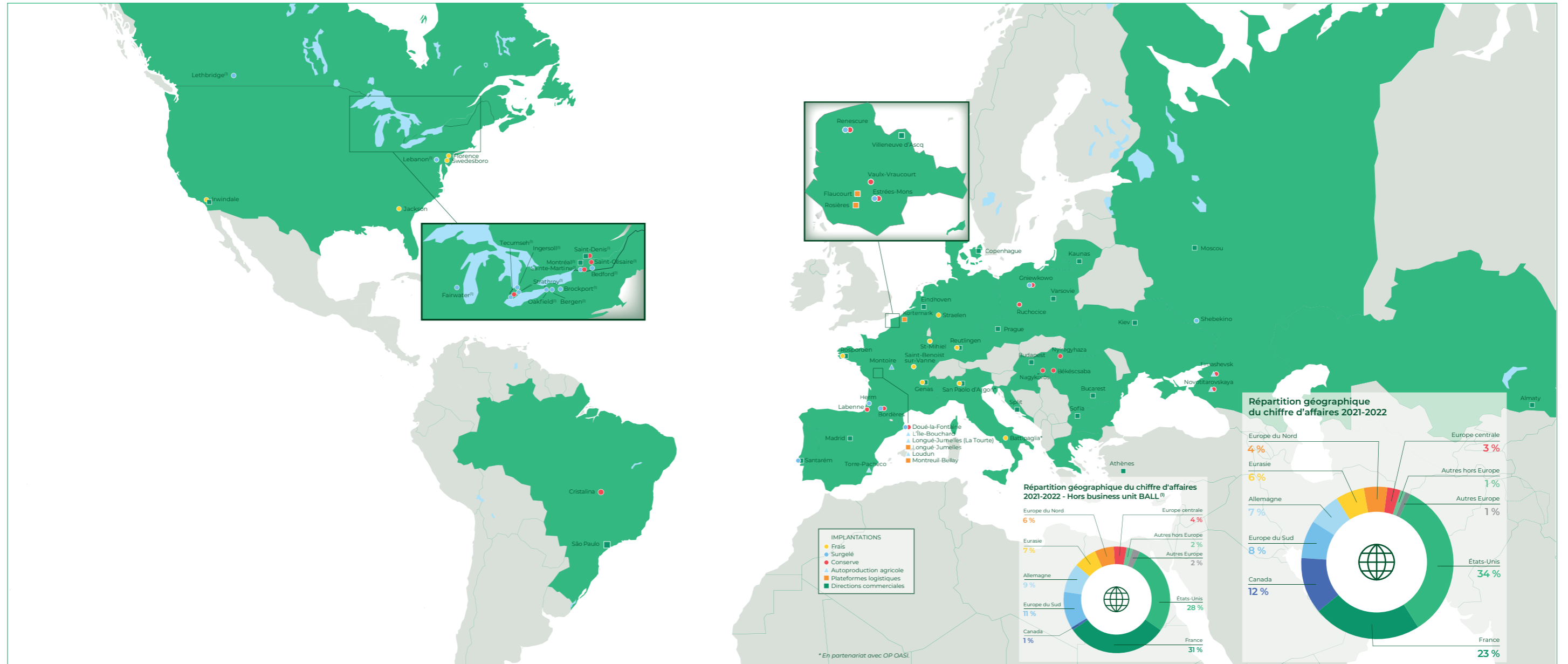
- Bonduelle Americas Long Life (BALL) rassemble toutes les activités de produits en conserve et surgelés en Amérique du Nord, aux marques Del Monte®, Arctic Gardens® et Bonduelle®, ainsi qu'aux marques de distributeurs, dans les circuits de la grande distribution et de la restauration hors foyer. Le 30 juin 2022, Bonduelle a annoncé l'ouverture du capital à hauteur de 65 % de cette *business unit* ;
- 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 Fresh Americas (BFA) regroupe l'ensemble des activités des produits frais en Amérique du Nord (bowls, salades en kit, snacks) sous les marques Ready Pac Bistro® et Ready Pac Foods® ainsi que sous les marques de distributeurs, dans tous les circuits de distribution.

Organisation en 5 *business units* - au 1^{er} juillet 2022



Les activités Export, champignons sylvestres et Brésil comprennent deux sites de production pilotés directement par le groupe.
Le 30 juin 2022, Bonduelle a annoncé l'ouverture du capital de la *business unit* Bonduelle Americas Long Life (BALL), regroupant les activités conserve et surgelé en Amérique du Nord. Les données 2021-2022 de la *business unit* sont comprises pour l'ensemble de l'exercice. Pour certains indicateurs, les données 2021-2022 sont également communiquées "hors *business unit* BALL", à titre d'information complémentaire.

1.5.3 Présence multi-locale



(1) Le 30 juin 2022, Bonduelle a annoncé l'ouverture du capital de la business unit Bonduelle Americas Long Life (BALL), regroupant les activités conserve et surgelé en Amérique du Nord. Les données 2021-2022 de la business unit sont comprises pour l'ensemble de l'exercice. Pour certains indicateurs, les données 2021-2022 sont également communiquées "hors business unit BALL", à titre d'information complémentaire.



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 creatif
group

Rédaction

Ici et Demain