

PwC

Sécuriser la supply chain alimentaire mondiale par des financements appropriés

Enjeux et opportunités pour les coopératives





Yves Pelle

Associé, Audit
yves.pelle@fr.pwc.com

Sonia Boisvert

Associée, Audit
sonia.boisvert@ca.pwc.com

Erwan Colder

Associé, Transactions
erwan.colder@fr.pwc.com

Sébastien Murbach

Directeur, Stratégie
sebastien.murbach@fr.pwc.com

Avec la participation de:

*Maryline Thénot
Enseignant Chercheur
NEOMA Business School*

Chers lecteurs,

Nous sommes heureux de vous présenter notre quatrième étude annuelle sur les coopératives agricoles. Cette étude s'appuie sur l'examen de nombreuses sources d'information, sur une analyse approfondie des stratégies mises en œuvre par les 50 premières coopératives agricoles mondiales sur les deux dernières années ainsi que sur une campagne d'entretiens auprès de dirigeants de près de 30 d'entre elles, d'experts du secteur et de représentants d'organismes publics en Europe, Amériques, Afrique et Asie.

Comme nous le détaillons dans le présent document, les chaînes d'approvisionnement alimentaires vont connaître dans les années à venir des transformations majeures liées à cinq grandes tendances mondiales, ainsi qu'à d'autres plus spécifiques aux secteurs agricole et agro-alimentaire. Ces évolutions vont accentuer la pression sur des chaînes d'approvisionnement déjà très affaiblies, en témoignent la grande volatilité des prix des matières premières depuis 5 ans, les scandales à répétition en Europe ou en Asie, ainsi que les difficultés financières auxquelles sont confrontées de nombreuses entreprises.

Une chose est sûre : la *supply chain* alimentaire devra être renforcée rapidement afin de garantir la sécurité alimentaire sur le long terme. Pour ce faire, toutes les parties prenantes auront un rôle à jouer. La plupart de nos interlocuteurs ont parfaitement conscience de ces enjeux et en mesurent à la fois la nature et l'impact potentiel sur leur activité. Néanmoins, nous avons constaté que le degré de priorité accordé à ces enjeux et les solutions stratégiques envisagées pour y faire face varient sensiblement entre les coopératives. Malheureusement, peu nombreuses sont celles qui disposent à ce jour de plans stratégiques à long terme à la mesure des défis identifiés.

C'est une preuve, selon nous, de la complexité des défis à relever, pour lesquels les solutions et outils traditionnels ne seront probablement pas suffisants, mais aussi de la nécessité pour les coopératives de se montrer plus audacieuses et plus innovantes. Les leviers sont nombreux : définition d'une vision et d'une stratégie à long terme (plus de dix ans) élaborée en étroite collaboration avec les adhérents et potentiellement en rupture par rapport à aujourd'hui, développement et lancement de nouveaux produits adaptés aux attentes des consommateurs, mise en place de stratégies d'approvisionnement plus sophistiquées et durables, conception de nouveaux modèles économiques dans les nouvelles géographies, recours à des solutions de financement innovantes, développement de nouvelles compétences et (dans certains cas) d'une nouvelle gouvernance.... Le tout dans une logique d'intégration orientée client « de la fourchette à la fourche ».

Ce ne sera pas chose aisée. Mais il nous semble que les transformations majeures que subit actuellement la chaîne d'approvisionnement alimentaire à l'échelle mondiale représentent pour les coopératives une occasion unique de démontrer la pertinence, la robustesse et la résilience de leur modèle économique et de leurs valeurs.

Remerciements



Nous remercions les coopératives qui ont contribué à cette étude à travers la réalisation d'interviews dont vous retrouverez les citations tout au long du rapport

Sommaire



Edito	2
Remerciements	3
L'essentiel	5
Points clés	6
1 Cinq tendances majeures à l'oeuvre	8
2 Un secteur agricole et agroalimentaire en profonde mutation	21
3 Quatre types d'enjeux sur la supply chain	25
3.1 Produire plus, différemment	27
3.2 Mieux collecter et stocker	31
3.3 Atteindre le consommateur	32
3.4 Enjeux transverses	33
4 La réponse des coopératives	36
5 De nouveaux modes de financement à inventer	45
6 Conclusions et recommandations	49
Informations détaillées	52

L'essentiel

01 La nouvelle donne agro-alimentaire va remodeler en profondeur la *supply chain* alimentaire mondiale

- Cinq tendances majeures sont en train de dessiner le monde de demain : la croissance démographique (en particulier en Afrique et en Asie), la prise de pouvoir économique des pays dits émergents, l'accélération de l'urbanisation, les changements climatiques et la pénurie des ressources naturelles et, enfin, la technologie.
- Ces tendances, associées à l'évolution des modes de consommation alimentaire (tant dans les pays développés que dans les pays en développement) et à la dérégulation des échanges internationaux, vont mettre sous tension comme jamais la *supply chain* alimentaire. Une *supply chain* pourtant déjà considérablement affaiblie aujourd'hui comme en témoigne la volatilité des cours des matières premières.
- Les zones de production et de consommation vont se décaler, créant de formidables enjeux agricoles, logistiques, industriels et commerciaux pour les coopératives agricoles et les acteurs privés.

02 Les coopératives ont identifié dix enjeux majeurs pour la *supply chain* alimentaire. Elles multiplient les initiatives pour la sécuriser en jouant sur six principaux leviers.

- Dix enjeux ont été identifiés tout au long de la *supply chain* par les coopératives agricoles. Ces enjeux portent entre autres sur la sécurisation de la production agricole, l'adaptation de la production aux besoins et attentes des consommateurs, la mise en place d'infrastructures et d'organisations logistiques adaptées ainsi que sur des problématiques transversales d'ordres réglementaire, environnemental, sanitaire et financier.
- Les entretiens que nous avons menés dans le monde entier auprès de grandes coopératives agricoles montrent que ces dernières ont pris la mesure de l'enjeu, et commencent à développer des stratégies nouvelles, que nous avons catégorisées en six axes majeurs. Si elles sont encore focalisées sur l'amont de la chaîne de valeur, elles se tournent de plus en plus vers leurs clients finaux. La recherche de la taille critique, le développement international, la marque, l'innovation, l'intégration verticale et la mobilisation de tous les acteurs de leur écosystème sont leurs axes de travail privilégiés.

03 Les coopératives ont un rôle à jouer dans la sécurisation de la *supply chain* alimentaire, y compris son financement. Mais elles vont devoir accélérer leur mutation.

- La sécurisation de la *supply chain* alimentaire passera notamment par des investissements lourds ainsi qu'une plus grande fluidité et transparence entre ses différentes étapes.
- De par leur niveau d'intégration élevé, les coopératives ont naturellement un rôle à jouer. Ainsi, elles sont les mieux placées pour assurer la traçabilité et garantir aux consommateurs la qualité et la sécurité de leur alimentation. Elles disposent également d'une double expertise agricole et industrielle très précieuse pour les pays souhaitant structurer des filières agricoles et agroalimentaires performantes pour nourrir leur population et assurer un développement économique équilibré.
- Le financement des investissements, talon d'Achille des coopératives du fait des contraintes imposées par leur statut juridique, restera un enjeu. Mais pas un enjeu insurmontable si ces dernières savent profiter de la disponibilité actuelle des capitaux et de l'intérêt croissant des investisseurs pour le secteur. Il leur faudra se structurer, mieux communiquer et se montrer plus audacieuses pour développer des solutions innovantes.

Points clés



Points clés		6
1	Cinq tendances majeures à l'oeuvre	8
2	Un secteur agricole et agroalimentaire en profonde mutation	21
3	Quatre types d'enjeux sur la supply chain	25
3.1	Produire plus, différemment	27
3.2	Mieux collecter et stocker	31
3.3	Atteindre le consommateur	32
3.4	Enjeux transverses	33
4	La réponse des coopératives	36
5	De nouveaux modes de financement à inventer	45
6	Conclusions et recommandations	49

Cinq tendances majeures à l'œuvre

1



Cinq grandes tendances vont redessiner les modes de consommation alimentaire dans les 30 années à venir



***Croissance
démographique***



***Emergence de
nouvelles puissances
économiques***



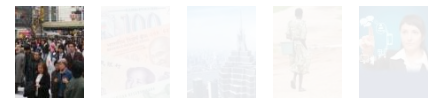
***Accélération de
l'urbanisation***



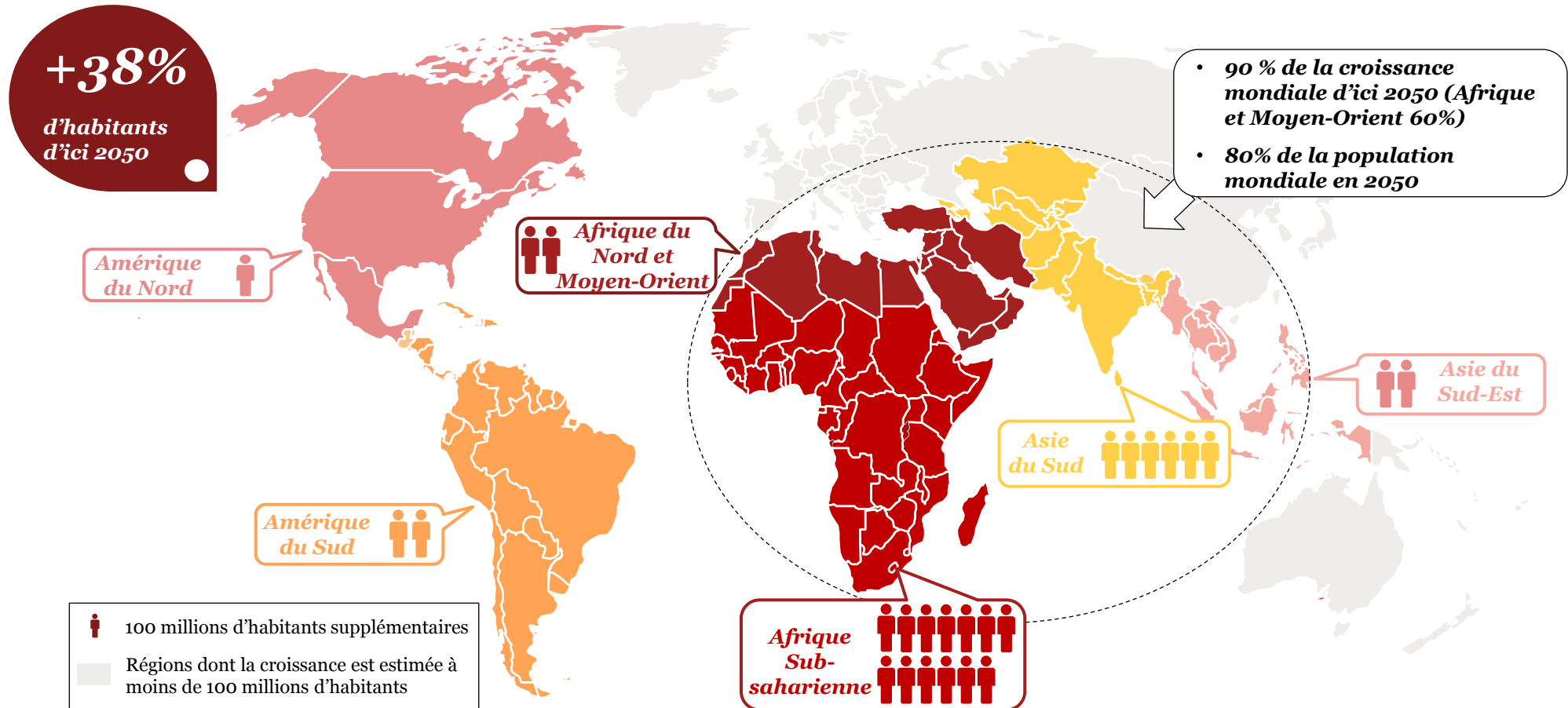
***Changement
climatique et rareté
des ressources***



***Ruptures
technologiques***



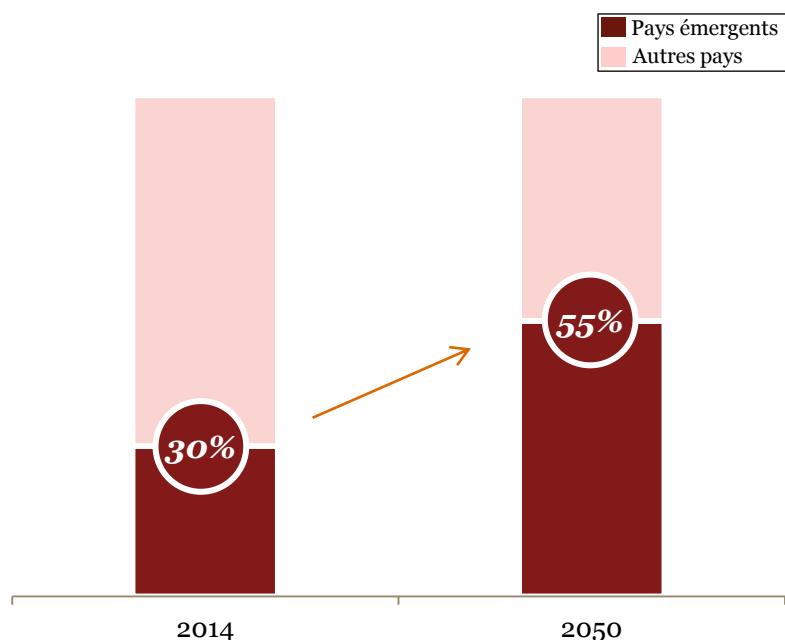
D'ici 2050, la population mondiale dépassera 9mds d'habitants du fait la croissance de l'Afrique sub-saharienne et de l'Asie du Sud



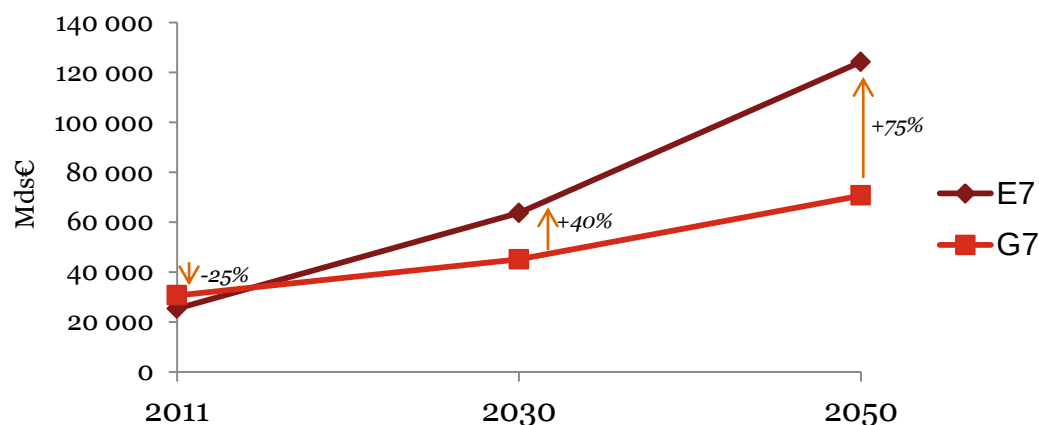
Source : Food and Agriculture Organisation (FAO)

La population s'enrichit dans les pays émergents, permettant l'apparition progressive d'une nouvelle classe moyenne

Evolution de la part des pays émergents dans la richesse mondiale (2014-2050)



Croissance du PIB entre 2011 et 2050



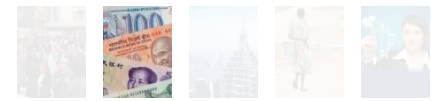
Plus riche

Le groupe des E7* dépassera avant 2020 celui des G7* en mesurant la richesse produite en parité de pouvoir d'achat, c'est-à-dire si les taux de change des monnaies reflétaient parfaitement les niveaux de vie. En comparant simplement les PIB, les pays en voie de développement dépasseront les pays développés d'ici 2032

Note : (*) E7 - Chine, Inde, Brésil, Russie, Indonésie, Mexique, Turquie

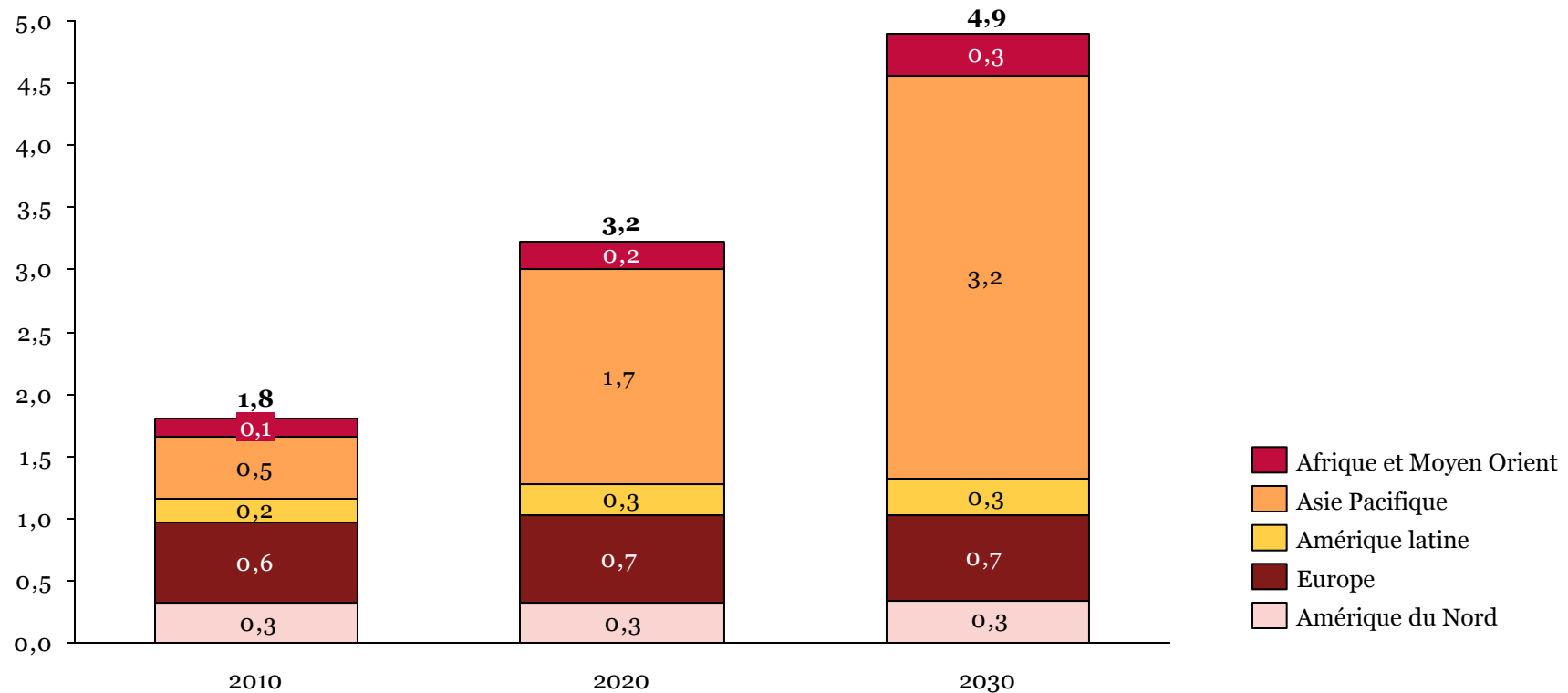
G7 - E-U, Japon, Allemagne, R-U, France, Italie, Canada

Sources : IMF, OCDE, Etude PwC « The World in 2050 »

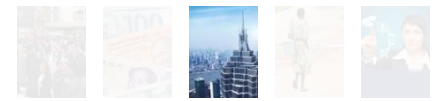


Cette classe moyenne sera, dans un premier temps, concentrée en Asie Pacifique

Evolution de la composition de la classe moyenne dans le monde, 2009-2030
Milliards d'habitants

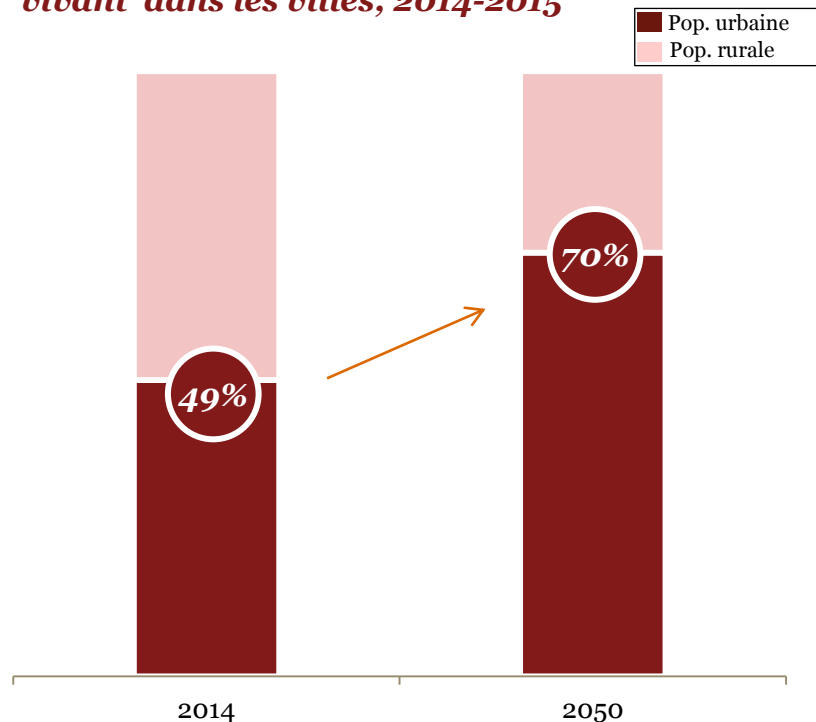


Source : OCDE

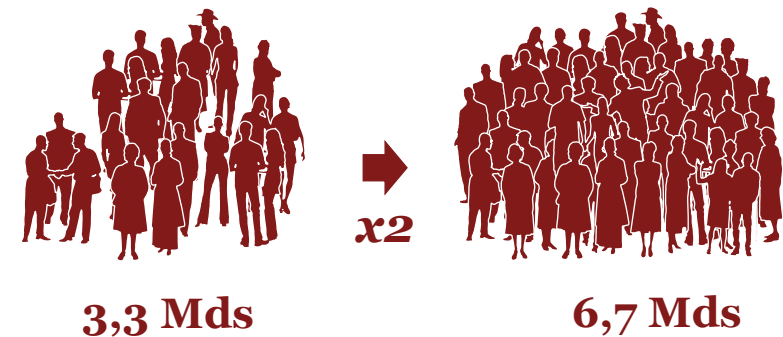


La population mondiale sera également plus urbaine. En 2050, il y aura autant d'habitants en ville que sur l'ensemble de la planète aujourd'hui

Proportion de la population mondiale vivant dans les villes, 2014-2015



Evolution du nombre d'êtres humains vivant dans les villes, 2014-2050

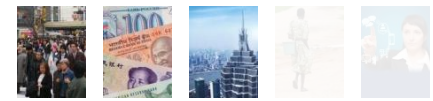


Plus urbaine



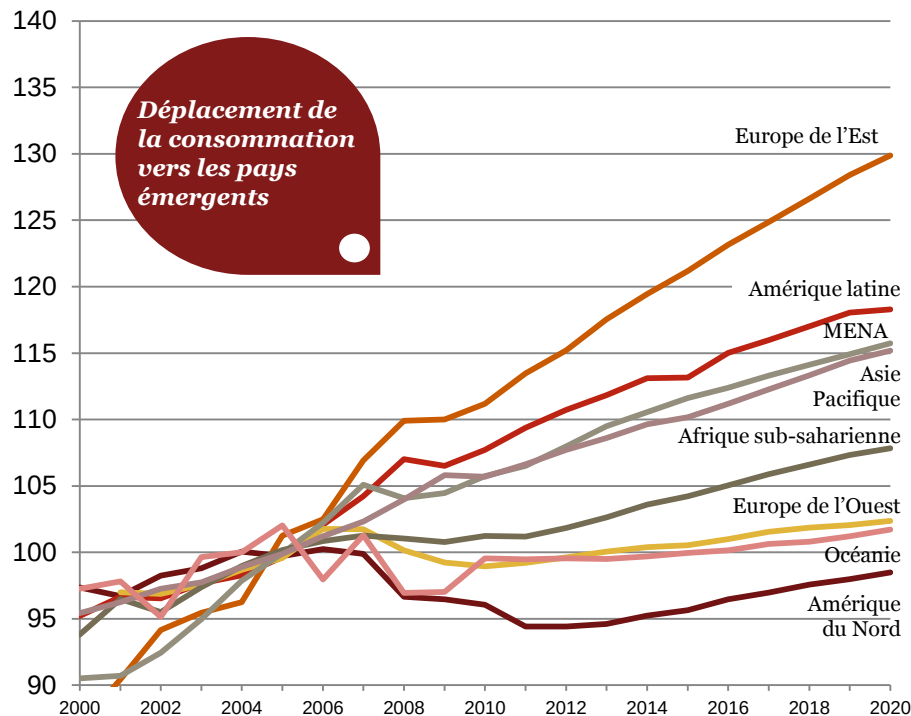
En 2050, il y aura sur Terre autant de citadins que d'habitants aujourd'hui, et plus d'un demi-milliard de ruraux en moins...

Source : Food and Agriculture Organisation (FAO)



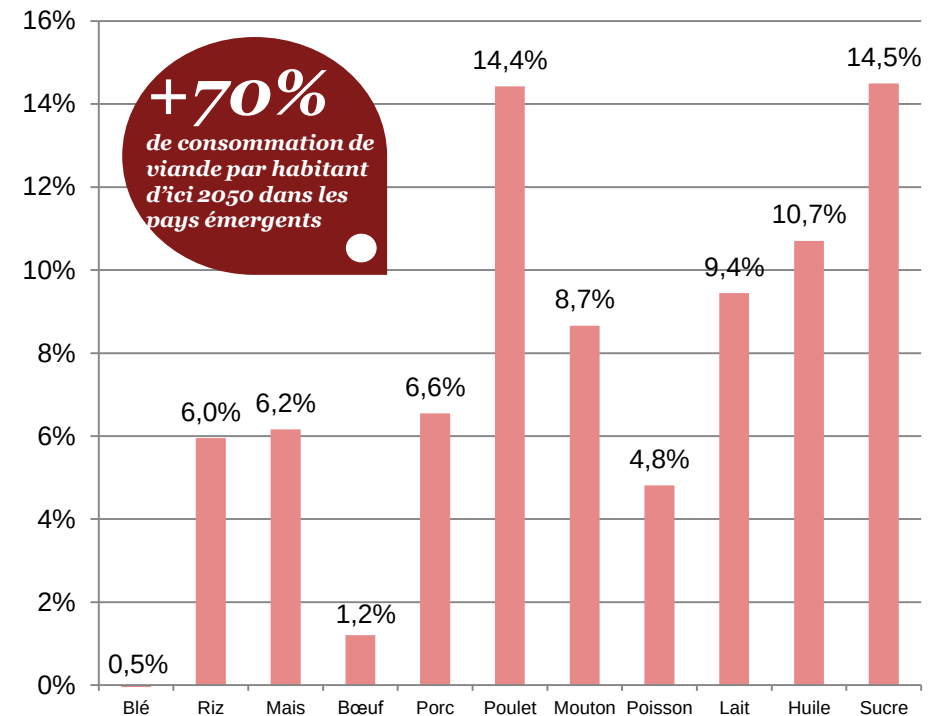
Ces évolutions sociodémographiques vont modifier en profondeur la nature de la demande alimentaire mondiale

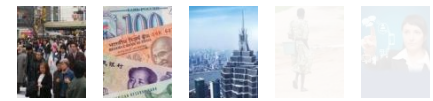
Evolution de la consommation alimentaire par habitant dans le monde, par zone géographique 2004-2006=100



Source : Food and Agriculture Organisation (FAO), OCDE

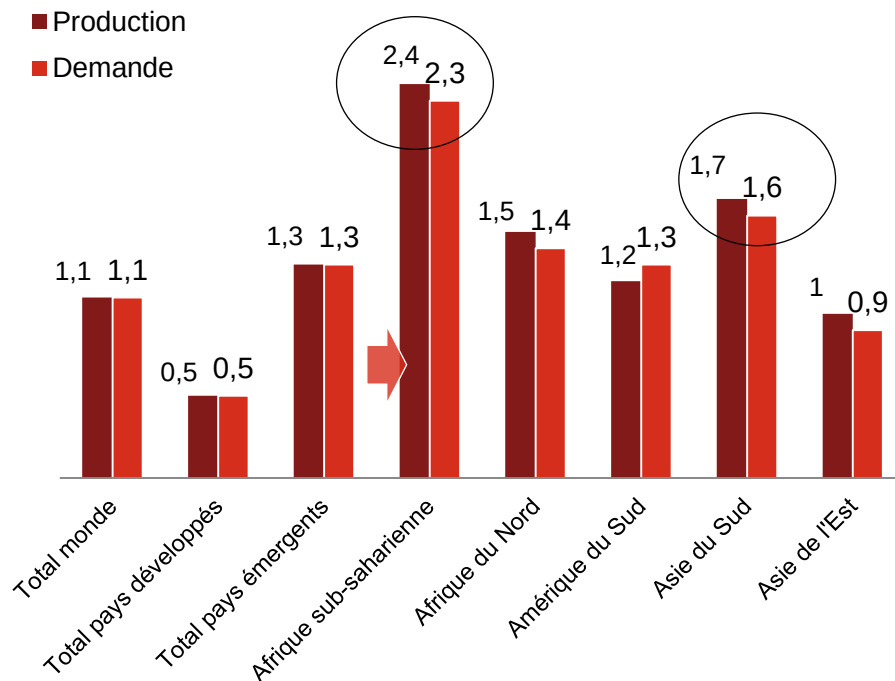
Evolution de la consommation alimentaire par habitant dans le monde, par filière Croissance 2008-2020



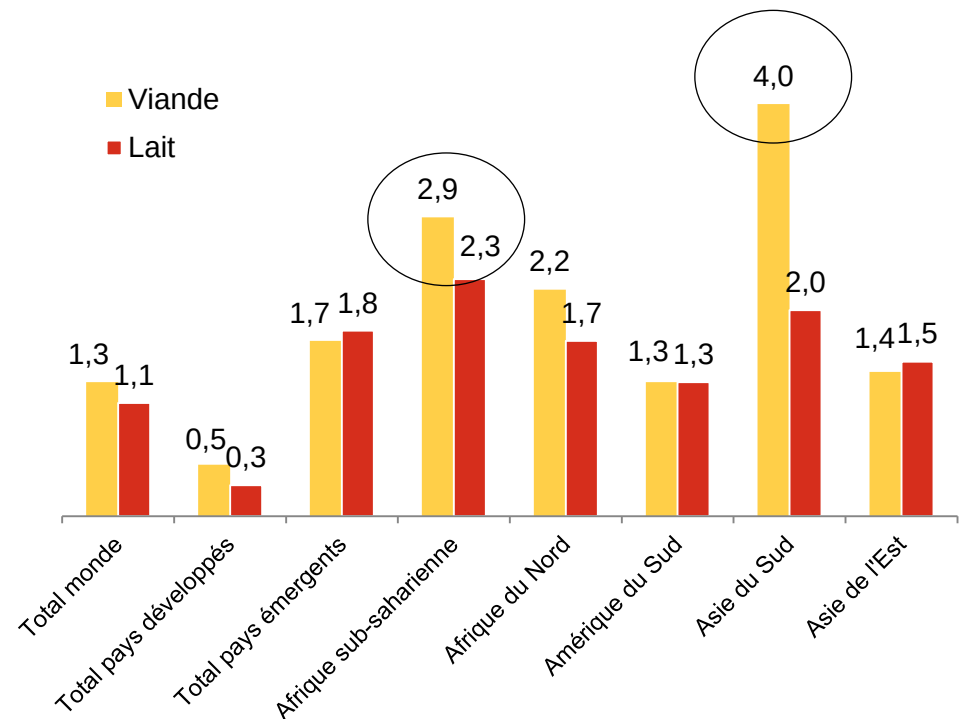


Les bassins de consommation alimentaire et de production vont se déplacer vers l'Afrique sub-saharienne et l'Asie du Sud

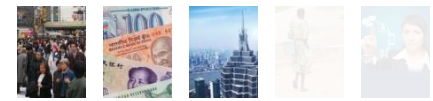
Taux de croissance annuel de la demande et production alimentaire entre 2005-2007 et 2050



Zoom filière viande et lait: taux de croissance annuel de la production alimentaire entre 2005-2007 et 2050



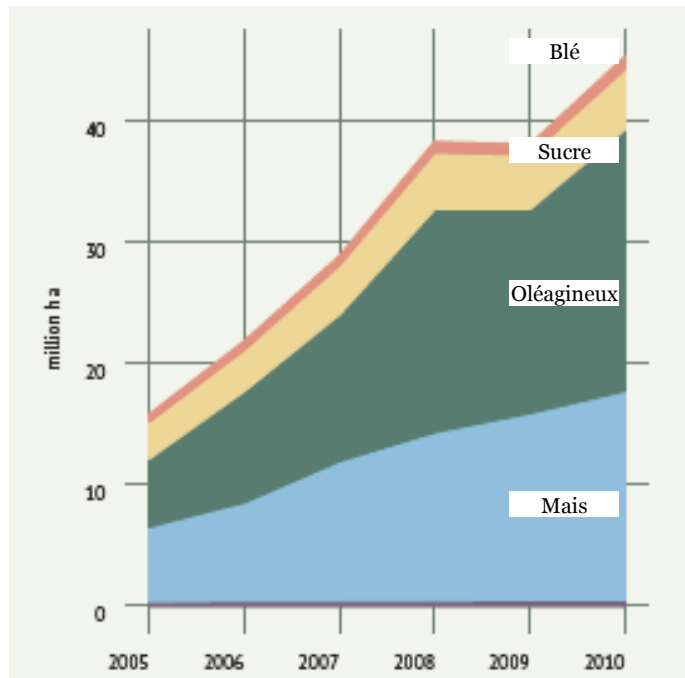
Source : FAO



En parallèle, les filières industrielles et énergétiques sont de plus en plus consommatrices de produits agricoles

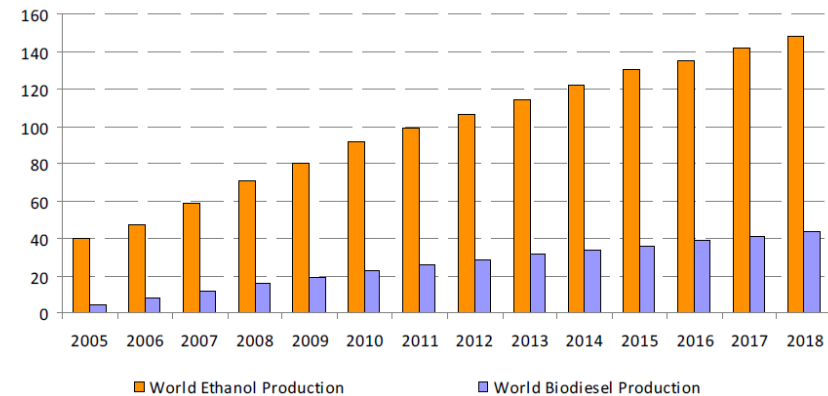
Evolution des surfaces agricoles dédiées aux bioénergies (2005-2010)

Millions d'hectares

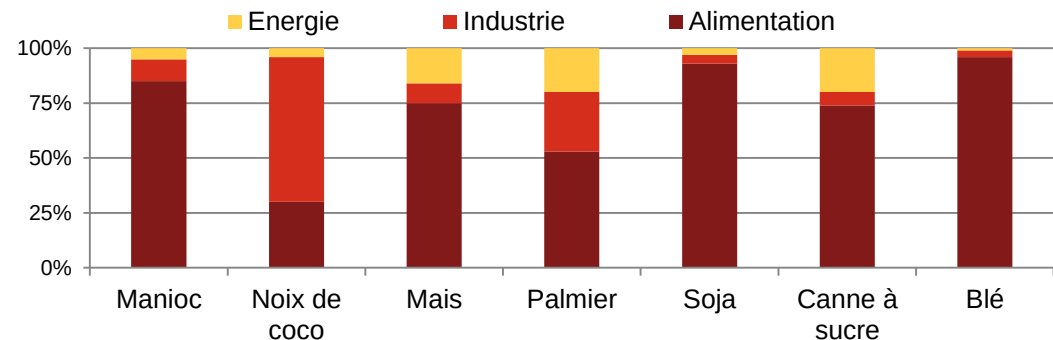


Production mondiale d'éthanol et de biodiesel (2005-2018)

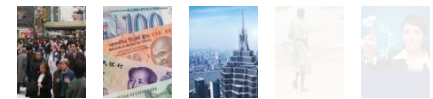
Milliards de litres



Usage des productions agricoles dans le monde (2009)

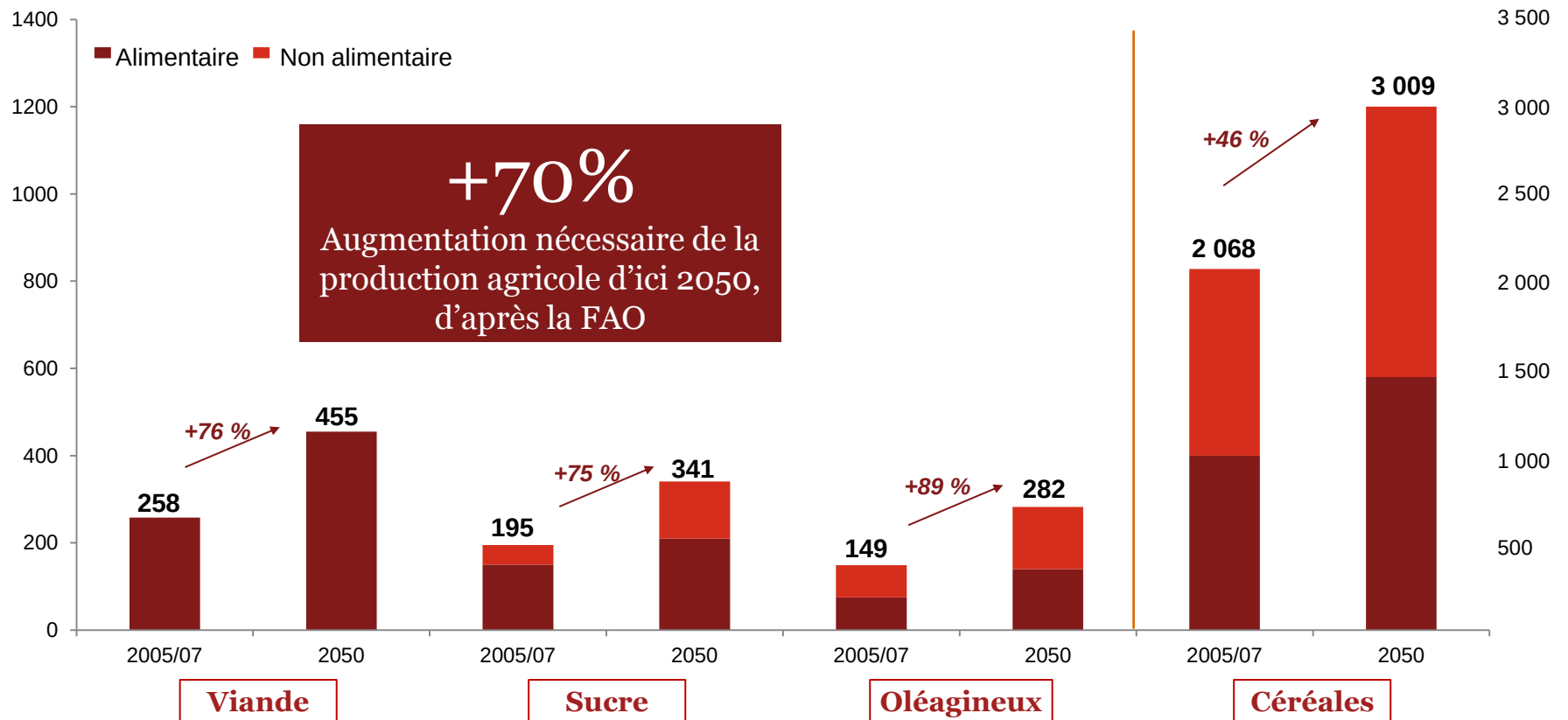


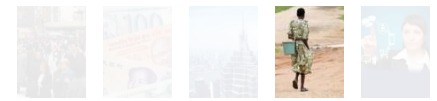
Source : Food and Agriculture Organisation (FAO)



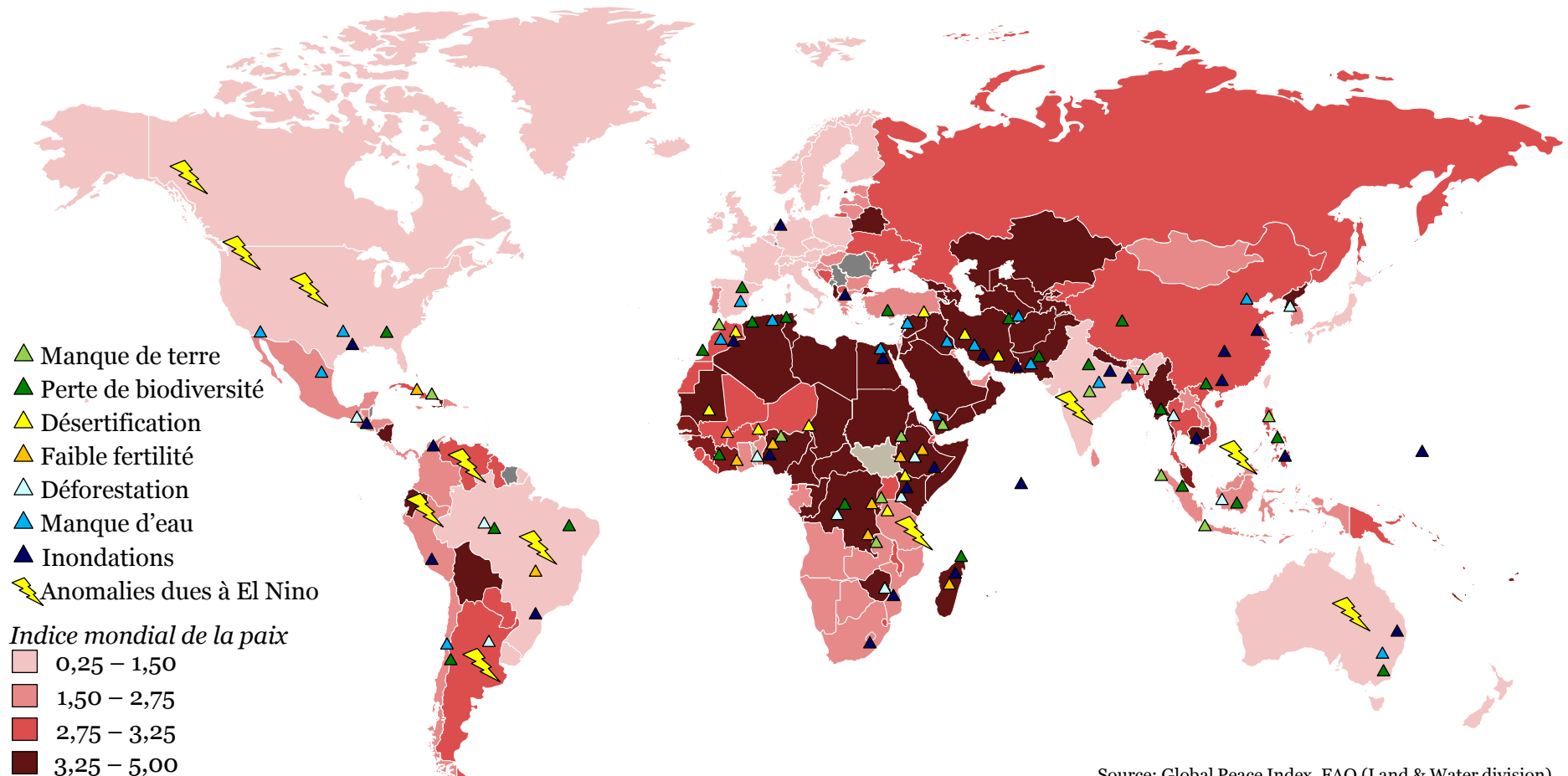
Pour répondre à la demande, la production agricole devra significativement augmenter dans toutes les filières

Production et usages agricoles mondiaux, principaux produits (en millions de tonnes)

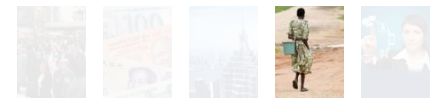




En parallèle, les ressources naturelles se font plus rares pour des raisons politiques et environnementales

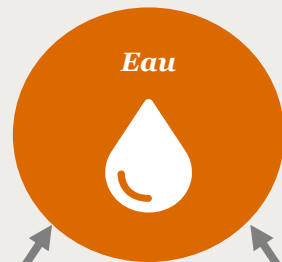


Source: Global Peace Index, FAO (Land & Water division)



L'équilibre entre production agricole et préservation des ressources naturelles va être de plus en plus difficile à maintenir

Il faut **1.200 litres d'eau** pour produire 1 kg de céréales, **3.900 litres** pour produire 1kg de poulet et **plus de 15.000 litres** pour produire 1 kg de boeuf

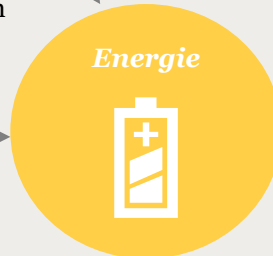


7% de la consommation énergétique mondiale est utilisée pour produire de l'eau

1-2% des surfaces agricoles sont allouées à la production de biofuel



Energie



Avec 8.3 milliards d'êtres humains sur Terre en 2030, il faudra...

+50%
d'énergie



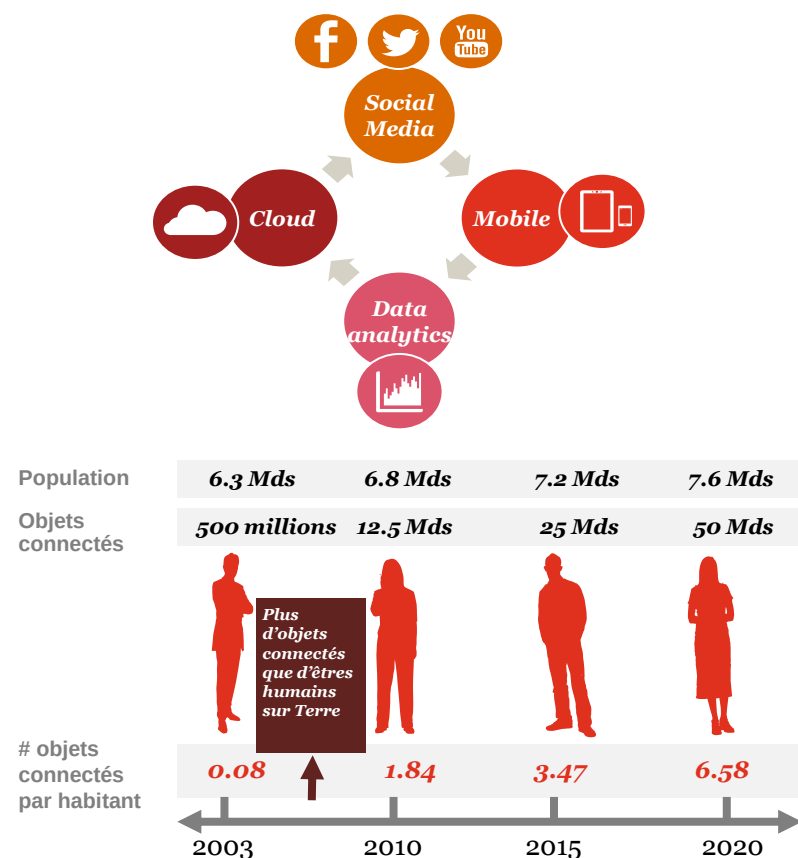
+40%
d'eau



+70%
d'aliments



La technologie s'invite dans l'agribusiness comme ailleurs, révolutionnant les usages à toutes les étapes de la chaîne de valeur



« Digitalisation » de la Supply Chain agroalimentaire



Innovation variétale

(ex: identification des meilleurs plantes issues du brassage des ressources génétiques; transgénèse)



Internet

(ex: sites d'informations, e-commerce, réseaux sociaux...)

Agriculture et élevage de précision

(ex: téléguidage de l'application d'engrais selon la météo ou la nature des sols, gestion automatisée de la collecte laitière, etc.)

Intégration des NTIC* dans l'exploitation agricole



Big Data agricole

Technologies vertes

(ex. réduction des consommations, maîtrise / valorisation des rejets, biocontrôle...)



Source: Cisco IBSG

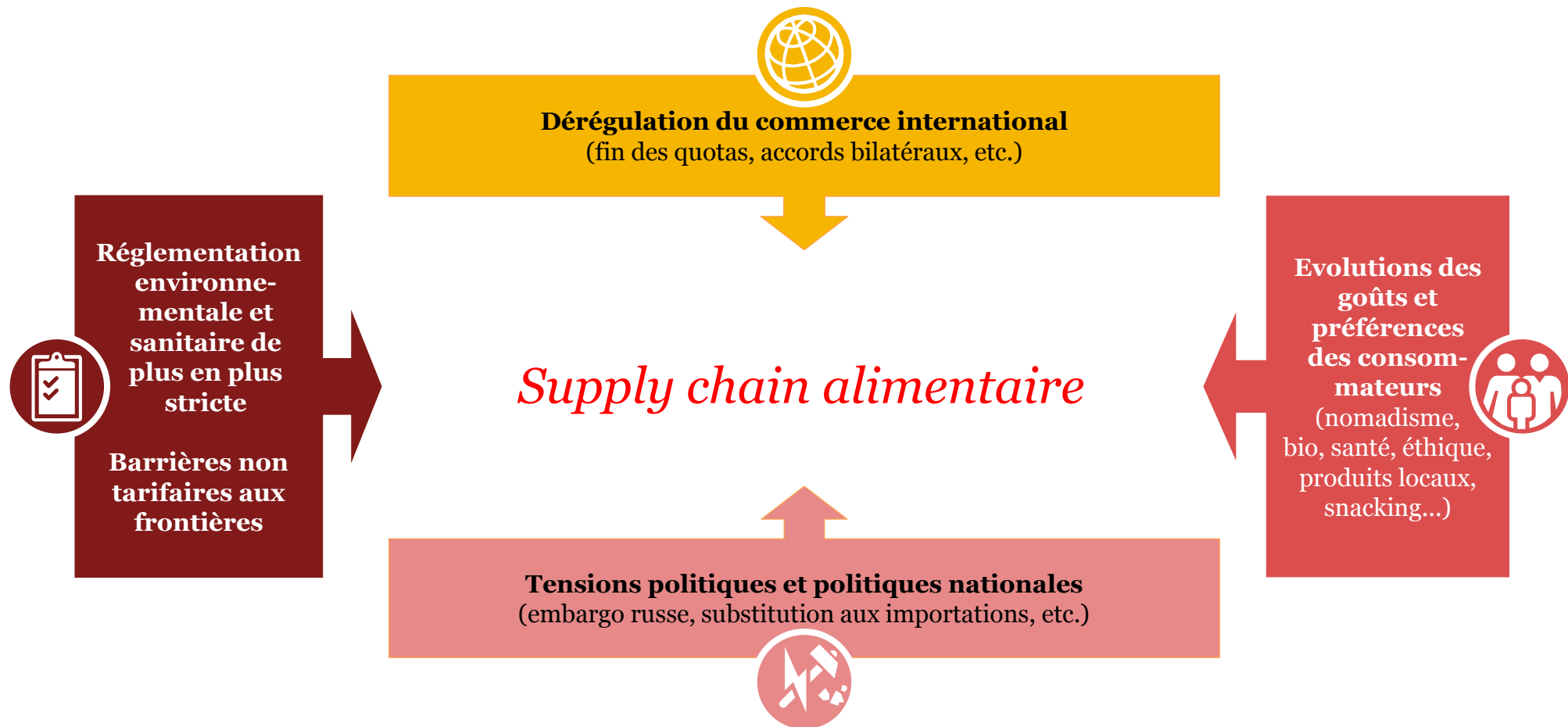
*Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication



*Un secteur agricole et
agroalimentaire en profonde
mutation*

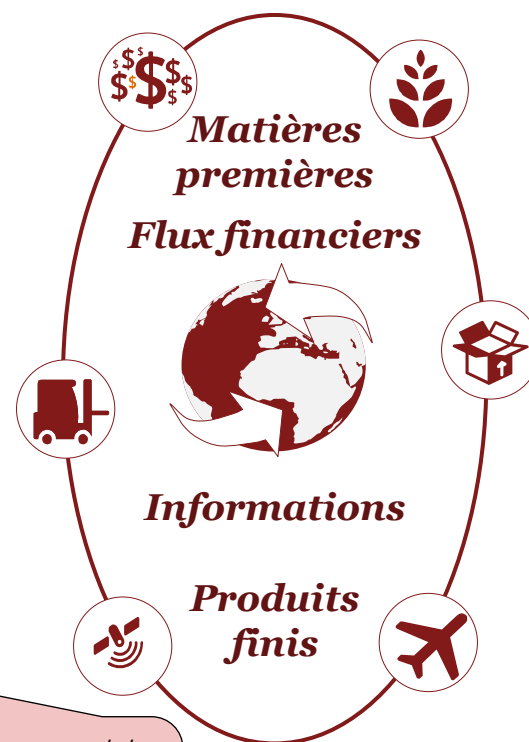
2

La supply chain alimentaire est par ailleurs impactée par des évolutions spécifiques au secteur agroalimentaire



Ces évolutions majeures vont mettre sous tension la supply chain alimentaire en la rendant plus complexe et plus globale

- **Accroissement des pénuries de ressources**, entraînant une volatilité des prix des matières premières **plus forte et plus fréquente**
- Des chaînes d'approvisionnement **plus globales** (transformation plus proche des bassins de consommation) et **plus complexes** (flux de plus en plus rapide au niveau mondial des matières premières, produits finis, produits intermédiaires, flux d'informations et financiers)
- **Changement des rapports de force au profit des clients**, car de nombreuses parties prenantes (notamment les transformateurs, les consommateurs finaux et les États) tenteront de **prendre le contrôle des chaînes de valeur** afin de garantir la sécurité de leurs propres approvisionnements, tant en termes de quantité que de qualité.

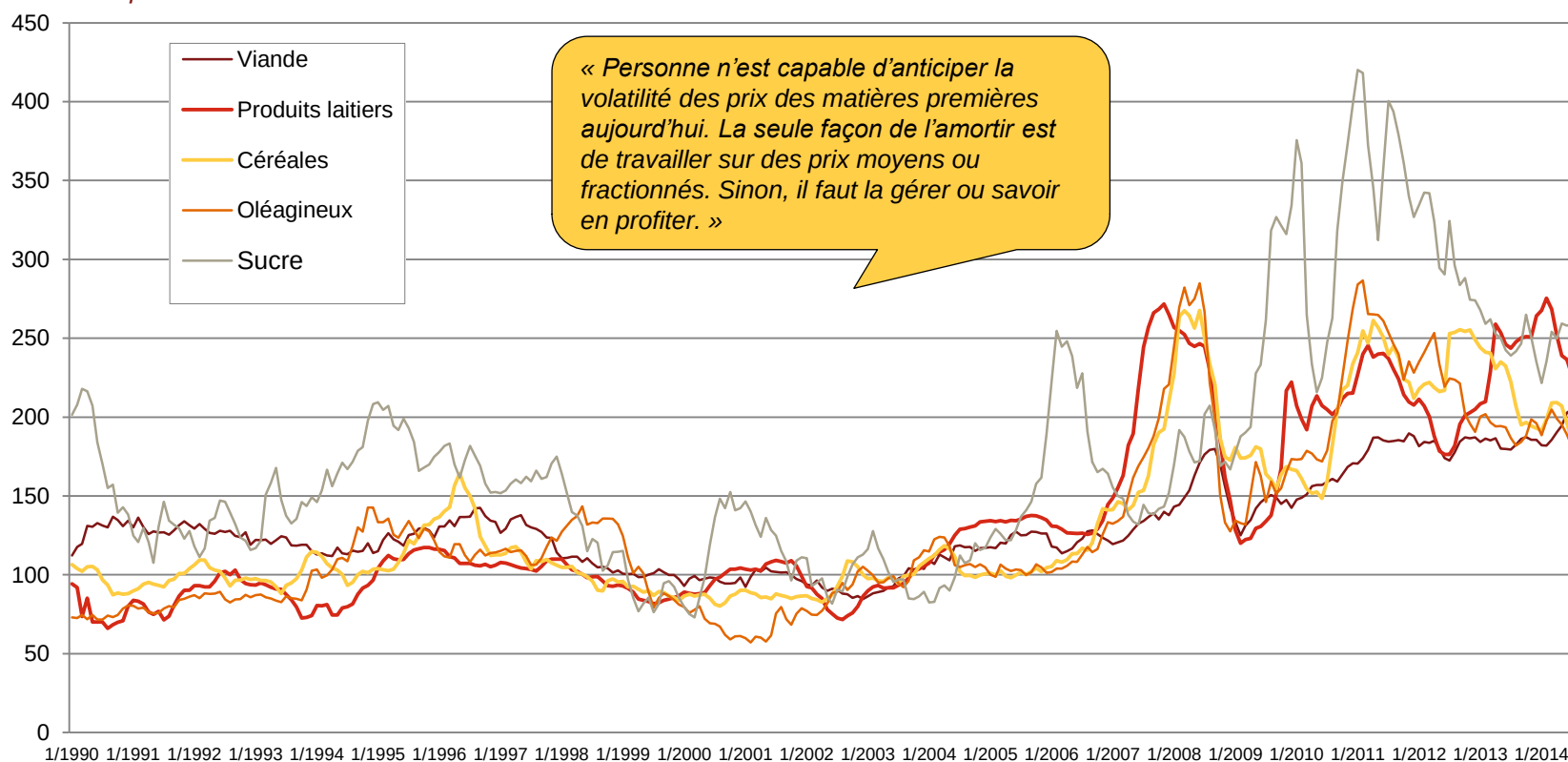


« De manière générale, on constate une tendance généralisée à la remontée de la chaîne de valeur par les consommateurs et les industriels de la transformation. »

La volatilité des cours des matières premières illustre les tensions à l'œuvre sur une supply chain de plus en plus fragile

Evolution des prix des matières premières dans le monde, 1990-2014

Indice 2002-2004 = 100



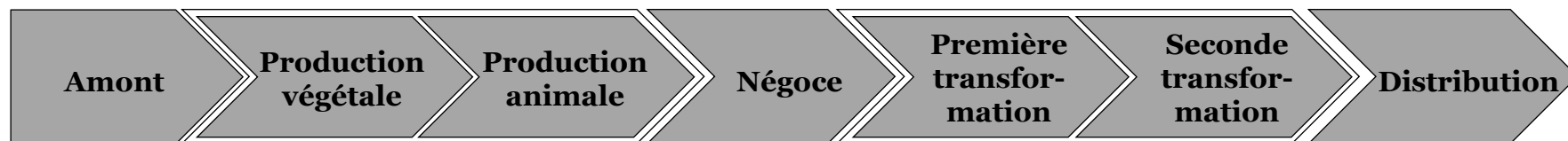
Source: FAO. L'indice FAO des prix des produits alimentaires mesure la variation mensuelle des cours internationaux d'un panier de denrées alimentaires. Il est établi à partir de la moyenne des indices de prix de cinq catégories de produits, pondérés en fonction de la part moyenne à l'exportation de chacune des catégories pour la période 2002-2004.

Quatre types d'enjeux sur la supply chain

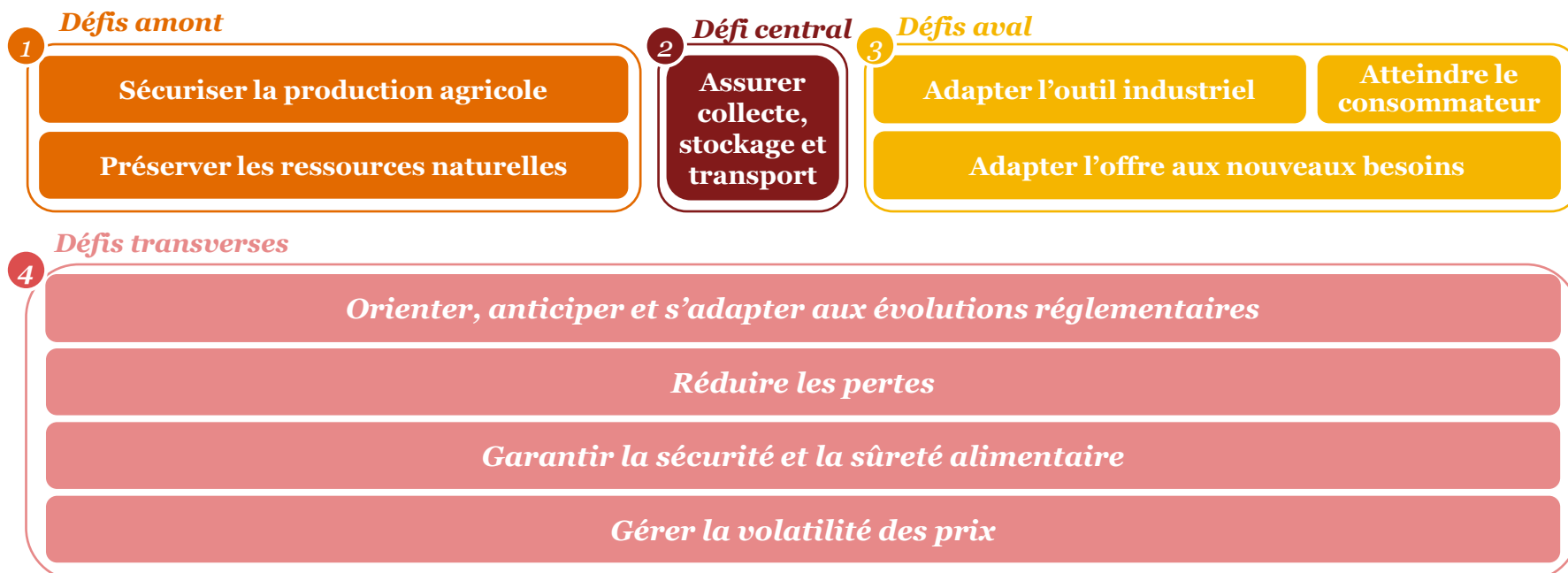
3



Face à cette nouvelle donne, les coopératives ont identifié dix nouveaux enjeux regroupés en 4 phases de la chaîne de valeur



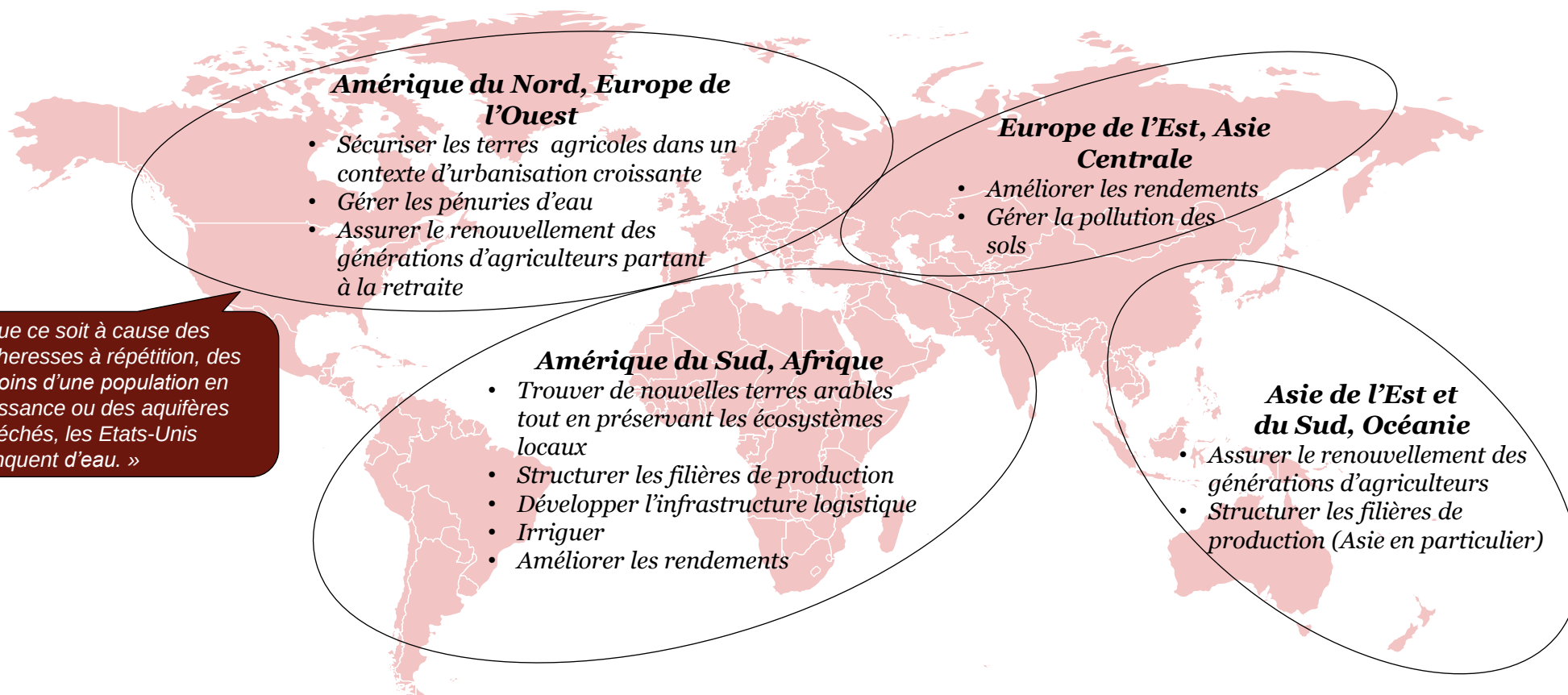
Produire plus, différemment → **Répondre aux attentes des consommateurs**



Ces enjeux sont impactés par plusieurs tendances, illustrant la complexité des transformations en cours

						Dérégulation	Réglementation sanitaire	Préférences consommateurs
	Population	Economie	Urbanisation	Ressources	Technologie			
1	Sécuriser la production agricole	✓	✓	✓	✓		✓	
	Préserver les ressources naturelles	✓	✓	✓	✓			
2	Assurer la collecte, le stockage et le transport	✓	✓	✓				
3	Atteindre le consommateur	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Adapter l'outil industriel	✓	✓				✓	
	Adapter l'offre aux nouveaux besoins	✓	✓	✓	✓			✓
4	Orienter, anticiper et s'adapter aux évolutions réglementaires					✓		
	Réduire les pertes		✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Garantir sécurité et sûreté alimentaire	✓	✓	✓	✓		✓	✓
	Gérer la volatilité des prix			✓	✓	✓		

1 **En amont, il s'agira de produire plus, tout en préservant les ressources naturelles, avec des spécificités régionales fortes**



1 ***Le maintien d'une relation durable des coopératives avec leurs adhérents sera de plus en plus complexe dans un monde plus ouvert***

« Gérer des producteurs de plus en plus gros d'un côté, et en parallèle un grand réseau de petits producteurs, et savoir répondre aux attentes de chacun, est un véritable challenge. »

« Le changement de génération dans les fermes se traduit par une transformation en profondeur des comportements des exploitants, notamment une plus grande sensibilité aux cours des marchés et une sensibilité moindre aux valeurs que véhicule la coopération agricole. »

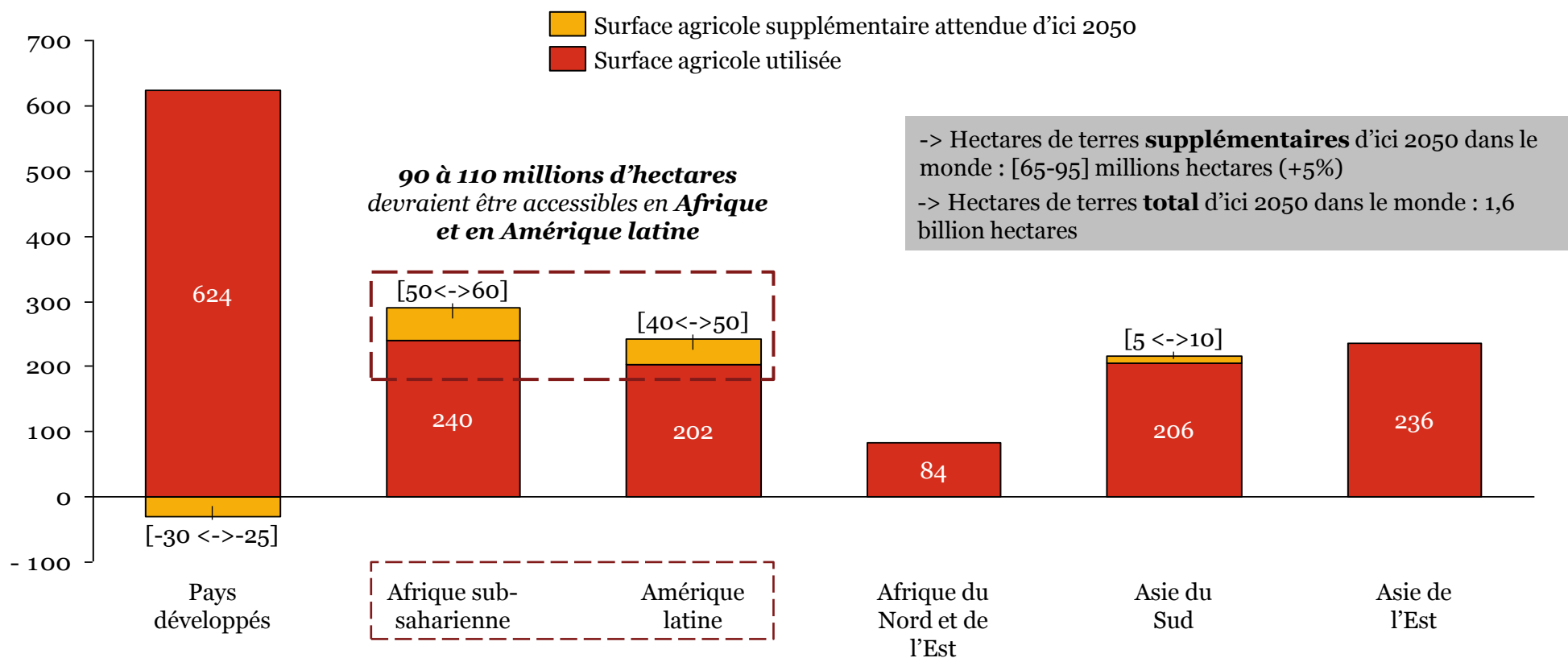
« L'investissement industriel est un moyen de rester attractif aux yeux des plus gros producteurs, qui pourraient être tentés de commercialiser leur production en direct. Les coopératives apportent également leur connaissance des marchés mondiaux et leurs compétences en gestion de risques. Il y a tant d'exploitants qui veulent y aller seuls, et qui échouent. »

« Les coopératives doivent se poser en permanence la question de la valeur ajoutée pour leurs adhérents. Fournir les intrants et garantir l'écoulement de la collecte ne suffit plus. »

« Les jeunes agriculteurs n'ont pas du tout les mêmes préoccupations et les mêmes attentes que leurs aînés, c'est comme partout. Répondre à ces attentes tout en continuant à satisfaire les générations plus anciennes est un vrai défi. »

1 L'extension des surfaces agricoles sera complexe, et probablement concentrée sur l'Afrique sub-saharienne et l'Amérique latine

Terres arables exploitées, millions d'hectares



Source: FAO, Bruinsma (2011), analyse PwC

1 *L'amélioration des rendements, en particulier dans les pays en développement, est une nécessité*



Selon la FAO, plus de 80% de la hausse attendue de la production agricole dans les pays en développement proviendra de l'amélioration des rendements (20% de nouvelles terres)

- Des gisements importants de productivité existent dans les pays en développement
- De multiples raisons expliquent cette sous-performance : taille limitée des exploitations agricoles, faibles investissements en recherche et développement, mécanisation limitée, utilisation peu fréquente d'intrants adaptés (semences et fertilisants), etc.
- Pour faire face aux besoins croissants de leurs populations en forte expansion et en cours d'enrichissement, de nombreux pays auront un recours croissant aux importations. Pour éviter une détérioration rapide de la balance commerciale et pour gérer des risques sanitaires croissants, les pays en développement doivent augmenter leur production agricole
- Le développement de l'agriculture dans les pays en développement, et notamment en Afrique, est également un enjeu de développement économique local : 2/3 des Africains vivent de l'agriculture et 75% des populations pauvres vivent en zone rurale

« Une plus grande coopération Nord-Sud aurait du sens : il faut aider les Africains à produire ! Les coopératives sont bien placées sur ce sujet car elles ont la double compétence agricole et industrielle. »

« Le développement de l'Afrique ne pourra se faire sans celui de son agriculture. »

2 Pour une meilleure fluidité des flux de matières premières, la collecte et le stockage seront des facteurs clés

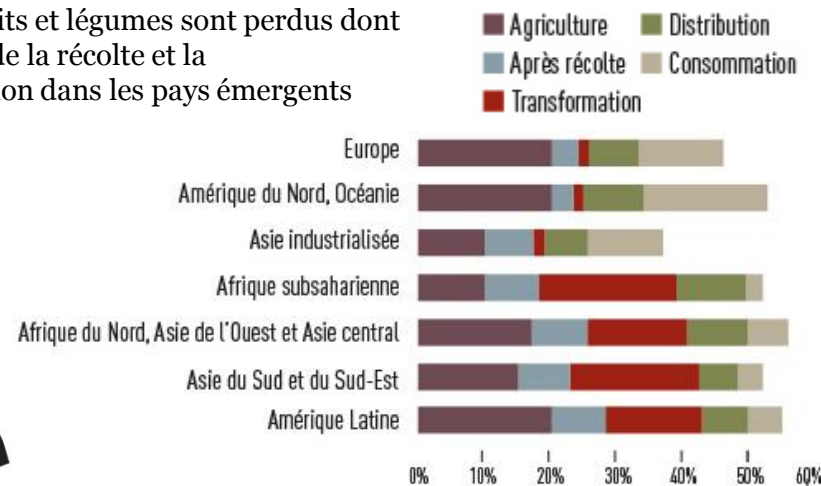
13% du PIB de l'Inde serait perdu à cause de l'absence de capacités de stockage suffisante pour le riz et le blé.

La capacité totale de stockage en Inde s'élève à 34mT alors qu'il faudrait 63mT, ce qui pousse les indiens à vendre le riz à bas prix sur les marchés internationaux et provoque des pertes (21 mT de blé en 2013).

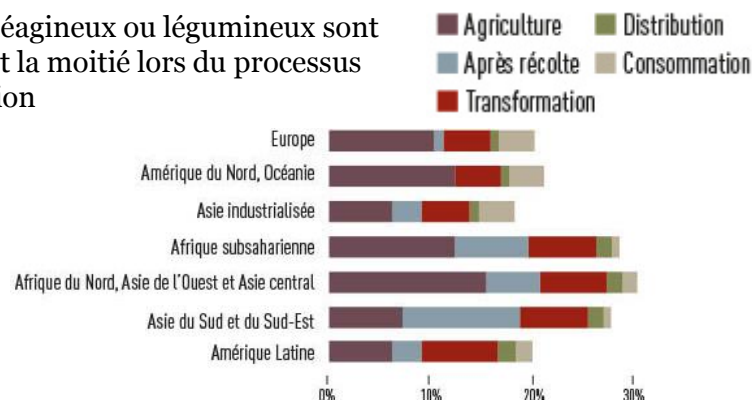
Les causes les plus communes sont la moisissure, les infestations de rongeurs ou d'insectes, ou encore l'exposition à la pluie, à la sécheresse ou à des températures extrêmes.



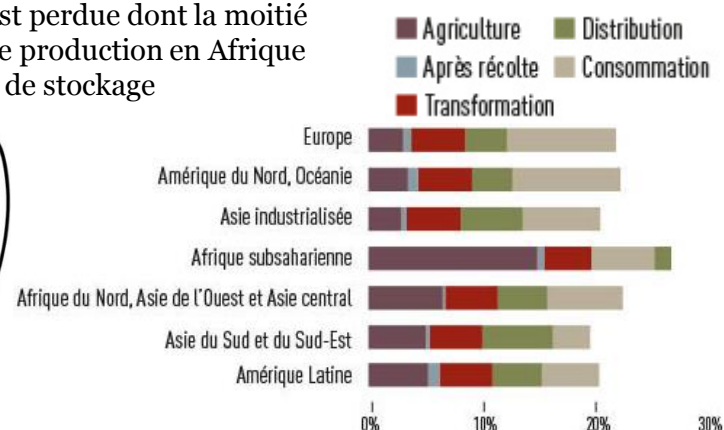
45% des fruits et légumes sont perdus dont les 2/3 lors de la récolte et la transformation dans les pays émergents



20% des oléagineux ou légumineux sont perdus dont la moitié lors du processus de production



20% de la viande est perdue dont la moitié lors du processus de production en Afrique à cause du manque de stockage



Source: FAO

PwC

3 **En aval, les acteurs devront adapter leur modèle industriel et commercial aux nouveaux marchés visés**

Les évolutions socio-démographiques sont à l'origine d'un changement radical des habitudes alimentaires :

- Repas plus riches en protéines et en aliments transformés dans les pays émergents, dès que la richesse par habitant augmente
- Développement de la restauration « hors foyer »
- Homogénéisation de la consommation
- Multiplication des niches de consommation (« *mass customisation* »)
- Recherche d'authenticité
- ...

Par ailleurs, la majorité des nouveaux consommateurs vivra en Afrique et en Asie, c'est-à-dire :

- Loin de la plupart des bassins de production agricole et de transformation industrielle actuels
- Dans des zones dans lesquelles les circuits de distribution sont souvent moins développés, voire inexistantes
- Dans des pays à faible pouvoir d'achat dans lesquels l'offre doit être adaptée (formats, recettes, etc.) voire inventée (nouvelles sources de protéines telles que les crevettes ou les insectes, barres énergétiques au lieu de produits traditionnels, etc.)

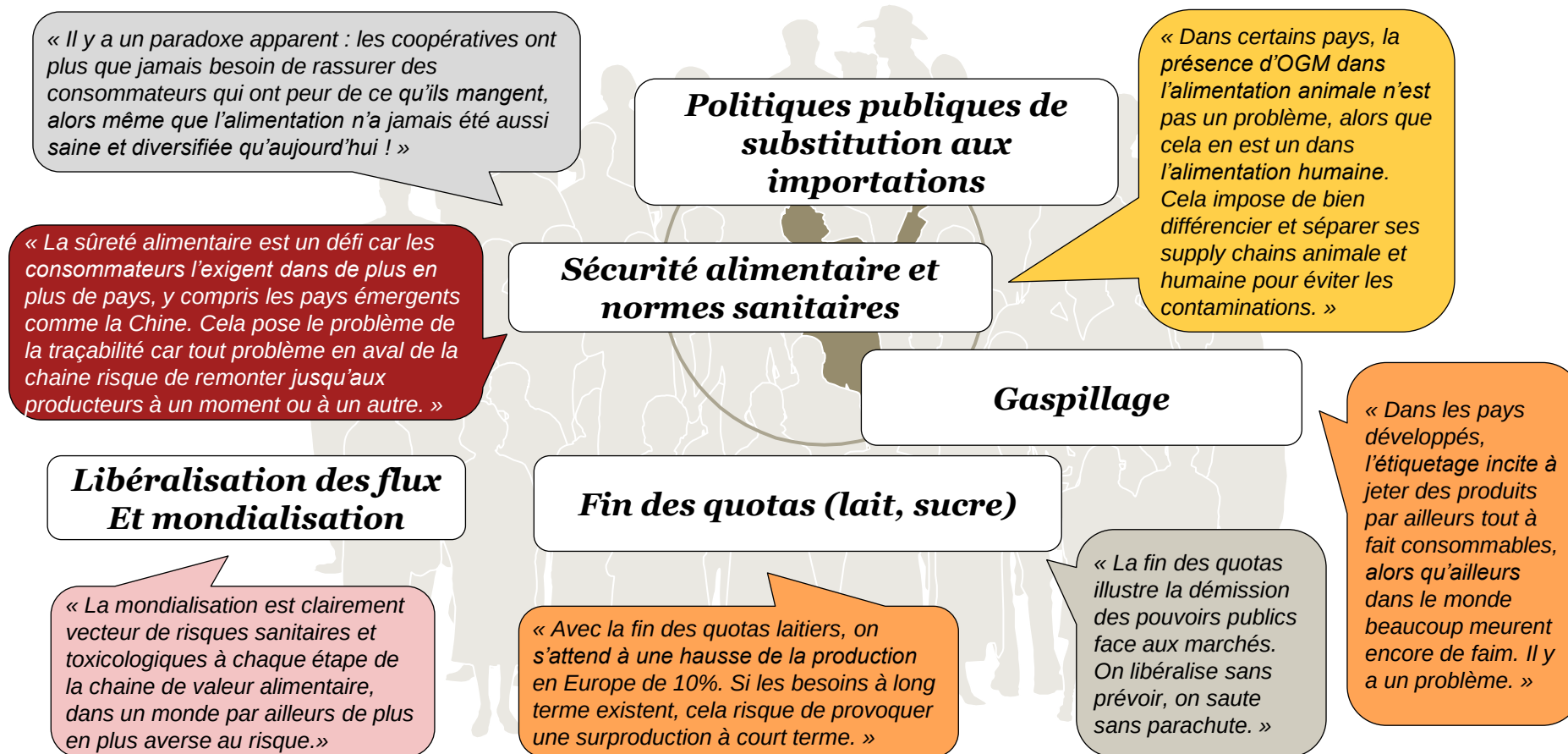
Définir précisément ce qu'il faudra produire et à quel endroit constituera un défi majeur des années à venir pour les acteurs du secteur agroalimentaire

« L'intégration aval est un facteur clé pour se rapprocher du consommateur et ne pas laisser d'autres acteurs réduire les coopératives à des fournisseurs de matières premières. Les coopératives doivent faire attention à ne pas devenir seulement des groupements d'agriculteurs ».



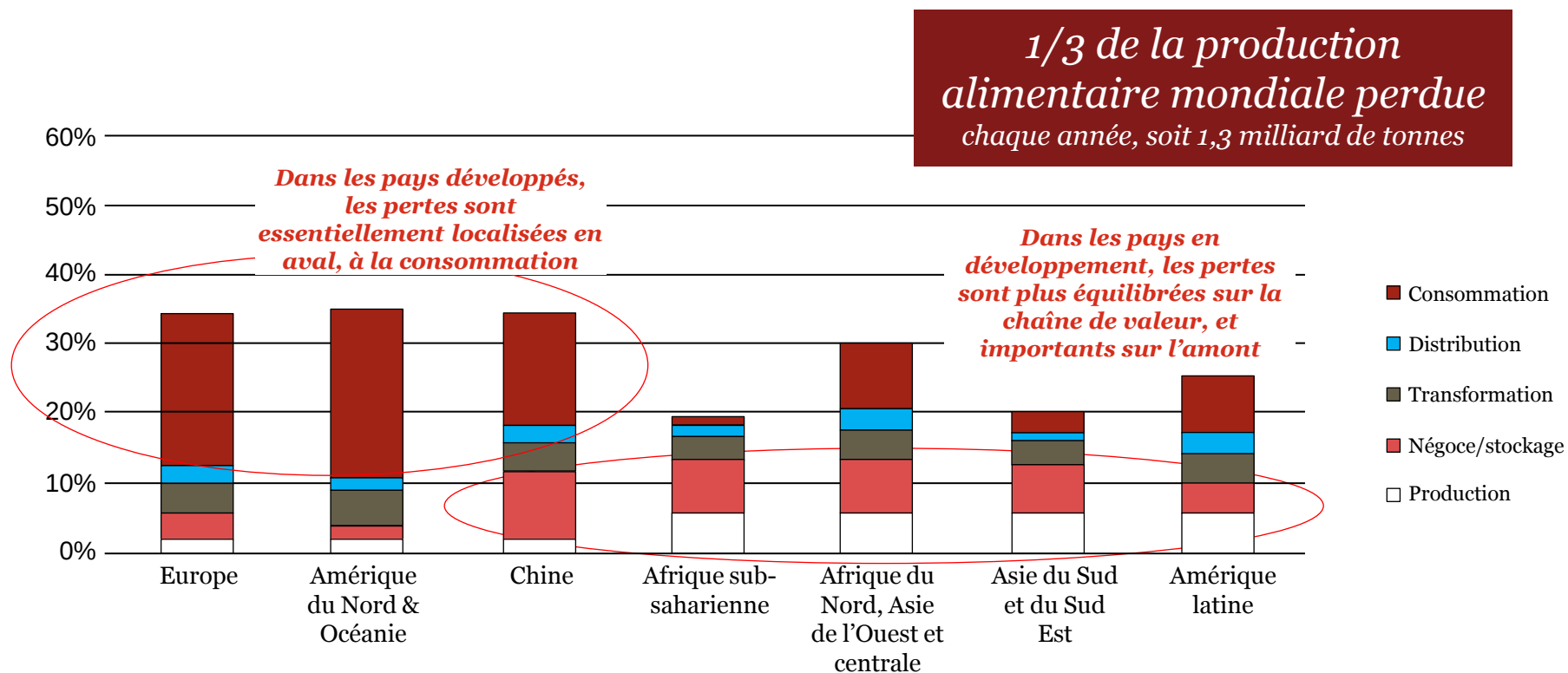
« Accéder à de nouveaux marchés nécessite de changer de modèle. Il faut retourner le modèle et produire ce que les nouveaux consommateurs veulent, et non essayer de leur vendre ce que l'on produit. Il faut inverser la logique ! »

4 Les évolutions réglementaires en cours et à venir offriront de nouvelles opportunités, mais aussi de nouvelles contraintes



4 Réduire les pertes tout au long de la supply chain permettrait d'alléger les pressions sur la production

Part de la production de céréales perdue à chaque étape de la supply chain, par zone géographique



Source : FAO

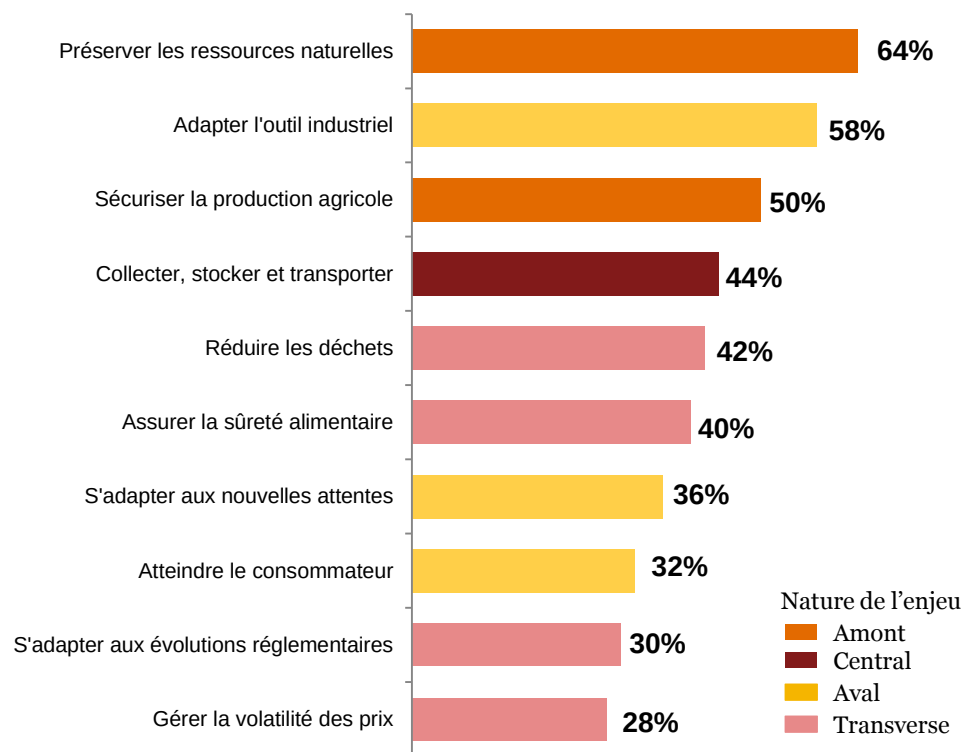
La réponse des coopératives

4



L'amont reste la priorité des coopératives agricoles, mais les enjeux aval et transverses gagnent en attention

Part des 50 premières coopératives mondiales ayant lancé au moins une initiative stratégique sur les deux dernières années, par nature d'enjeu



L'amont reste la priorité des coopératives agricoles. Il s'agit de sécuriser la production agricole dans un contexte de renouvellement des générations et de hausse des prix du foncier, et de consolider les relations avec leurs adhérents. Elles privilégient les partenariats et les fusions-acquisitions, en priorité dans leur pays d'origine car peu d'entre elles ont développé des modèles de production internationaux.

La préservation des ressources naturelles se classe en première position des initiatives. De nombreuses initiatives ont été identifiées, comme la réduction de la consommation d'énergie, la mise en œuvre de programmes de biodiversité et de reboisement, le moindre recours aux engrais, la réduction de la consommation d'eau ou encore le recyclage et les emballages écologiques. Les coopératives agricoles semblent en effet se préoccuper du développement durable tant pour bâtir l'avenir, soigner leur image que pour réduire leurs coûts (notamment en réduisant le gaspillage).

Les initiatives liées à la logistique concernent essentiellement les secteurs des céréales et du sucre, dans lesquels les leaders investissent dans des installations d'import-export, en Chine, en Europe de l'Est, sur le continent américain et en Afrique du Nord.

Les défis aval sont présents mais jugés moins prioritaires, ce qui surprend peu compte tenu de la focalisation « naturelle » des coopératives sur la valorisation de la production de leurs adhérents. Certains acteurs travaillent néanmoins à la transformation de leur empreinte industrielle pour se rapprocher de leurs clients finaux.

Bien qu'elle ne figure pas en tête de leurs priorités, les coopératives accordent de plus en plus d'intérêt à la **sécurité alimentaire**. Elles cherchent à démontrer qu'elles sont en mesure de remonter leur *supply chain*, développent des programmes de certification de fournisseurs afin de garantir à court terme un approvisionnement en matières premières « durables » et, à long terme, d'encourager les exploitants et les fournisseurs à produire conformément à des normes durables.

La gestion de la volatilité tout comme l'adaptation aux évolutions réglementaires et leur anticipation ne sont pas jugées prioritaires, excepté dans les secteurs du lait et du sucre en raison de la fin prochaine des quotas. Un constat préoccupant selon nous.

Source : Analyse PwC

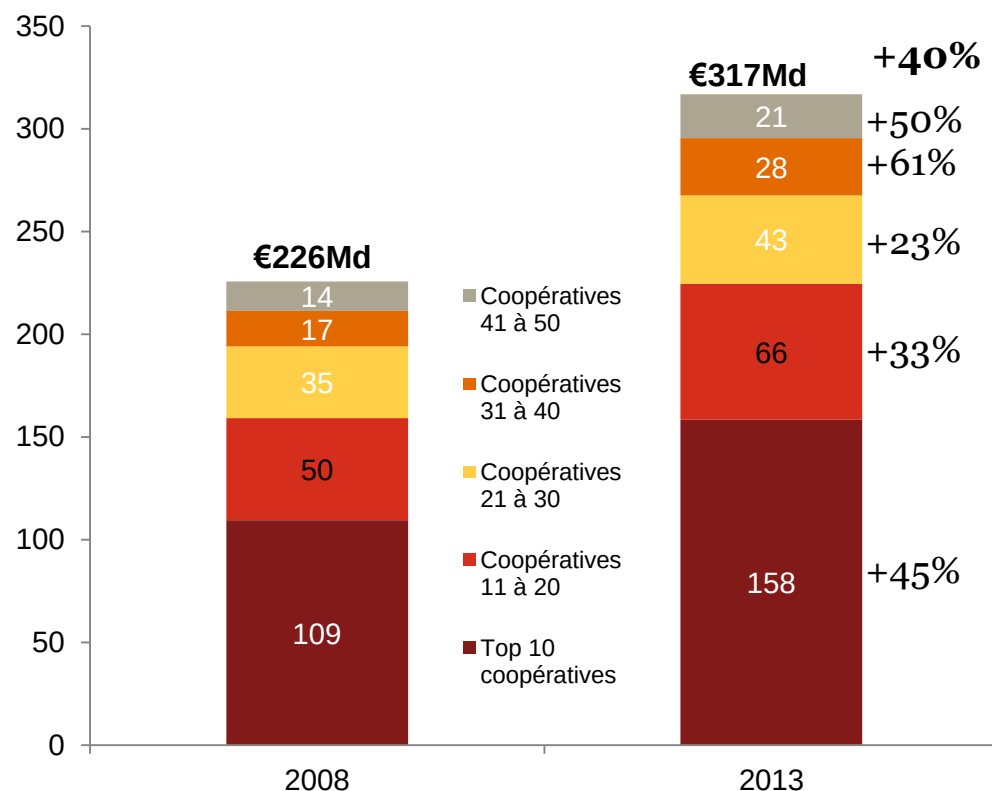
Face à ces enjeux, les coopératives ont développé des stratégies structurées autour de six leviers principaux



Source : entretiens PwC

Les grandes coopératives sont de plus en plus importantes, engagées majoritairement dans une course à la taille critique

Evolution du chiffre d'affaires des 50 premières coopératives agricoles, par quintile



« Pour avoir accès à des financements à des conditions avantageuses ou même acceptables, la taille compte, c'est sûr ! »

- De nombreuses coopératives accordent un intérêt significatif et croissant à la taille.
- D'après les résultats de notre étude, les 50 plus grandes coopératives ont vu leur chiffre d'affaires augmenter de 40 % entre 2008 et 2013, une croissance nettement supérieure à la moyenne du secteur.
- Il s'agit en effet d'atteindre une taille critique nécessaire pour
 - Être en mesure de financer des investissements lourds tels que les plateformes de négoce
 - Renforcer leur pouvoir de négociation vis-à-vis des géants du secteur conventionnel (en amont ou en aval)
 - Réduire le recours aux intermédiaires
 - Être en mesure d'attirer les investisseurs financiers
 - Réussir leur internationalisation

Source : rapports annuels, analyses PwC

Les filières s'internationalisent, mais à des vitesses différentes



Sucre



Internationalisation FORTE ET EN HAUSSE : au-delà des sécheresses répétées qui affectent la compétitivité des productions agricoles brésiliennes, les exportateurs de sucre sont subitement menacés à l'autre bout de la chaîne : la concurrence indienne s'est réveillée et devrait dynamiser encore un peu plus un secteur en pleine consolidation dans un contexte de fin prochaine des quotas en Europe. Les coopératives s'internationalisent par ailleurs à marche forcée sous la pression de leurs clients, souvent des industriels d'ampleur mondiale.



Lait



Internationalisation FORTE ET EN HAUSSE : La filière laitière est toujours en effervescence et en consolidation à l'échelle mondiale dans un contexte d'explosion de la demande chinoise et de fin des quotas en Europe. Les opérations de croissance externe se multiplient sous forme de reprise d'actifs (Davisco par Agropur au Canada, BRF Dairy par le français Lactalis au Brésil), d'acquisitions (ex. Fan Milk par Danone en Afrique), de partenariats (comme la coopérative néozélandaise Fonterra avec le groupe Abbott sur les laits infantiles) ou encore les joint-ventures et prises de participation en Chine par les coopératives et acteurs conventionnels. Défi relevé pour la coopérative indienne Amul qui vient de s'implanter aux Etats-Unis.



Céréales



Internationalisation MOYENNE ET EN HAUSSE : quelques opérations ont été menées par les grands acteurs, la cadence étant plutôt donnée par les négociants de grains: le mastodonte chinois du commerce de céréales et de l'alimentation COFCO a ainsi pris une participation dans le négociant en matières première néerlandais Nidera. De son côté, le « major » des céréales et des viandes, l'américain Cargill, affirme sa présence dans le bassin céréalier de la Mer Noire : il détient désormais 5% d'Ukrlandfarming (Ukraine), leader national de la production de céréales, sucre et viandes. CHS a misé sur les infrastructures en investissant dans le port de Constanta en Roumanie.



Viandes



Internationalisation FAIBLE : En France, plusieurs entreprises des filières animales, notamment volaille et porc, sont dans la tourmente. La concurrence fait rage et le commerce international souffre des scandales sanitaires à répétition et des évolutions réglementaires (embargo russe sur le porc, fin des restitutions aux exportations sur la volaille notamment). Cela fait opposition aux leaders internationaux de la volaille qui avancent très vite. C'est le cas du géant américain de la viande Tyson Foods qui a officialisé l'acquisition de son compatriote Hillshire Brands, plus gros fabricant de saucisses et de hot dogs outre-Atlantique et du brésilien JBS qui a investi \$17mds dans des acquisitions au cours de la décennie.

Les coopératives s'internationalisent pour saisir les nouvelles opportunités : l'exemple du lait infantile en Chine

Irlande

2013 : **Glanbia** construit une nouvelle usine de lait UHT destinée au grand export
2012 : **Beignmate** et **Kerry** signent un accord de coopération technologique et commercial

France

2014 : **Synutra** investit €90m dans une usine de production de lait infantile avec **Sodiaal**
2014 : **Biostime** prend 20% du capital d'**Isigny Ste Mère** pour €2.5m et investit dans une nouvelle usine

Etats-Unis

2013 : **DFA** et **Yili** signent un accord d'approvisionnement en lait et de services.
2014 : **DFA** et **Yili** investissent \$100m pour produire 80.000t de poudre de lait par an

Danemark

2012 : **Arla Foods** reçoit €11m de **Biostime** en échange de volumes garantis en lait infantile

Chine

2012 : **Arla Foods** investit dans **Mengniu** (6% du capital pour €220m). Les deux acteurs signent un accord R&D et commercial (distribution de **Baby & Me** en Chine)
2012 : **Nestlé** lance un nouveau centre de formation dans les produits laitiers (€25m)
2013 : **Danone** et **Mengniu** signent un accord pour une JV (20-80) de production de yogourts réfrigérés. Danone prend en parallèle 4% du capital de **Mengniu**.
2013 : **KKR** et **China Modern Dairy** signent un accord de JV pour construire deux nouvelles fermes laitières
2014 : **Friesland Campina** et **Huishan** créent une JV pour produire du lait infantile en Chine
2014 : **Fonterra** et **Abbott** co-investissent \$300m pour développer cinq fermes laitières de 3.200 vaches chacune et augmenter les capacités de production de lait infantile

Israël

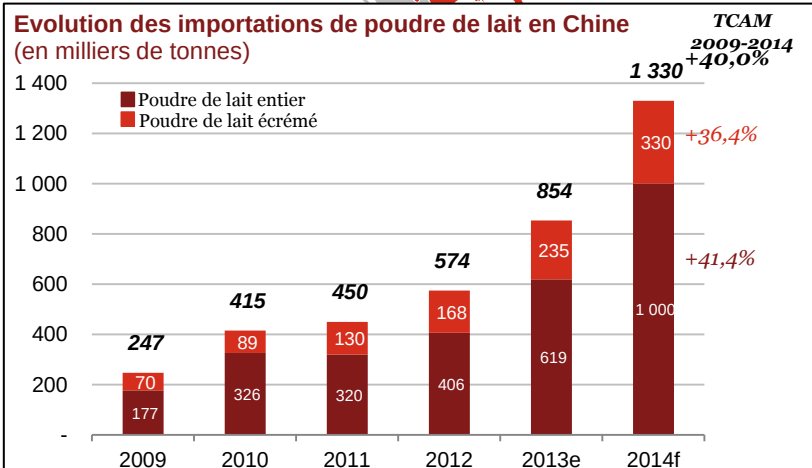
2013 : **Bright Dairy** acquiert **Tnuva Foods**

Australie

2014 : **Fonterra** et **Beingmate** signent un accord de JV pour produire du lait infantile

Nouvelle-Zélande

2010 : **Bright Dairy** acquiert **Synlait**
2012 : **Yili** investit dans une nouvelle usine de production de lait infantile
2012 : **Pengxin Group** acquiert **Crafar** and **Lochinver**
2013 : **Yili** acquiert **Oceania Dairy**
2014 : **Yili** investit €263m dans un site de production de lait cru, UHT et en poudre



Source, PwC

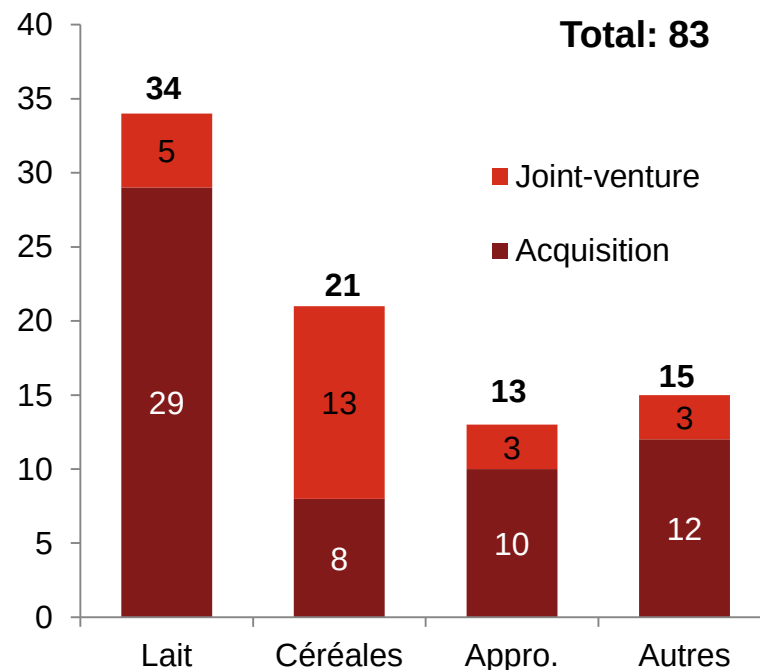
Legende :

Actions destinées à sécuriser les importations

Actions destinées à augmenter la production locale

Les rapprochements et acquisitions restent un outil privilégié de la coopérative pour augmenter son intégration, avec le sourcing stratégique

Nombre d'opérations par filière, 2013- 2014*



- La plupart des coopératives considèrent l'intégration verticale en amont et en aval comme un facteur clé de succès pour contrôler les fluctuations de volumes et de prix tout au long de la chaîne d'approvisionnement et garantir la traçabilité des flux.
- Seuls quelques acteurs opérant dans des secteurs alimentaires très organisés et consolidés, comme en Europe du Nord, n'ont pas souhaité avoir recours à l'intégration verticale.
- Toutes les options sont envisagées pour arriver à cette fin, que ce soient les acquisitions, la création de co-entreprises, des partenariats ou des accords contractuels.
- Toutefois, les acquisitions sont privilégiées dans certaines filières comme les approvisionnements.
- A l'instar du secteur conventionnel, le sourcing stratégique est de plus en plus pratiqué par les coopératives. Celles-ci hésitent de moins en moins à mettre en concurrence leurs adhérents en diversifiant leur base de fournisseurs, en concluant des accords à long terme, en imposant des plans de progrès et en instaurant plus de contractualisation.

Note : (*) Opérations annoncées uniquement
Source, PwC

La marque, formidable levier de valeur, est de plus en plus travaillée par les coopératives agricoles, qui demeurent cependant en retard

Quelques exemples de grandes marques de sociétés coopératives

- Exemples des produits laitiers -



- Développer des marques fortes est, pour les coopératives agricoles comme pour les grands groupes conventionnels, source de création de valeur.
- Grâce à des marques fortes, que ce soit à l'échelle mondiale ou locale, il est en effet plus facile d'éviter la concurrence frontale sur les prix. Une marque forte constitue également une garantie et un gage de confiance aux yeux des consommateurs.
- Développer des marques est un défi pour les coopératives agricoles. Outre l'acquisition de nouvelles compétences, l'investissement est conséquent. Ainsi, pas moins de 90 millions de dollars canadiens ont été nécessaires à Agropur pour imposer la marque Iögo sur le marché canadien.
- A ce jour, les acteurs conventionnels restent encore en avance sur la plupart des filières (viandes, produits laitiers, boissons...).

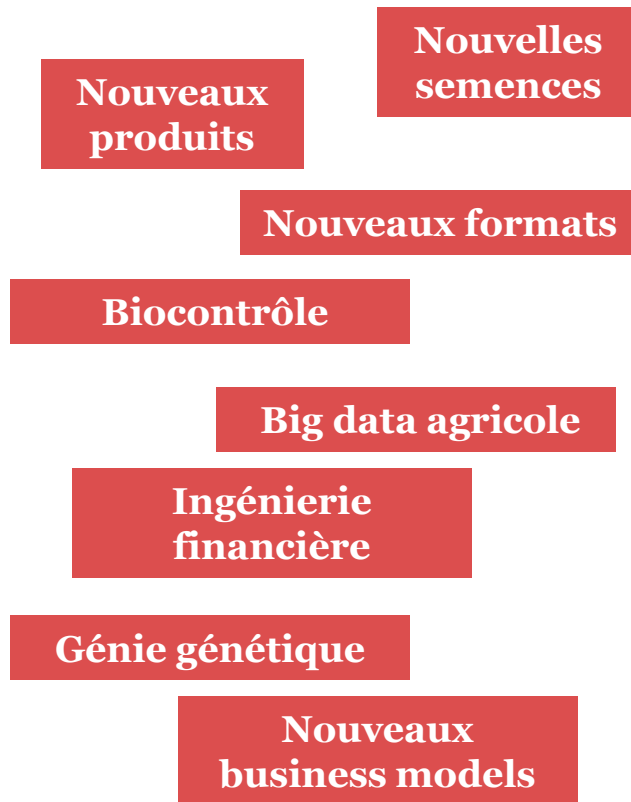
« Les grandes marques sont les seules à réellement pouvoir rassurer les consommateurs. ».

« L'enjeu principal sur l'aval est d'avoir de grandes marques ».

« Les marques ont un rôle à jouer dans la sécurisation de la supply chain. C'est souvent à elles d'imposer les normes et standards ! »

Note : 50% General Mills, 50% Sodiaal

Les coopératives considèrent qu'elles vont devoir être plus innovantes, ce qui se manifeste de nombreuses façons

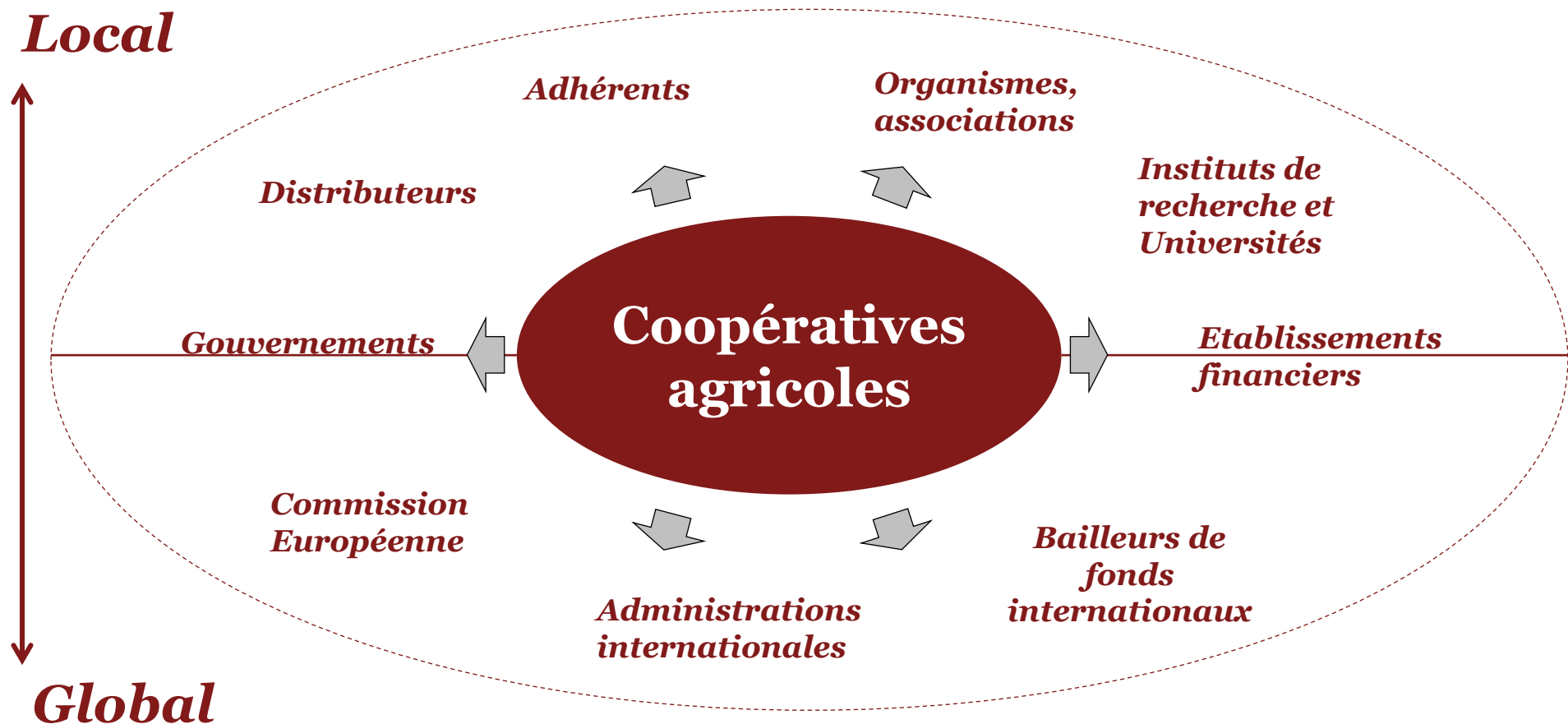


- D'après les coopératives, l'innovation est omniprésente sur la chaîne de valeur alimentaire, de la biotechnologie au développement des produits en passant par la génétique.
- La chaîne de valeur alimentaire se met également au digital. L'agriculture de précision fait de plus en plus l'objet de considérations. Pour optimiser la production, réduire les coûts et garantir une traçabilité, drones et satellites passent les terrains au crible.
- L'innovation résidera également dans les nouveaux modèles économiques et les solutions de financement.

« A court terme, le pouvoir d'achat en Afrique est limité. Il va falloir proposer d'autres façons de consommer telles que des alicaments, des doses caloriques, etc. Il va falloir être innovant ! »

« Demain, nous ne nous nourrirons pas des mêmes aliments. Par exemple, les insectes auront sans aucun doute pris de l'importance dans nos assiettes. Il faut l'anticiper. »

Les coopératives doivent s'organiser pour avancer en équipes et mobiliser largement autour d'elles, dans leur écosystème



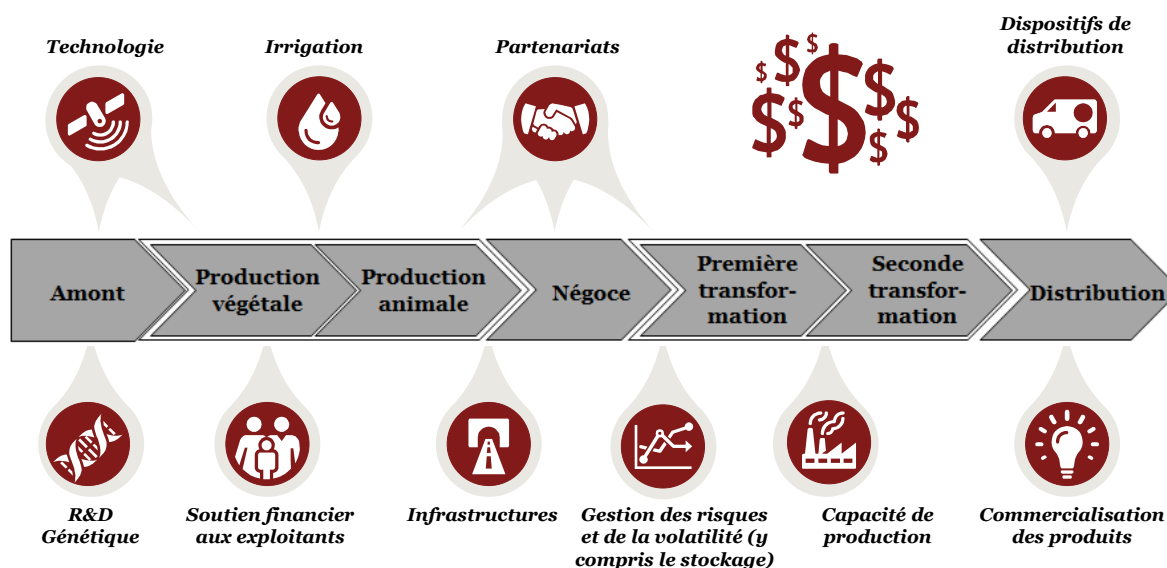
A woman in a white t-shirt with a blue and yellow patterned strap across her chest is carrying a large, colorful, striped sack on her back. She is walking on a dirt path in a rural area with trees and a clear blue sky in the background. Another person is visible behind her, also carrying a sack. The scene is brightly lit, suggesting it is daytime.

De nouveaux modes de financement à inventer

5

Des investissements élevés sont nécessaires sur toute la supply chain, et nécessiteront de nouveaux moyens

Illustration d'investissements dans la supply chain alimentaire



- Pour sécuriser davantage la *supply chain* alimentaire, **d'importants investissements seront nécessaires** : semences résistant à la sécheresse, OGM, nouvelles sources de protéines, bio contrôle, systèmes d'irrigation (seulement 5 % des terres agricoles sont irriguées en Afrique, contre 42 % en Asie), infrastructures de transport. Selon les estimations de la Banque mondiale, satisfaire la norme de connectivité rurale prévue (75 % de la population rurale vivant dans un rayon de 2 kms d'une route praticable en toutes saisons) coûterait 110 milliards de dollars.
- Selon la FAO, les investissements nets moyens annuels nécessaires pour atteindre la hausse de production escomptée dans les pays en développement atteindraient 83 milliards de dollars, à prix 2009 constants. Ceci représente **une hausse des investissements supérieure à 50 % par rapport aux niveaux actuels**.
- Selon toute vraisemblance, les solutions traditionnelles ne permettront pas de répondre à tous les besoins. **Il faudra donc trouver d'autres solutions, plus innovantes.**

Talon d'Achille historique des coopératives, le financement doit être réinventé au même titre que la stratégie financière

- Pour les coopératives agricoles, la difficulté à se financer est **une problématique récurrente**. Les difficultés sont bien connues et liées notamment à leur structure d'actionnariat, leur organisation parfois perçue comme complexe, leur rentabilité au moins en apparence moins élevée que leurs homologues du secteur conventionnel, ainsi qu'au manque de connaissance de nombreux investisseurs sur le secteur agroalimentaire et le modèle coopératif.
- Les solutions de financement « traditionnelles », comme l'autofinancement, l'emprunt bancaire et l'émission d'obligations sont toujours majoritairement utilisées. Pour autant, de plus en plus de coopératives parviennent à lever des fonds supplémentaires sur les marchés financiers par le biais de placements privés et de nouveaux instruments de financement comme le crédit semi-obligataire allemand *Schuldschein* (voir page suivante).
- **Les solutions traditionnelles ne suffiront probablement pas pour relever les défis à long terme** et permettre aux coopératives d'évoluer aussi rapidement que les entreprises de droit commun. Ces dernières investissent déjà massivement dans les infrastructures logistiques, la R&D (en particulier en amont), l'acquisition de terres et les capacités de production et de transformation.
- Bonne nouvelle : **le secteur agroalimentaire n'a jamais été autant prisé** par les investisseurs, qui semblent désormais convaincus par la solidité de ses fondamentaux à long terme. Plus particulièrement, les investisseurs des économies émergentes, notamment l'Asie et le Moyen-Orient, se montrent actifs. En parallèle, les organismes publics se mobilisent pour poursuivre leur lutte contre la malnutrition, en veillant à ce que leur population croissante ait de quoi se nourrir. Selon nous, **les coopératives agricoles sont bien positionnées pour saisir cette opportunité financière**, à condition toutefois d'être suffisamment flexibles pour envisager de nouvelles formes de partenariats, et suffisamment structurées pour attirer les investisseurs.
- D'après nos interlocuteurs, **l'innovation financière devrait se développer** dans les années à venir. De nouvelles formes de partenariats pourraient faire leur apparition, parmi lesquelles le financement de projets (éventuellement dans le cadre de modèles de partenariats public-privé), la création de fonds d'investissement alimentés par les exploitants, ou encore les co-investissements avec des fonds d'investissement (y compris en infrastructures et en *private equity*).
- Afin d'attirer les investisseurs, de nombreuses coopératives devront sensibiliser leurs adhérents à la nécessité de démontrer une performance financière solide et régulière (à la fois en termes de rentabilité et de flux de trésorerie). Elles devront également améliorer leur transparence et leur communication financière.

Pour faire face à leurs nouveaux besoins, les coopératives se tournent de plus en plus vers les marchés financiers

Sélection des solutions de financement*

Nom	Date	Montant (m€)	Solution
Agrial	2013	95	Placement privé
Arla	2014	163	Émission d'obligations
Arla	2013	175	Émission d'obligations
CHS	2014	1,500**	Actions privilégiées
Danish Crown	2012	67	Émission d'obligations
Friesland	2012	394	Placement privé
La Coop Fédérée	2014	38	Actions privilégiées
Limagrain	2014	300	Émission d'obligations
Limagrain	2013	70	Actions privilégiées
Sodiaal	2013	130	Placement privé
Tereos	2013	500	Emprunt obligataire
Vivescia	2013	62	Émission d'obligations

Note : (*) Seules les initiatives publiées sont indiquées ; (**) Vendues sur les trois prochaines années
Source : sociétés, analyse de PwC

« Les coopératives doivent changer de business model et de culture pour, pourquoi pas, travailler plus étroitement avec des financiers. Pourquoi ne pas imaginer des partenariats avec des fonds d'investissement, même si les priorités et les cycles d'investissement ne sont pas les mêmes ? »

« Il y a deux critères pour attirer les institutions financières : la taille et la capacité à démontrer qu'on génère du cashflow. »

« Sur des projets importants, nous devons aussi envisager de travailler avec nos concurrents. »

« La financiarisation des filières est inéluctable, mais le monde coopératif n'est pas prêt. »

« Les coopératives ont une éducation à faire en aval et en amont. En amont chez les membres, en expliquant l'importance d'avoir une très bonne santé financière et de continuer à croître, et en aval auprès des institutions financières qu'il faut aussi sensibiliser au modèle coopératif. Il y a encore beaucoup de travail à faire. »

« Tout bon projet trouve des financements. Il faut donc d'abord de l'audace et des comportements plus proches des entreprises du secteur conventionnel. »

Conclusion et recommandations

6



Conclusion : pour répondre aux défis de demain, la supply chain alimentaire devra être de plus en plus...



Internationalisée



Ouverte sur les différents acteurs



Traçable



Structurée pour répondre aux besoins et attentes des clients finaux (« *de la fourchette à la fourche* »)



Technologique

La révolution en cours est une opportunité unique pour les coopératives. Mais elles devront engager de profondes mutations

Pour les coopératives, une occasion unique de démontrer la pertinence et la robustesse de leur modèle économique et de leurs valeurs...

- ✓ Accès direct à un actif de plus en plus précieux: la terre agricole
- ✓ Valeurs humaines fortes
- ✓ Projection long terme
- ✓ Capacité à travailler avec des acteurs de toute nature et origine
- ✓ Double compétence agricole et industrielle valorisée à l'international
- ✓ Pouvoir d'influence politique
- ✓ Capacité à garantir la traçabilité de bout en bout

... mais des profondes mutations à engager, vite



Développer une vision et une stratégie long terme (>10 ans) avec les adhérents



Envisager de nouveaux modèles d'affaires pour les nouveaux territoires



Mettre les clients au cœur des écosystèmes: **«de la fourchette à la fourche»**



Être ouvert à de nouveaux types de partenariats



Développer les compétences et les talents



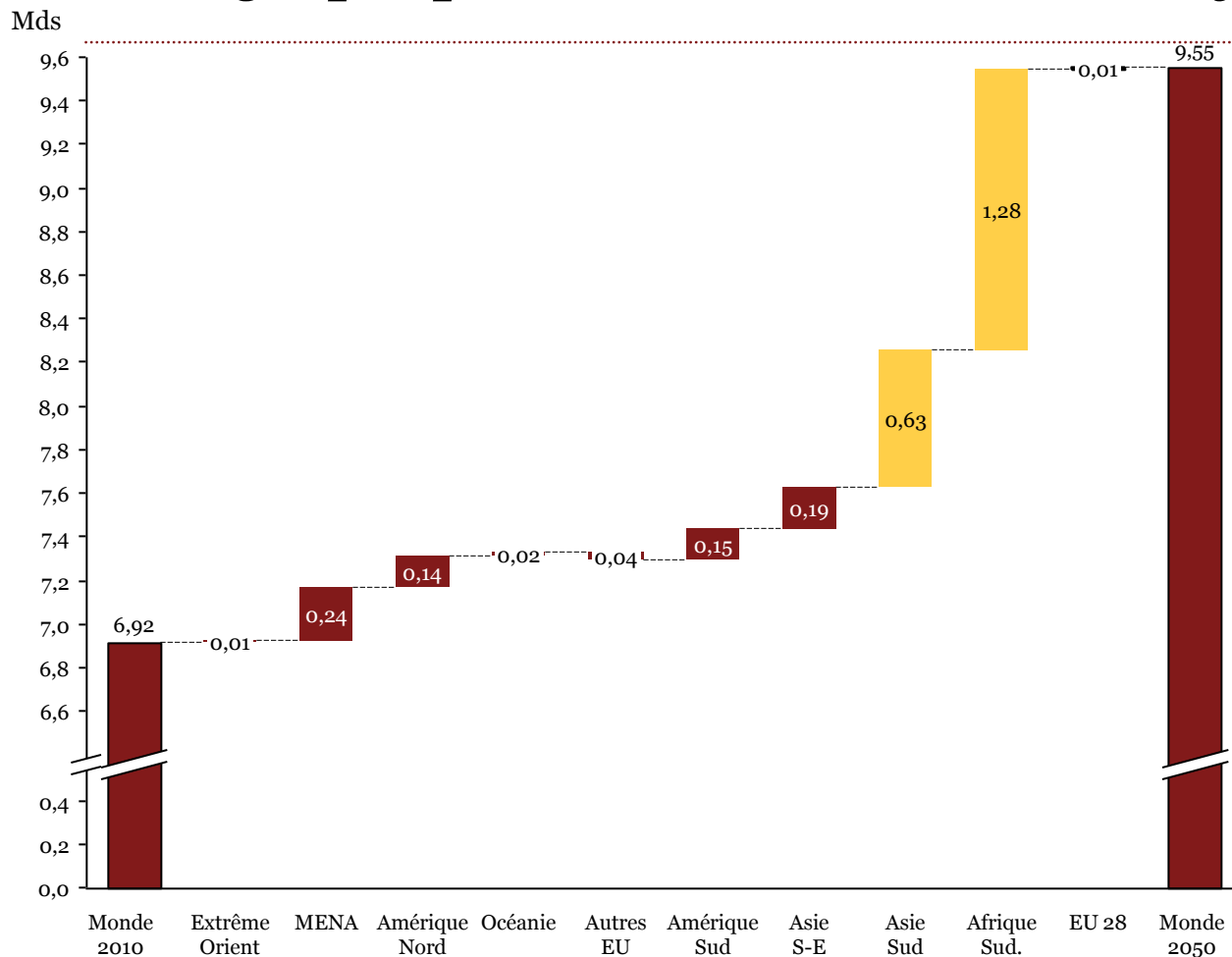
Structurer la gouvernance et les relations avec les investisseurs

Informations détaillées

Informations détaillées		52
7	L'enjeu socio-démographique	53
8	L'enjeu agricole	59
9	L'enjeu africain	70
10	L'enjeu environnemental	75
11	Exemples d'initiatives stratégiques récentes	80
12	Classement des 50 premières coopératives mondiales	87



Les deux principales régions contributrices à la croissance démographique seront l'Asie du Sud et l'Afrique sub-saharienne



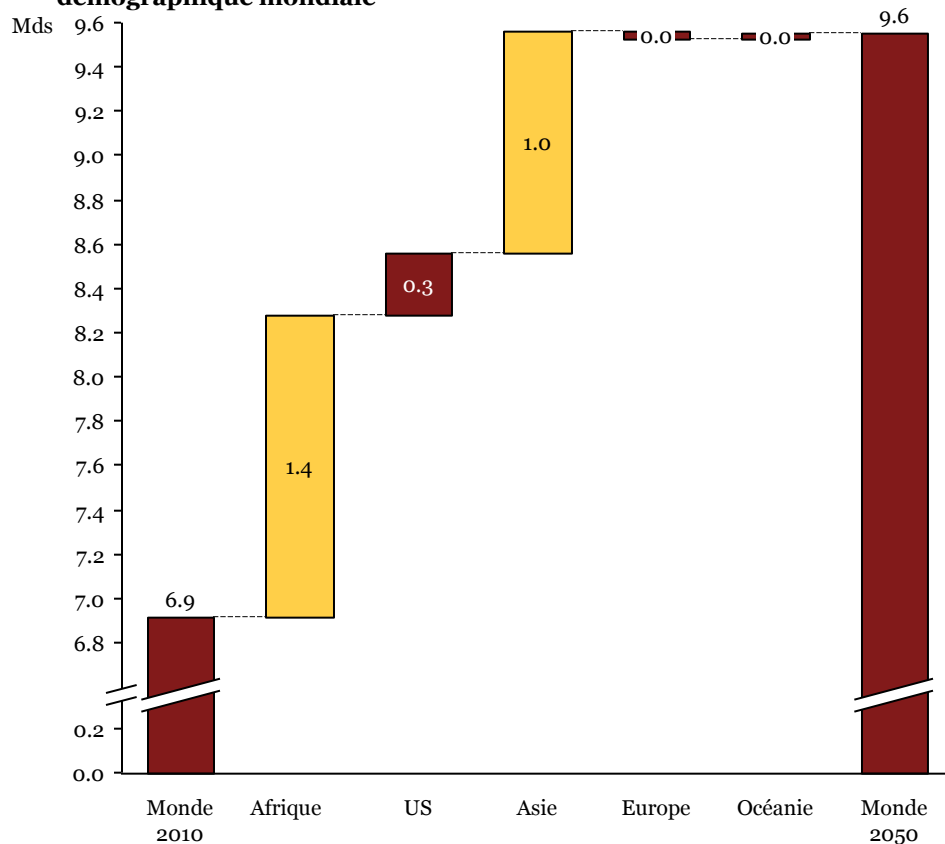
Deux régions contribuent pour 65% à la croissance démographique mondiale entre 2010 et 2050 : l'Asie du Sud et l'Afrique Subsaharienne

Les 8 pays captant plus de 3% de la croissance démographique représentent 61% de la croissance et 55% de la population d'Afrique sub-saharienne en 2050

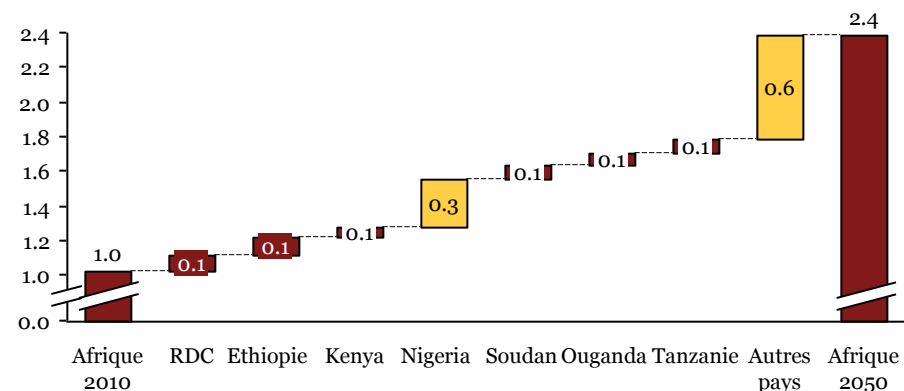
71% de la croissance démographique de l'Asie du Sud devrait être captée par l'Inde

Répartition de la croissance démographique par continent et par grands pays contributeurs

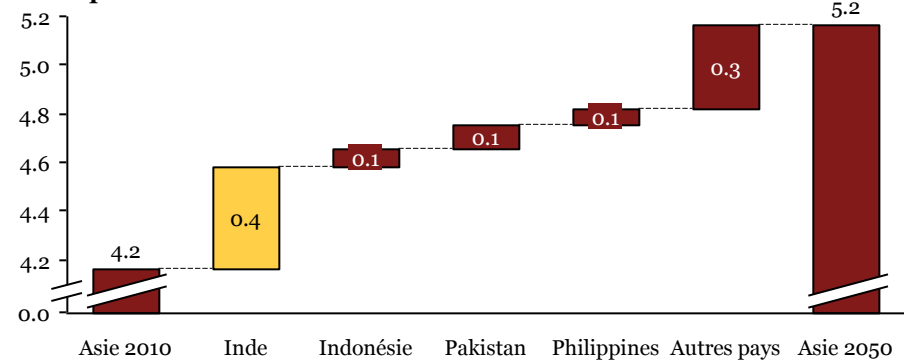
L'Afrique et l'Asie seront les principaux contributeurs à la croissance démographique mondiale



7 Pays assureront 50% de la croissance démographique africaine

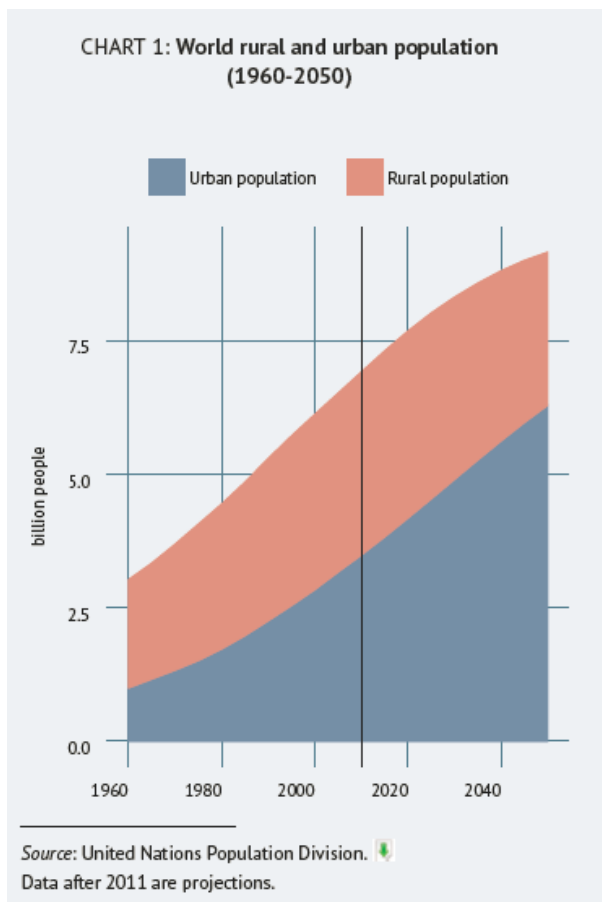


4 Pays assureront plus de 50% de la croissance démographique asiatique

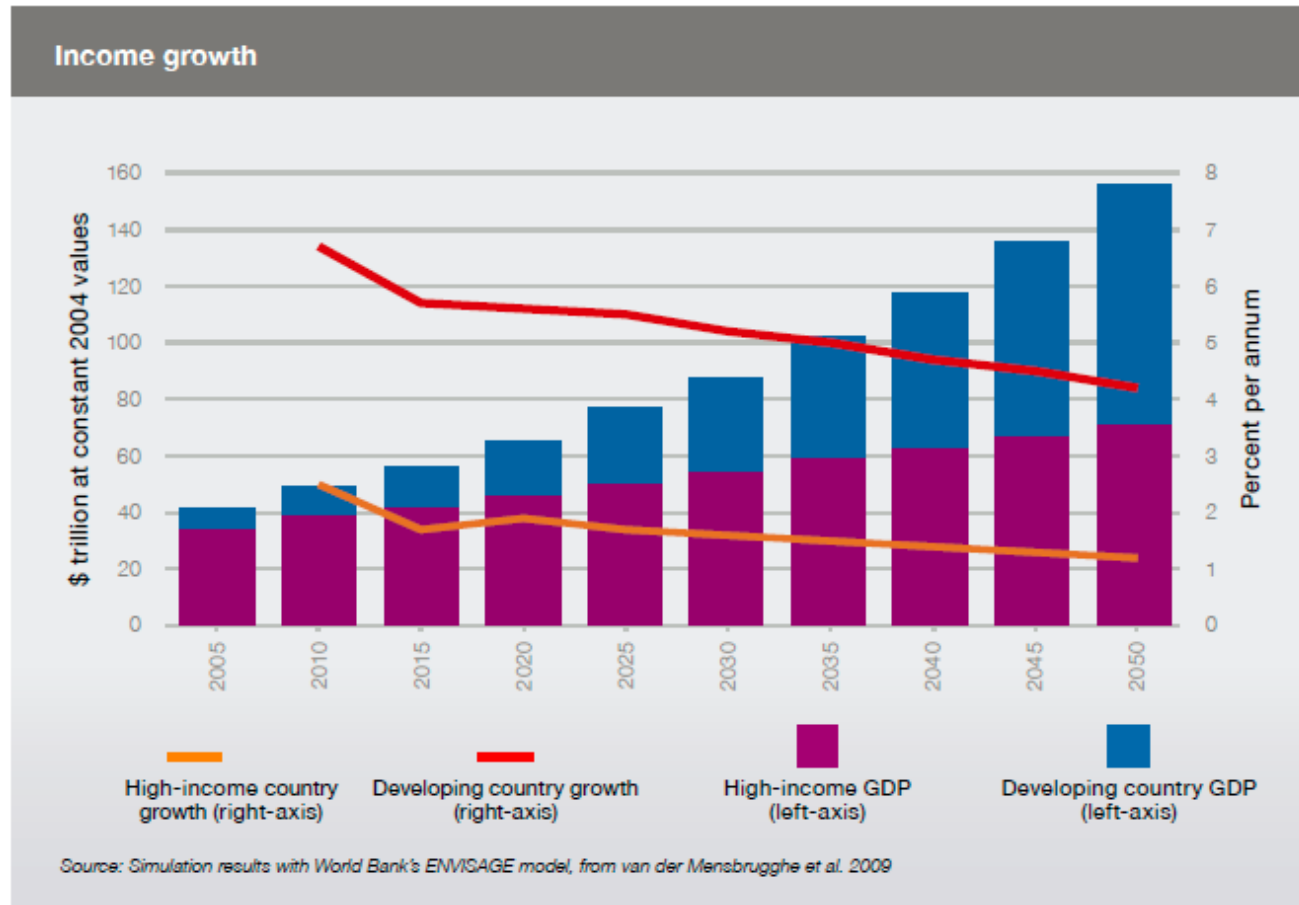


Source : FAO

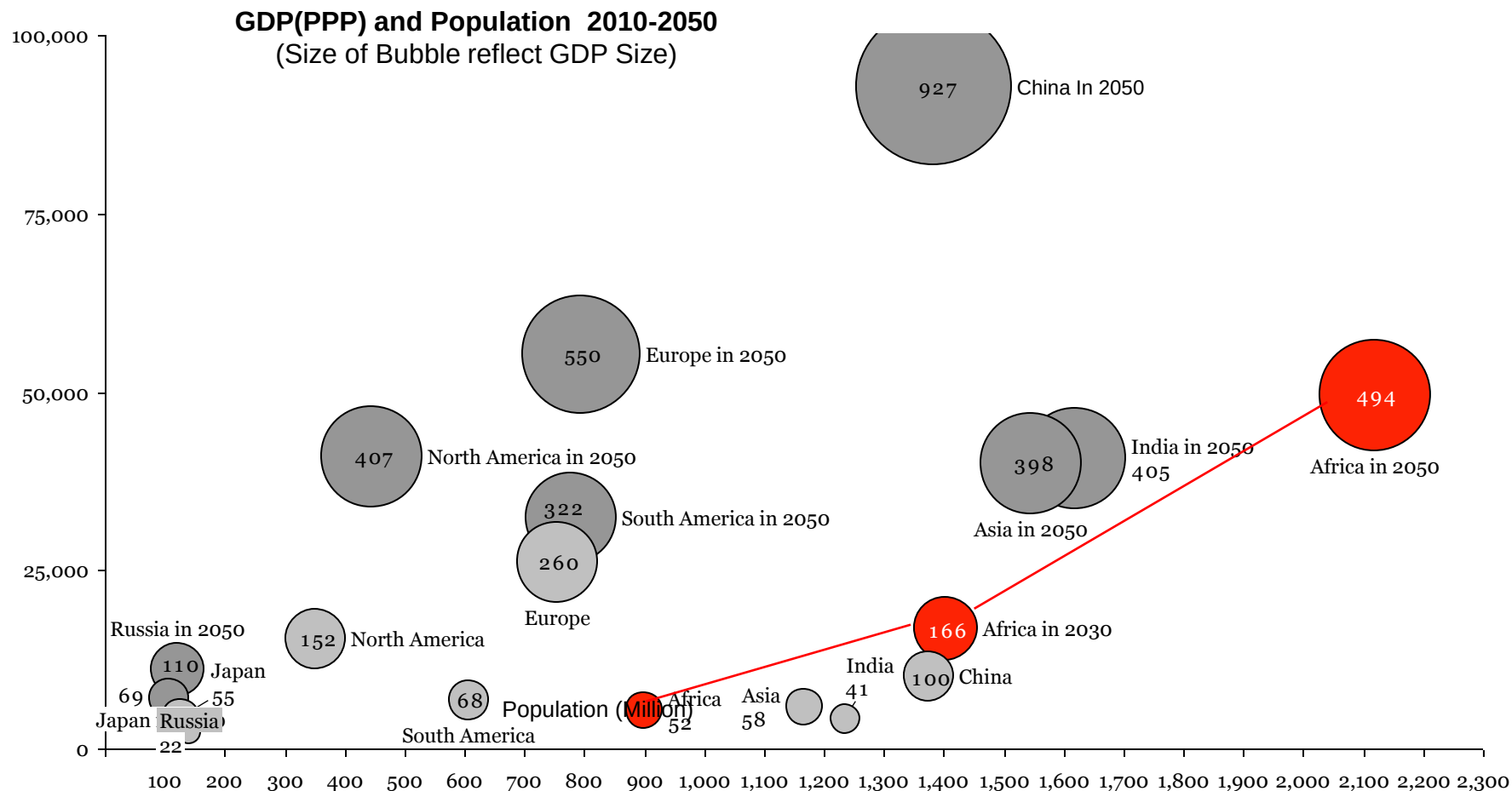
Une population de plus en plus urbaine et de plus en plus riche



Source : FAO, Banque Mondiale, Nations-Unies

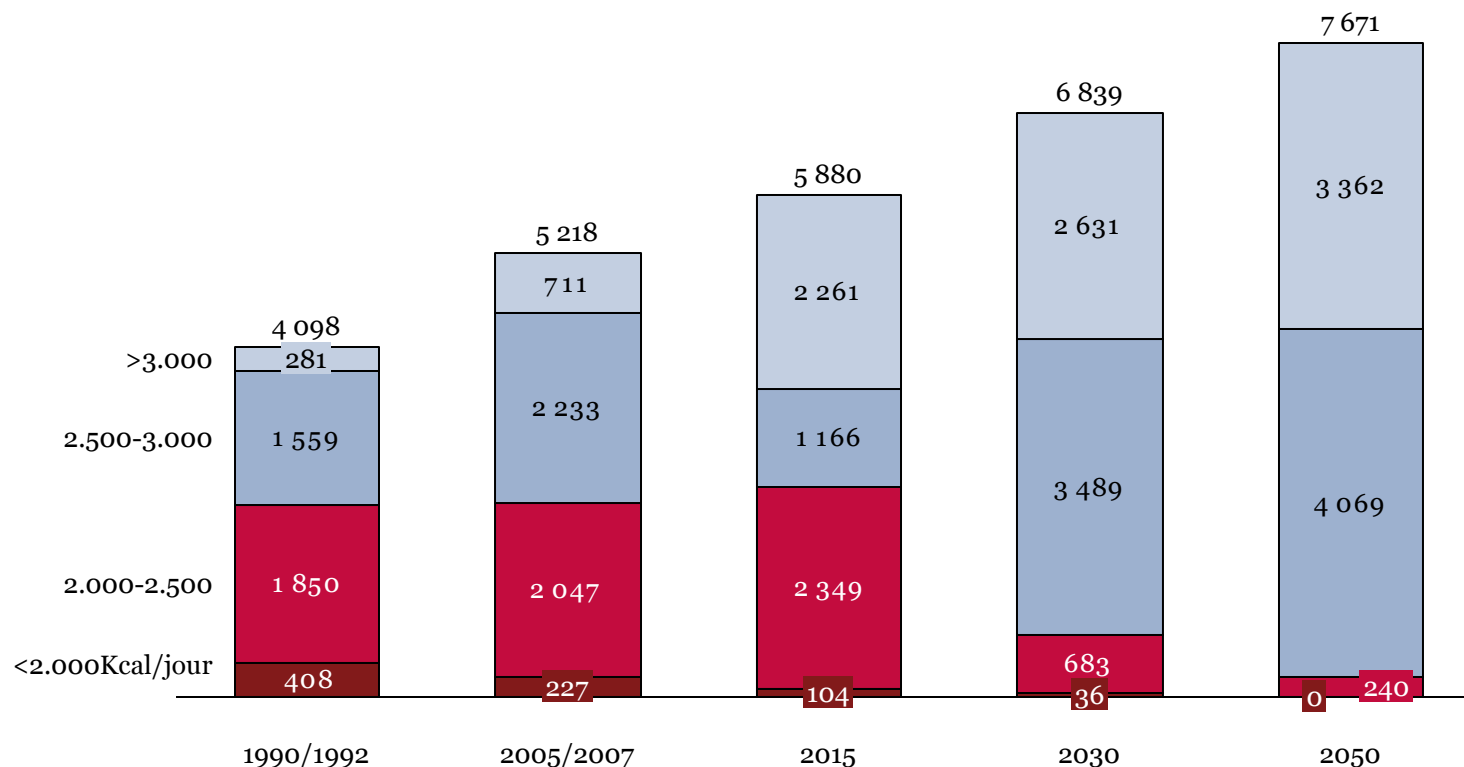


Plus nombreuse, la population mondiale sera aussi plus riche



Le développement des pays émergents fait évoluer la nature de la consommation alimentaire mondiale

**Evolution de la population par apport calorique (Kcal/personne/jour)
1990-2050, en millions d'habitants**

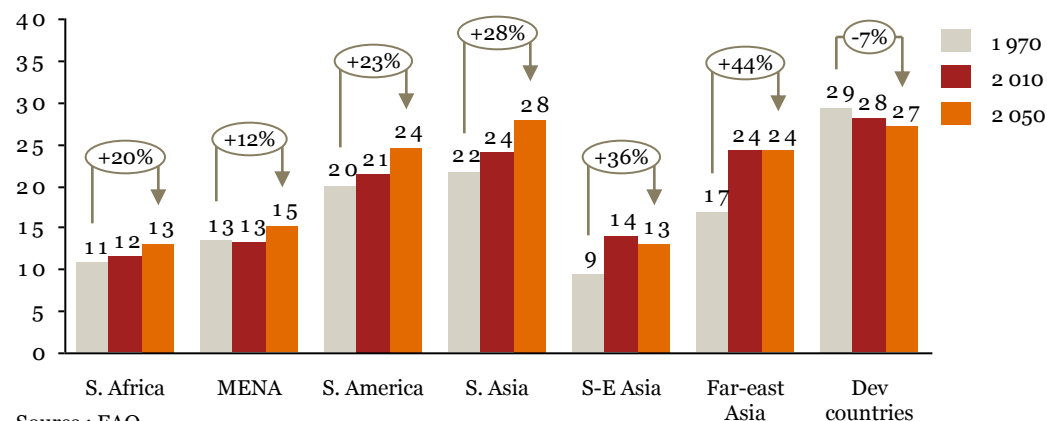
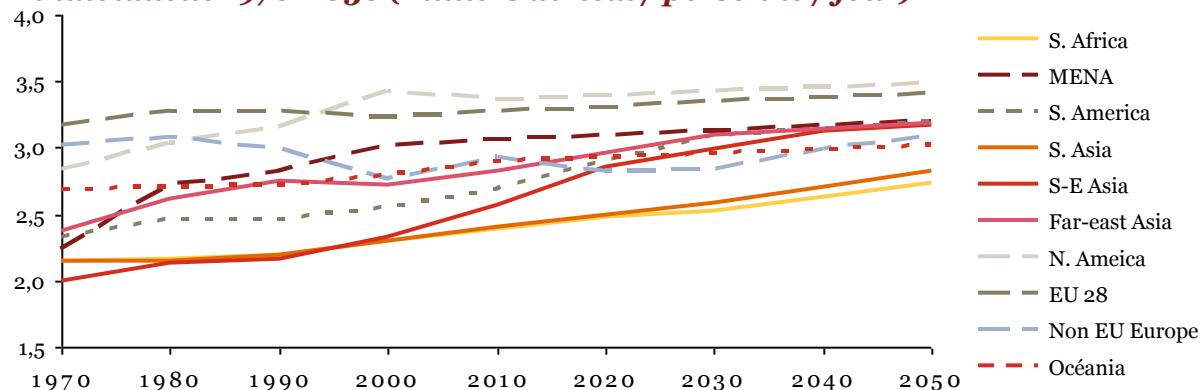


Une population mieux nourrie : entre 2015 et 2050, la population vivant avec moins de 2500 kcal par jour passe de 41% à 3%.

Source : FAO

Croissance des revenus disponibles et transformation des modes de vie impacteront les manières de consommer

Evolution historique et projetée de la consommation alimentaire individuelle 1970-2050 (milliers de kcal / personne / jour)



Source : FAO

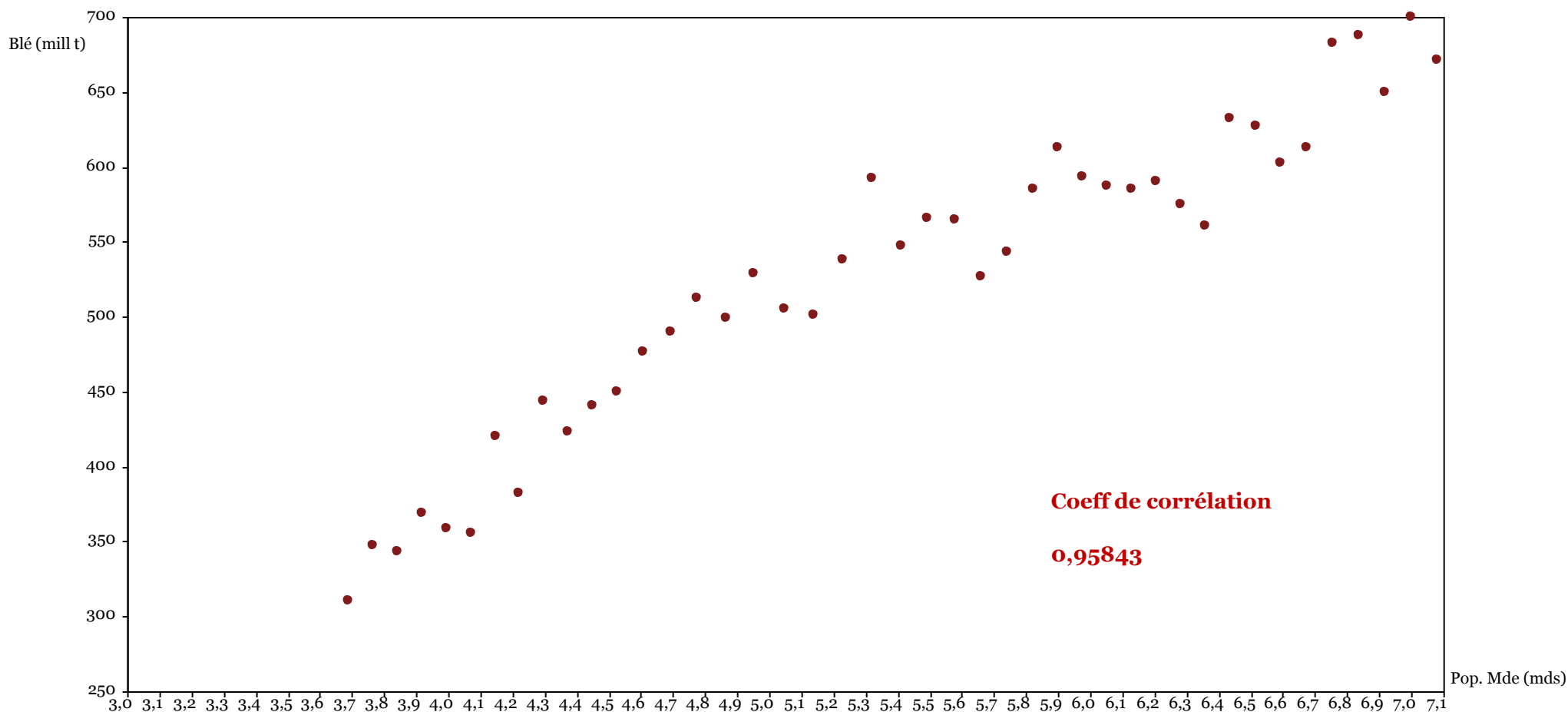
Une accélération de la convergence entre pays émergents et pays développés en termes de ration quotidienne

- La consommation dans les pays développés semble atteindre un plafond théorique de ~3500 kcal / jour
- Afrique sub-saharienne et Asie du Sud devraient observer une évolution positive de leur ration quotidienne consécutive à l'accroissement du revenu disponible

Une transformation des habitudes alimentaires

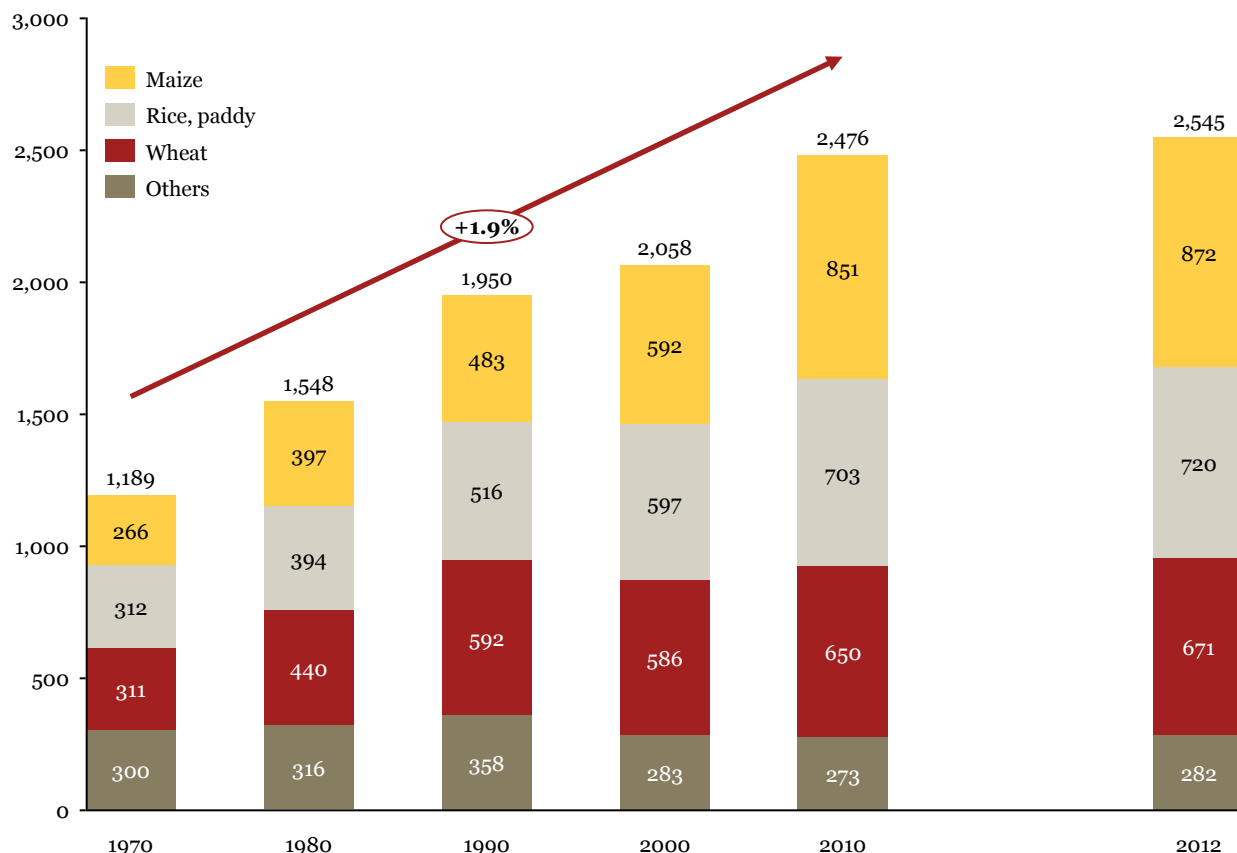
- Asie du Sud et Asie du Sud Est devraient atteindre des niveaux de consommation analogues à ceux des pays développés en termes de calories de provenance animale
- La consommation de produits animaux en Afrique sub-saharienne devrait aussi connaître un phénomène de rattrapage en dépit de niveaux relatifs modestes
- La consommation de produits d'origine animale devrait diminuer dans les pays développés du fait notamment d'une plus grande attention à l'impact des protéines animales sur la santé

Production agricole et croissance démographique sont logiquement corrélés : l'exemple du blé



Maïs, blé et riz sont les céréales les plus produites sur terre et représentent une part de marché combinée de ~60% en 2010

Ventilation de la production mondiale de céréales, 1970-2012 (millions de tonnes)



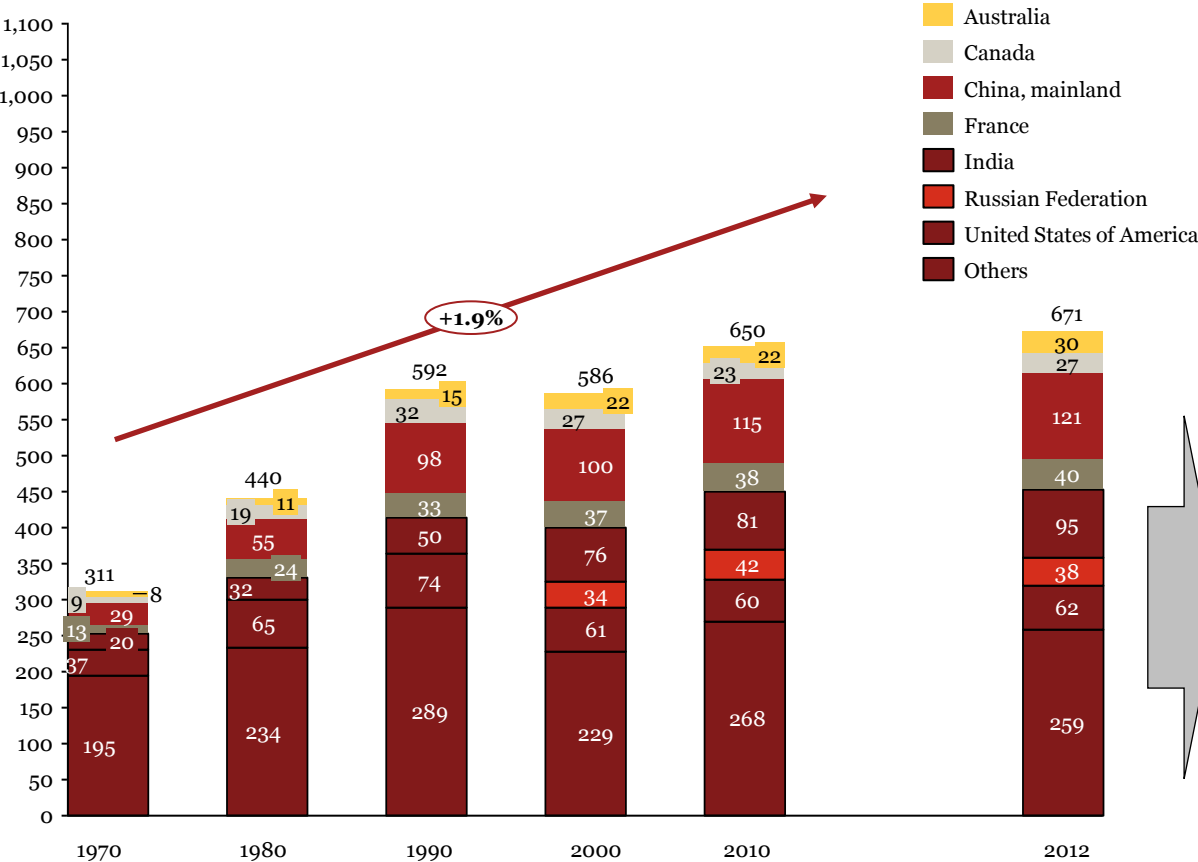
Le maïs est la céréale la plus produite sur terre : la part du maïs dans les céréales est passée de 22% en 1970 à 34% en 2010 du fait notamment de l'expansion de l'élevage et, plus récemment, des politiques de stimulation à destination des bio-carburants

Depuis 1970, le blé représente 25 à 30% de la production mondiale de céréales : après un pic à 30 en 1990, le blé est retombé à 26% en 2010

Source : FAO

Maïs blé et riz dominant les emblavures de céréales avec 80% des terres semées de céréaliculture

Ventilation de la production de blé par grand producteur (plus de 4% de la production mondiale)



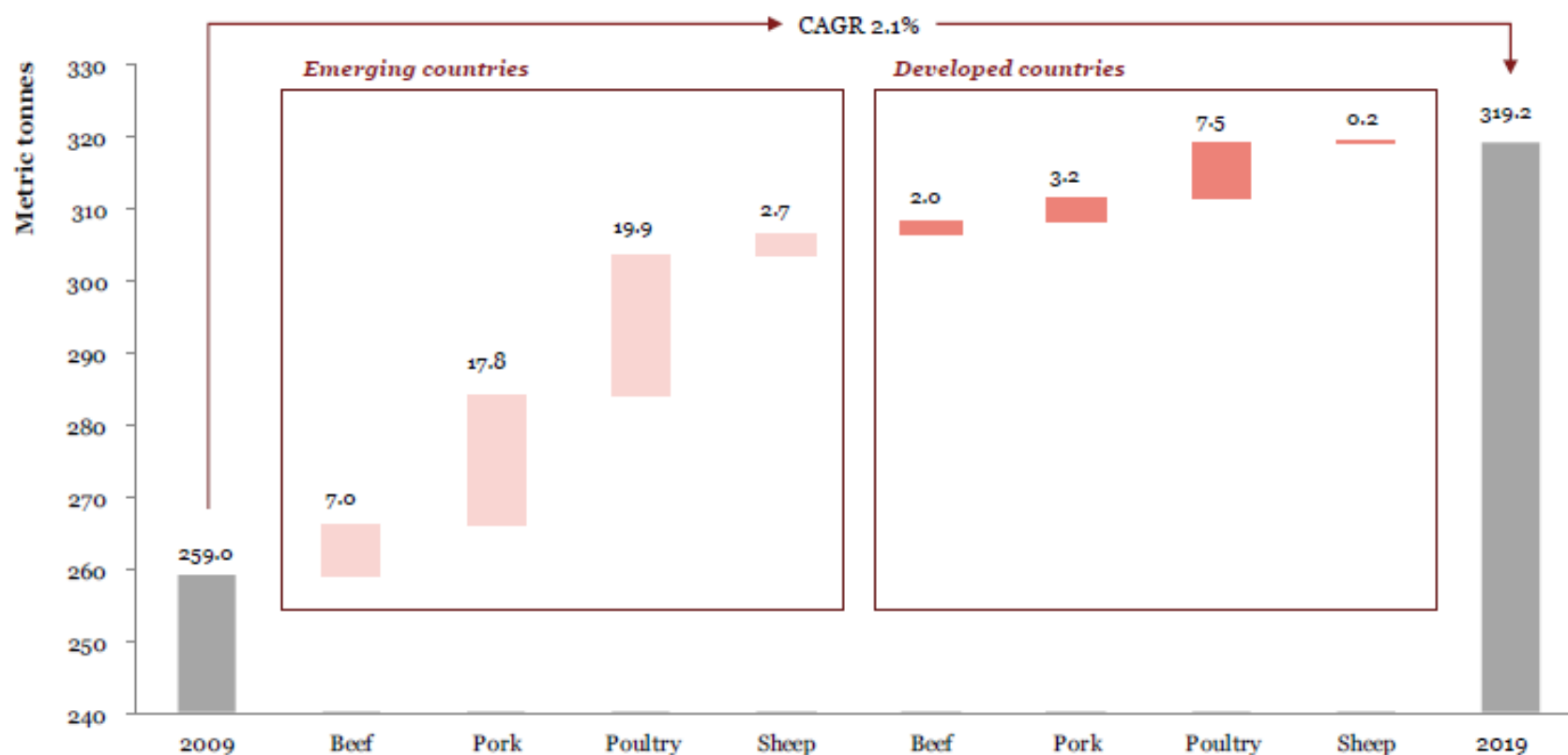
Ukraine. Futur grenier à blé de la planète ?

La nature a doté l'Ukraine de « terres noires » extrêmement fertiles, les fameux « tchernozioms ». Si l'Ukraine est à peine 10% plus vaste que la France, elle est principalement constituée de très grandes plaines cultivables qui représentent 90% de sa superficie. Et sa Surface Agricole Utile représente 70% de son territoire, soit presque 42 millions d'hectares. Avec de tels avantages naturels, l'Ukraine pourrait revenir dans le « club » des grands exportateurs mondiaux de matières premières agricoles, et reprendre progressivement sa place de « grenier à blé » de l'Europe.

#	Pays Producteurs de Blé en Tonnes (source: FAO)	2012 (M Tonnes)
1	China, mainland	120
2	India	94
3	United States of America	61
4	France	40
5	Russian Federation	37
6	Australia	29
7	Canada	27
8	Pakistan	23
9	Germany	22
10	Turkey	20
11	Ukraine	15
12	Iran (Islamic Republic of)	13
13	United Kingdom	13
14	Kazakhstan	9
15	Egypt	8
16	Poland	8
17	Argentina	8
18	Italy	7
19	Uzbekistan	6
20	Romania	5

La demande en viandes sera tirée par celle en provenance des pays émergents, en particulier la volaille et le porc

Evolution attendue de la demande en viandes, par zone géographique 2009-2019



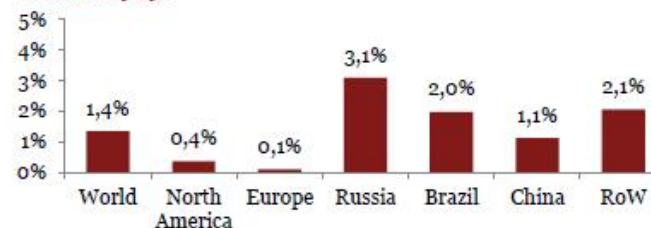
Source : FAO

La production animale va évoluer en conséquence et croîtra rapidement dans les pays en développement

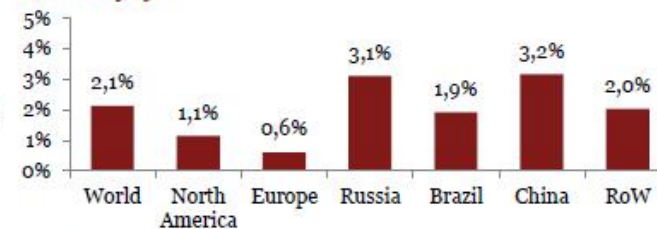
Metric Tonnes	Production 2009	2019F	CAGR 2009-19F	% of world production 2009	% of world production 2019F	% of world production 2009-19F
Beef and veal projections						
World	65,228	74,639	1.4%	100.0%	100.0%	100.0%
North America	13,180	13,671	0.4%	20.2%	18.3%	5.2%
Canada	1,713	1,617	(0.6%)	2.6%	2.2%	(1.0%)
US	11,467	12,054	0.5%	17.6%	16.1%	6.2%
Europe	11,073	11,185	0.1%	17.0%	15.0%	1.2%
Russian Federation	1,751	2,375	3.1%	2.7%	3.2%	6.6%
Brazil	9,159	11,149	2.0%	14.0%	14.9%	21.1%
China	6,012	6,728	1.1%	9.2%	9.0%	7.6%
RoW	24,053	29,531	2.1%	36.9%	39.6%	58.2%
Pig meat projections						
World	102,544	126,651	2.1%	100.0%	100.0%	100.0%
North America	12,242	13,721	1.1%	11.9%	10.8%	6.1%
Canada	2,224	2,157	(0.3%)	2.2%	1.7%	(0.3%)
US	10,018	11,564	1.4%	9.8%	9.1%	6.4%
Europe	26,421	28,081	0.6%	25.8%	22.2%	6.9%
Russian Federation	1,927	2,620	3.1%	1.9%	2.1%	2.9%
Brazil	3,029	3,666	1.9%	3.0%	2.9%	2.6%
China	45,619	62,300	3.2%	44.5%	49.2%	69.2%
RoW	13,306	16,263	2.0%	13.0%	12.8%	12.3%
Poultry meat projections						
World	91,220	117,849	2.6%	100.0%	100.0%	100.0%
North America	20,109	22,651	1.2%	22.0%	19.2%	9.5%
Canada	1,206	1,366	1.3%	1.3%	1.2%	0.6%
US	18,903	21,285	1.2%	20.7%	18.1%	8.9%
Europe	14,679	16,663	1.3%	16.1%	14.1%	7.5%
Russian Federation	1,968	2,923	4.0%	2.2%	2.5%	3.6%
Brazil	11,480	16,712	3.8%	12.6%	14.2%	19.6%
China	14,956	20,609	3.3%	16.4%	17.5%	21.2%
RoW	28,028	38,291	3.2%	30.7%	32.5%	38.5%



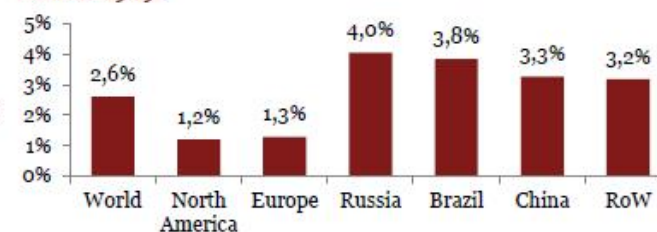
CAGR 2009-19F



CAGR 2009-19F



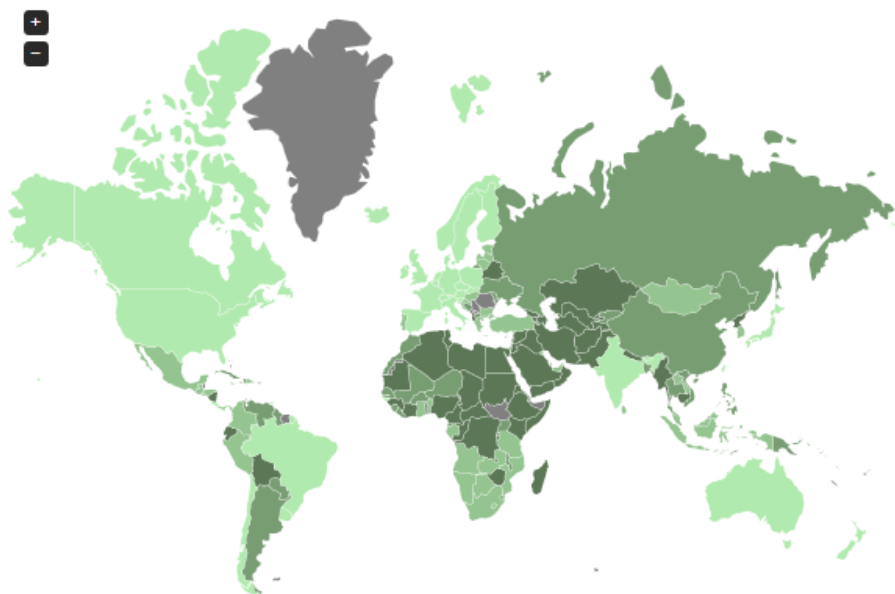
CAGR 2009-19F



Source : FAO

Sécuriser la supply chain alimentaire mondiale par des financements appropriés
PWCNovembre 2014
63

Les aléas politiques, économiques et climatiques mettent sous pression la production alimentaire dans de nombreux pays

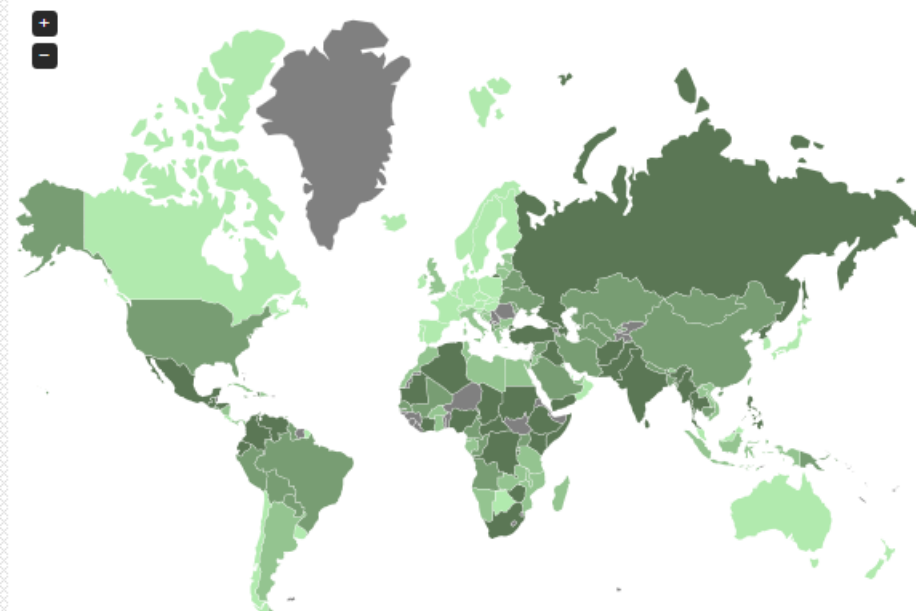


Niveau d'instabilité politique

Légende. Division de la distribution en quartiles
0.25 1.50 2.75 3.25 5.00

Source: Global Peace Index

Définition. Classé 1-5 (bas-haut) selon le niveau d'instabilité des institutions politiques ou de leur incapacité à subvenir aux besoins de ses citoyens, des entreprises et des investisseurs étrangers: 1, très stable et 5 très instable.. Classement fait par les analystes de l'Economist Intelligence Unit.



Niveau global de paix

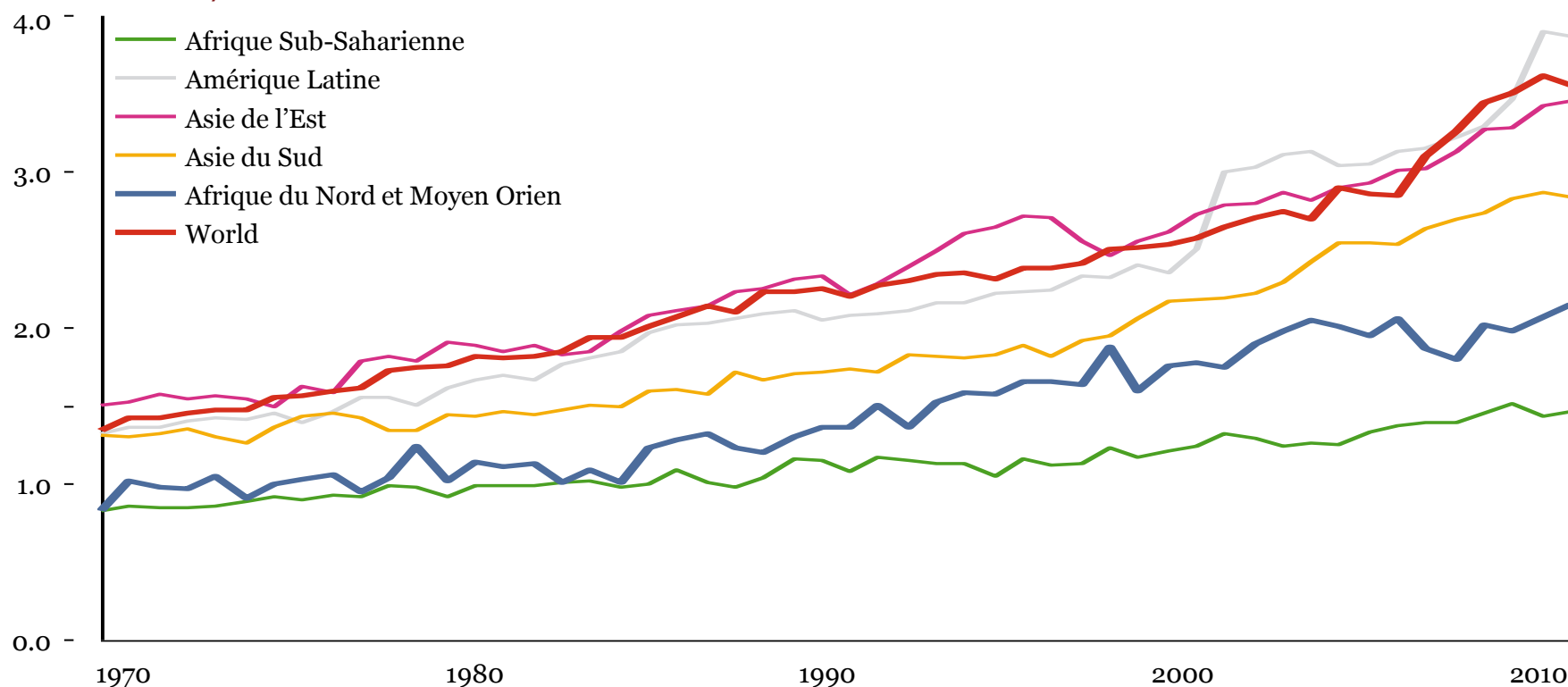
Légende. Division de la distribution en quartiles
1.20 1.65 1.92 2.21 3.34

Source: Global Peace Index

Définition. Classé 1-5 (haut-bas) selon l'ensemble des critères de la base Global Peace Index. Cela comprend les aspects internes et externes: 1= grande paix et 5=grande violence.

Bien qu'en croissance, les rendements agricoles vont devoir encore être améliorés dans les pays émergents, notamment en Afrique

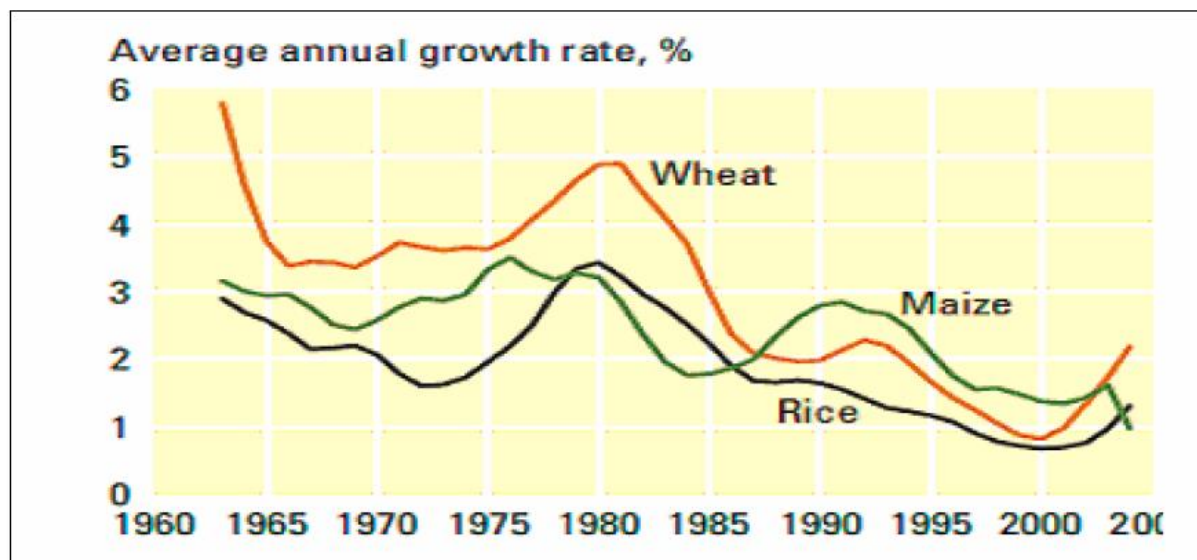
Evolution historique des rendements - Céréales (en tonne/hectare)



Sources : FAO, Banque Mondiale, analyse PwC

Dans les pays développés, les rendements croissent de moins en moins vite

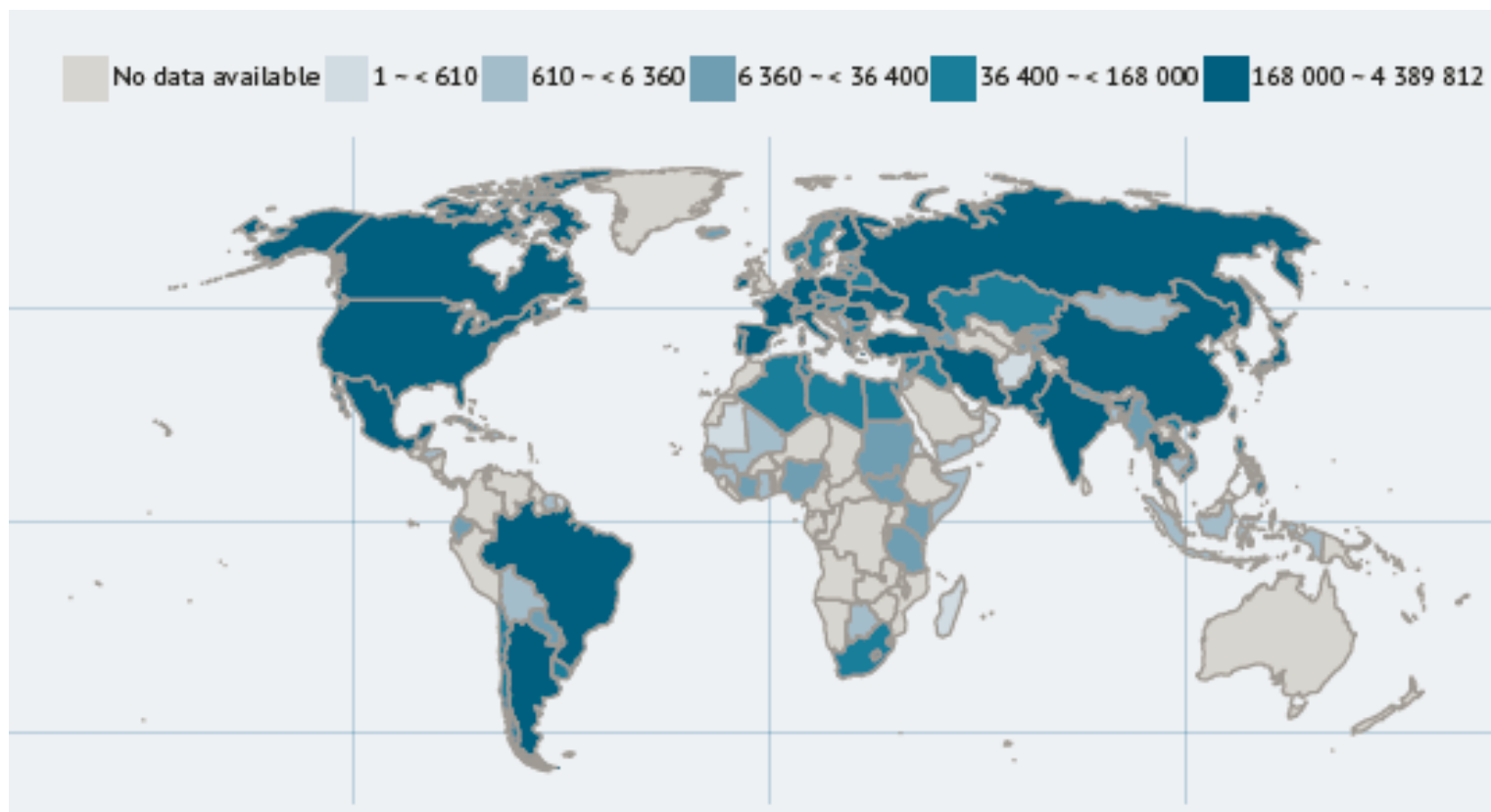
Growth rates of yields for major cereals, 1960 - 2000



Le taux de croissance des rendements de céréales a chuté depuis la Révolution Verte de 3,2 % par an en 1960 et 1,5 % par an en 2000.

Le sous-équipement agricole en Afrique, et dans une moindre mesure en Amérique latine, est une menace à leur expansion agricole

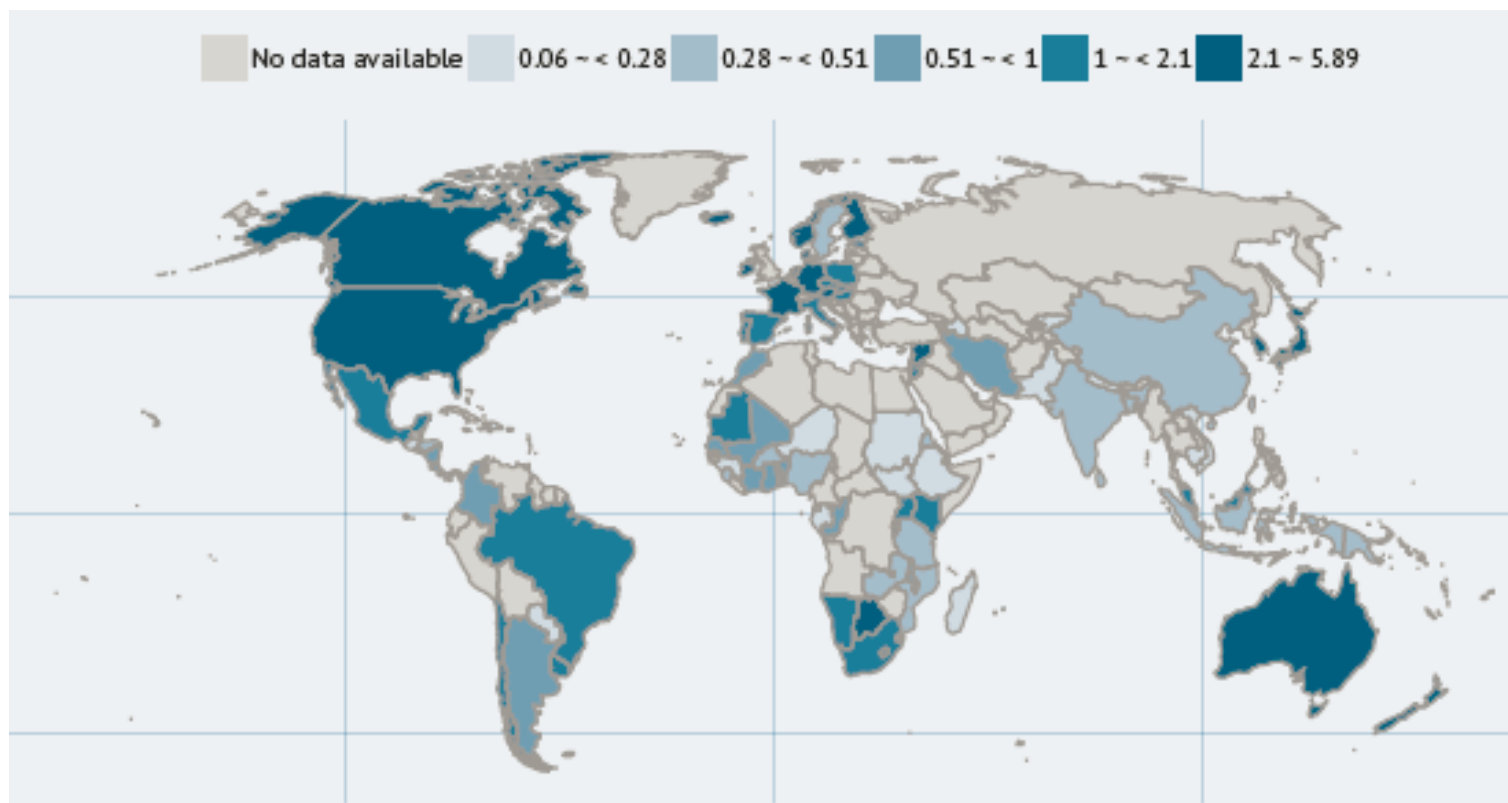
Équipements agricoles dans le monde en 2010



Source: Nations Unies

La R&D constitue un autre levier qui devra être actionné plus fortement hors de l'Europe et des Etats-Unis

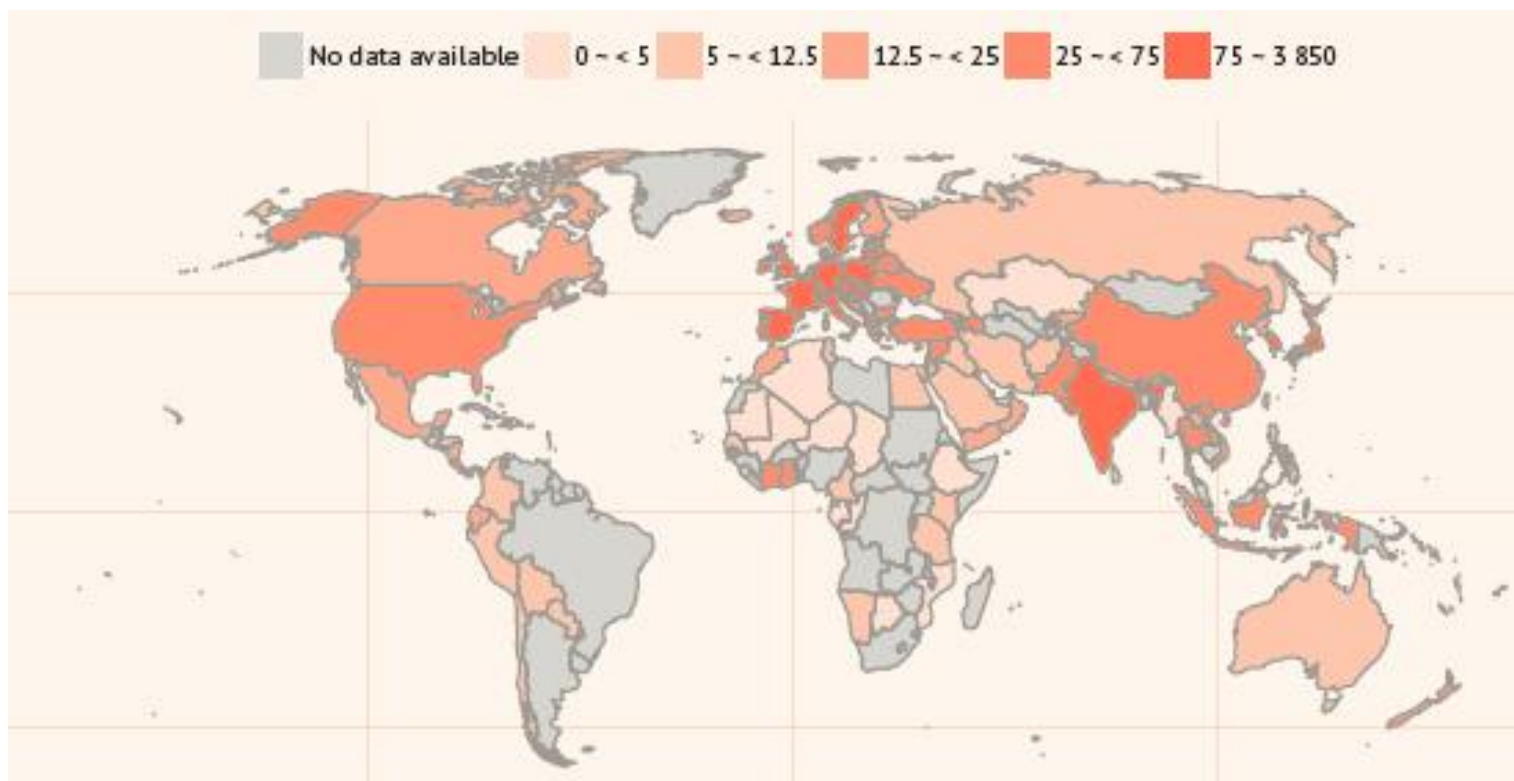
Investissements en R&D dans l'agriculture, en % du PIB (2010)



Source: Nations Unies

Les mauvaises infrastructures routières constituent un frein majeur à la performance agricole dans de nombreuses régions du globe

Densité du réseau routier dans le monde (par 100km²) en 2009



Source: Nations Unies

L'Afrique fait face à de nombreux enjeux sur le plan agricole et agroalimentaire

Recherche & Développement

Développement durable

Aides des autorités publiques

Accès au financement

Pauvreté

Machinerie

Propriété foncière

Changement climatique

Superficie des terres

Technologie

Disponibilité des terres

Stabilité politique

Gestion de l'eau

Productivité

Exigences de fonds propres

Infrastructure

Accessibilité des entrants

Compétences

Santé

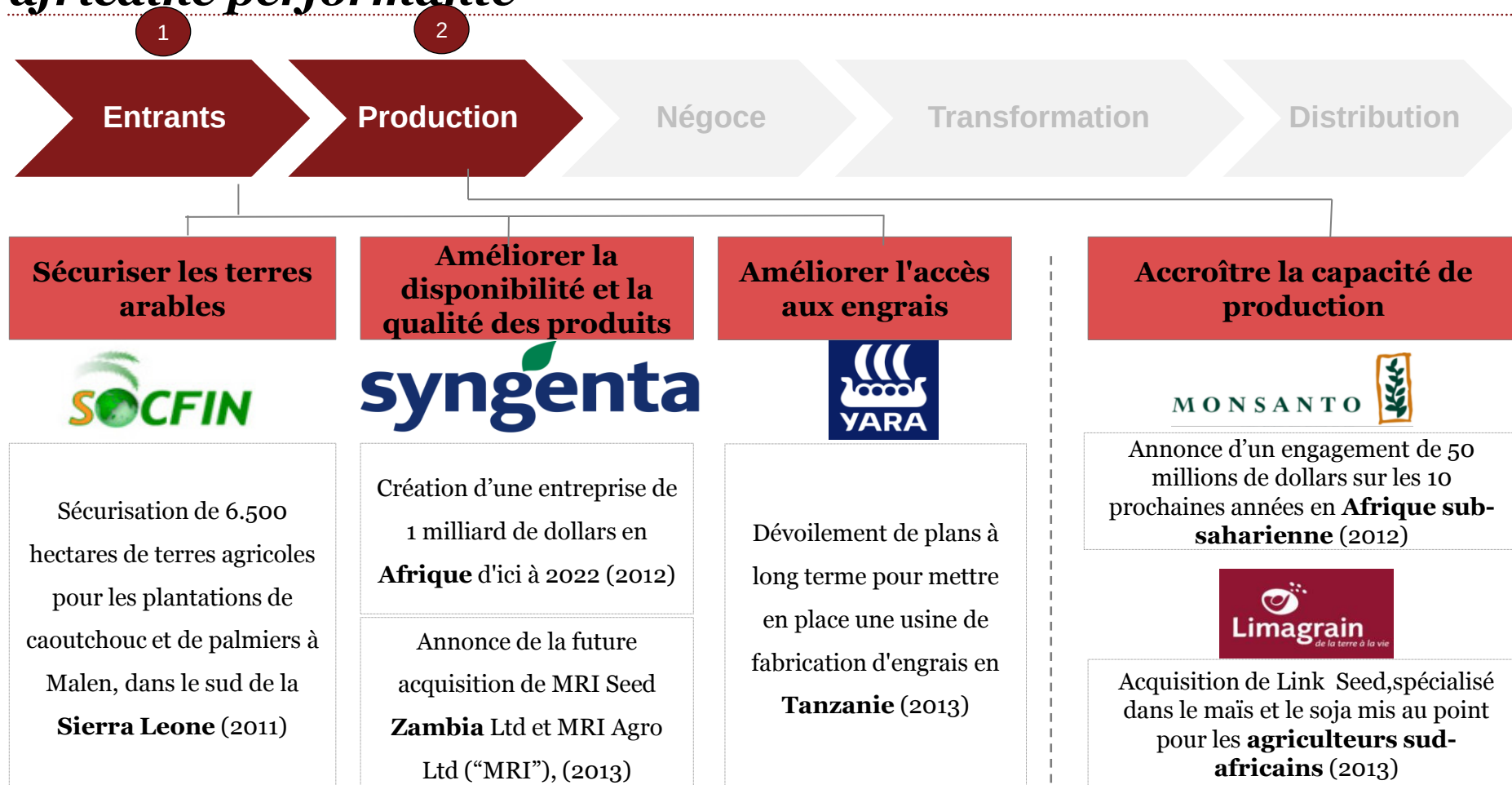
***Commerce et
commercialisation***

Un certain nombre d'acteurs non coopératifs importants ont commencé à se positionner, croyant dans une agriculture africaine performante

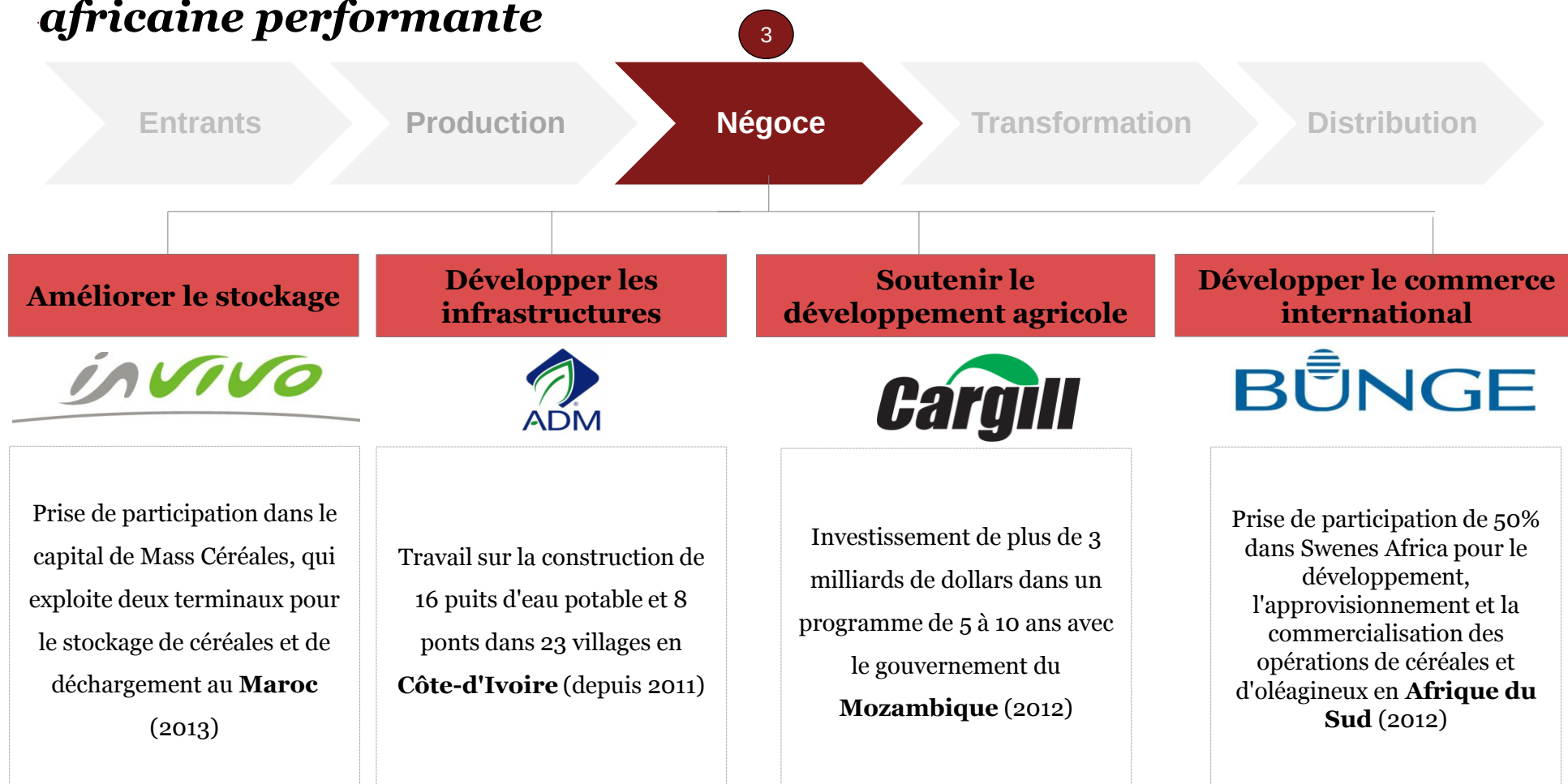
« Ne sous estimez surtout pas le virage qu'est en train de prendre l'Afrique »



Un certain nombre d'acteurs non coopératifs importants ont commencé à se positionner, croyant dans une agriculture africaine performante



Un certain nombre d'acteurs non coopératifs importants ont commencé à se positionner, croyant dans une agriculture africaine performante

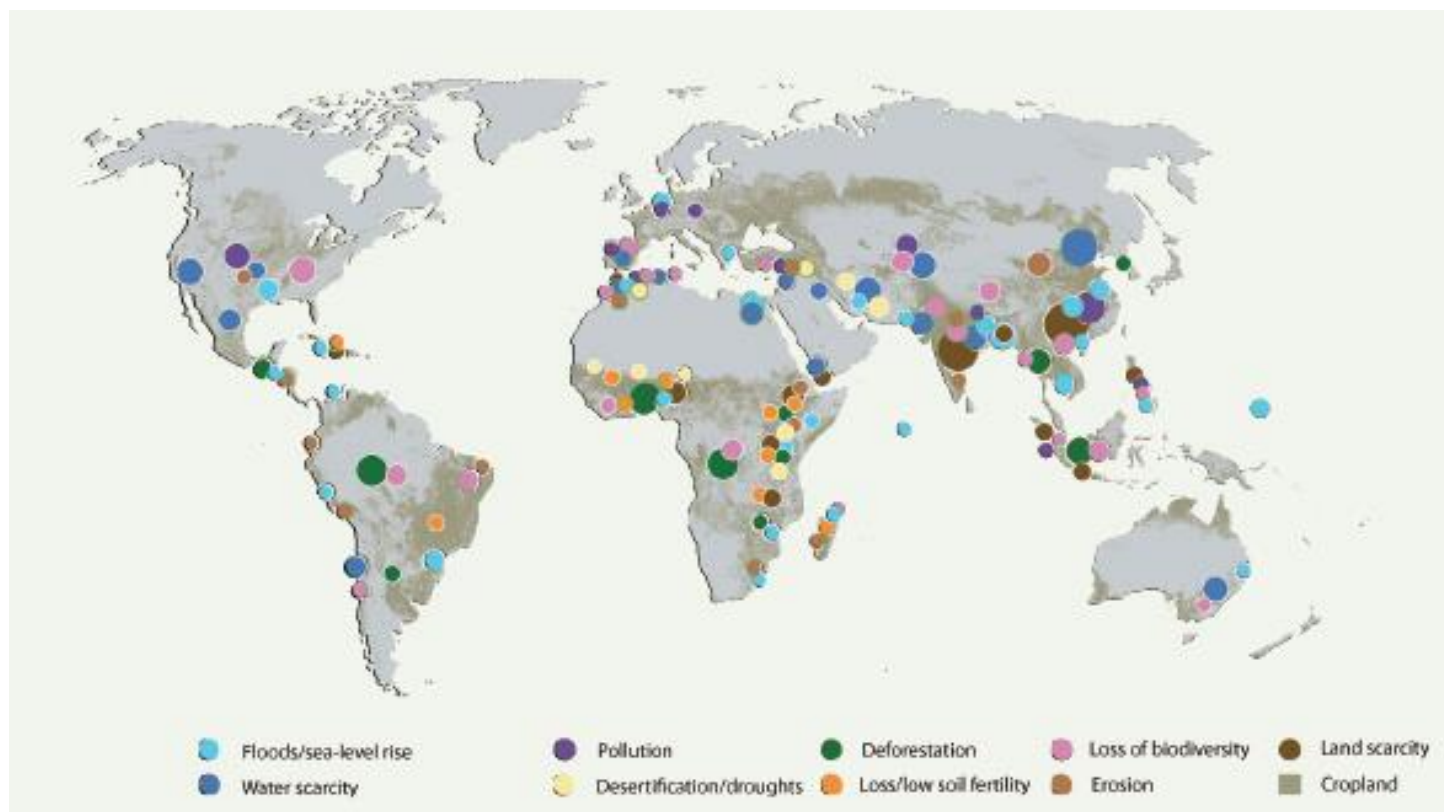


Un certain nombre d'acteurs non coopératifs importants ont commencé à se positionner, croyant dans une agriculture africaine performante



Les aléas environnementaux et climatiques mettent sous pression la production alimentaire dans de nombreux pays

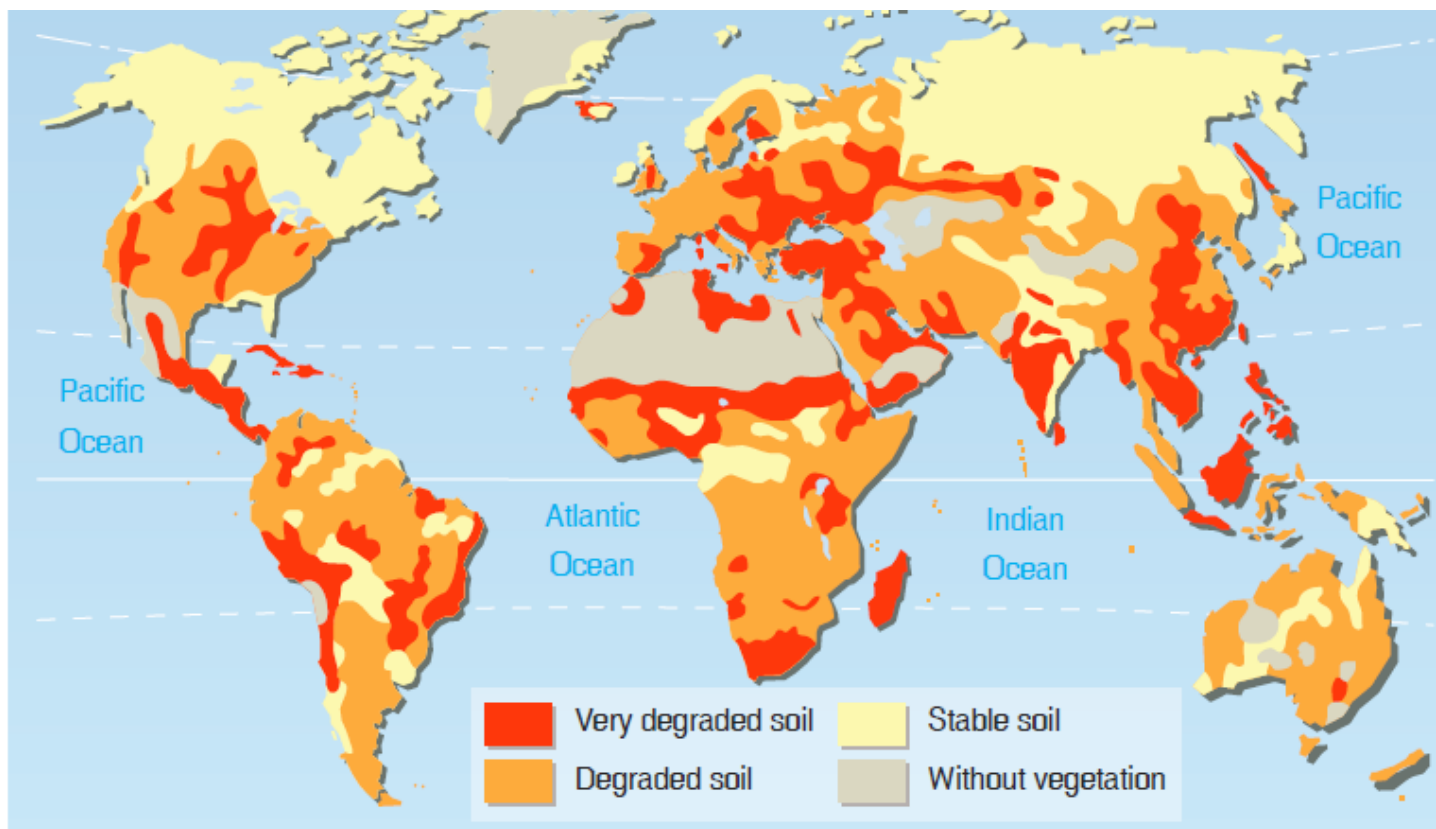
Principaux risques environnementaux liés à l'agriculture dans le monde



Source: FAO

La dégradation des sols pourraient rendre difficile la production agricole sur les terres actuelles, ainsi celles à venir

Aperçu de l'état des sols dans le monde



Source: Nations Unies, International Soil Reference and Information Centre –ISRIC)

En Chine, par exemple, la production agricole est fortement compromise par des phénomènes environnementaux

19% des terres arables en Chine sont polluées

3.3M hectares inadaptés à l'agriculture

7% des ressources mondiales en eau potables pour

20% de la population

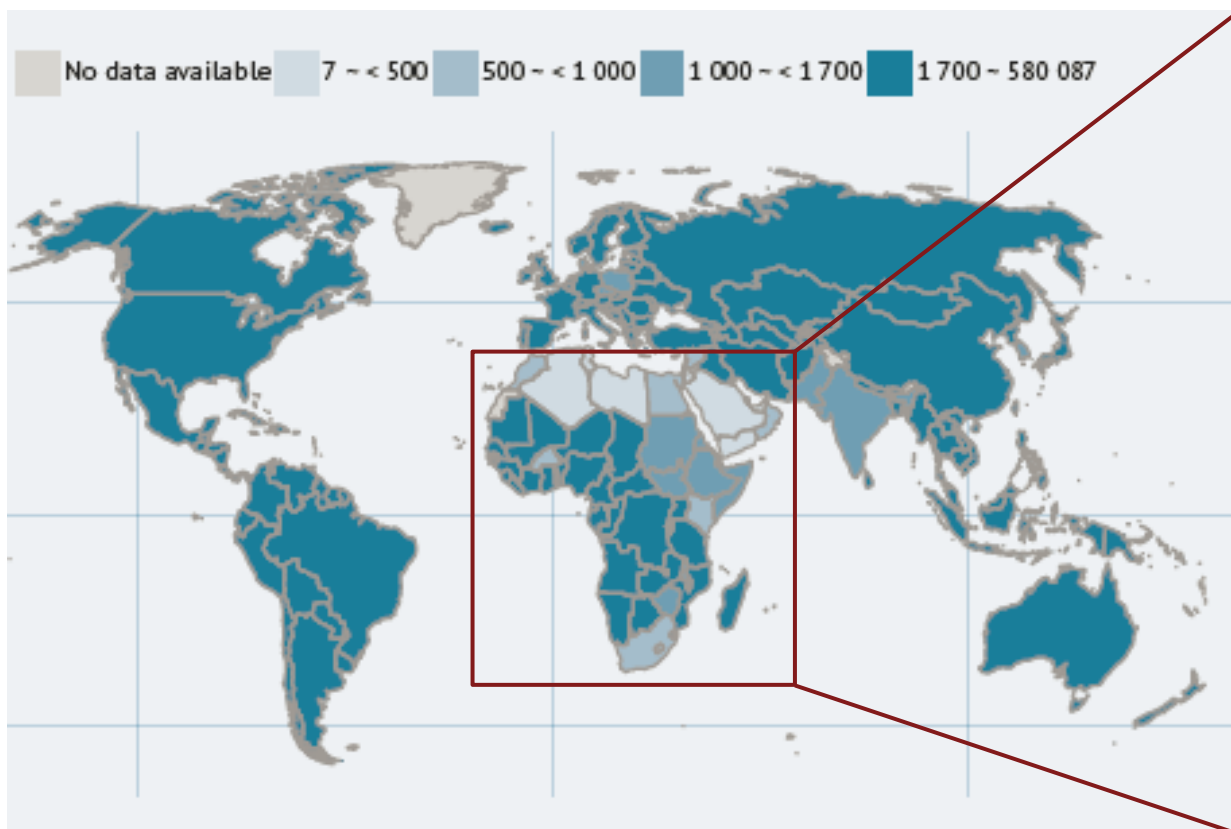
25% des principales rivières sont tellement polluées qu'elles ne peuvent être utilisées pour de l'irrigation

4 fois plus de fertilisants à l'hectare utilisés que dans les pays développés

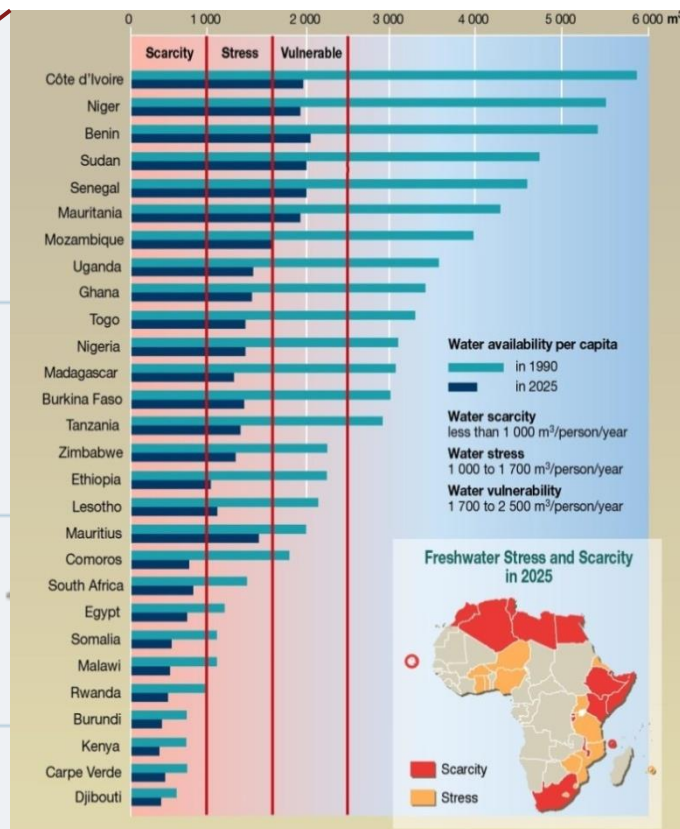
Sources: China Daily, The Economist, Ministère de l'Environnement, Banque Mondiale

L'inégalité devant l'accès à l'eau, une réalité qui pourrait devenir de plus en plus dure

Quantité d'eau disponible par habitant (m³/an/hab.) en 2010



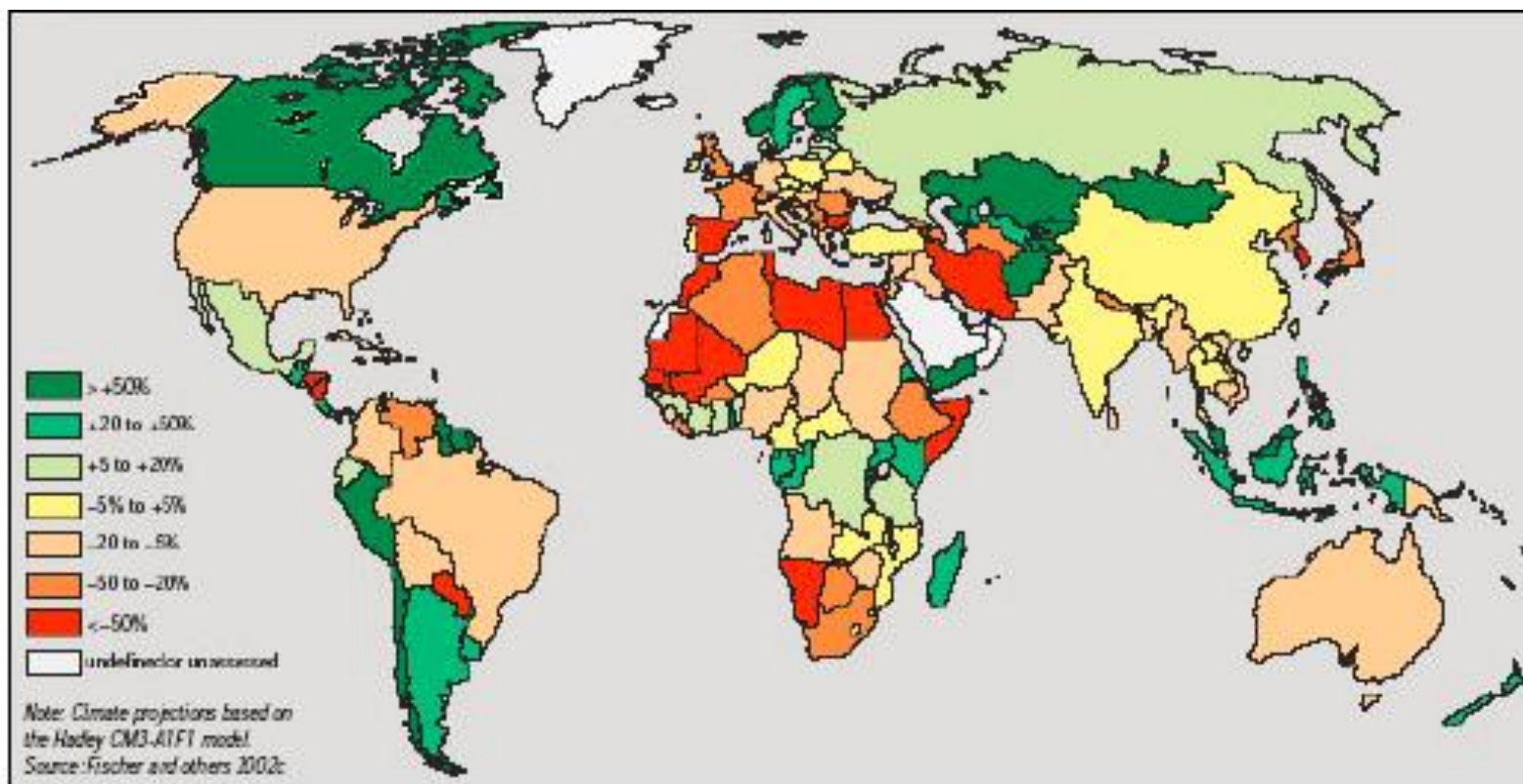
Stress hydrique en Afrique - Zoom



Source: FAO, Nations-Unies

Les impacts du changement climatique seront très contrastés et pas forcément négatifs dans tous les pays

Pourcentage estimé de gain et perte de production agricole d'ici 2080 – Cas de céréales



Source: Nations Unies

1

Enjeux amont : quelques illustrations d'initiatives récentes

Sécuriser la production agricole

Partenariats et acquisitions

Le groupe Yili, 2nd producteur de lait en Chine, et **Dairy Farmers of America**, leader Américain ont signé un accord de partenariat. Cet accord permettra à DFA d'entrer dans le marché Chinois et à Yili de bénéficier du savoir faire et des technologies reconnus du Groupe Américain.

- Les deux groupes coopératifs Français **Limagrain** et **Axéreal** viennent de signer un accord de partenariat portant sur l'achat d'agrofouritures. Cela représente un CA d'un peu plus de €400M sur les €530M que constituent les CA approx cumulés des deux structures. (€400 millions)
- Le leader Européen de l'alimentation animale, **Agravis**, a acquis une participation de 35% dans la société serbe 'Sto Posto' de Velika Plana, avec un plan d'investissement de €30M en 3 ans. (€30 millions)

Strategic sourcing

Outre le prix, la disponibilité des matières premières est souvent d'une importance critique dans les achats. **DMK** a donc créé un département de Market Intelligence en 2013, qui analyse les tendances des marchés et permet d'améliorer la stratégie d'approvisionnement et de la planification.

- Sur le secteur du sucre, le nombre de fournisseurs a diminué, augmentant le risque de dépendance. Pour contrer cette tendance, **Nordzucker** a développé un programme d'approvisionnement mondial pour identifier des fournisseurs alternatifs. Une campagne de marketing a également été mise en place pour identifier de nouvelles entreprises.

Investissements industriels

La coopérative Américaine **California Dairies** a investi près d'1 million de dollars dans une de ses fermes pour forer 3 nouveaux puits pour pallier 2 années de sécheresse consécutives. (~ €789millions)

- En septembre, la direction d'Elivia, filiale viande rouge de **Terrena**, numéro 2 français de la viande de boeuf) a inauguré une nouvelle salle de découpe pour une production de 6 000 tonnes par an. Cette activité approvisionnera les marchés de la grande distribution, et de la RHF sur l'ensemble des régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie.(plan global de €5 millions)

Soutien aux producteurs locaux

Friesland Campina a mis en place un Dairy Development Program* (DDP) en Asie et en Afrique et **soutient 40 000 producteurs locaux** à travers notamment un partage des connaissances et de la formation. Une partie considérable des activités de FrieslandCampina ayant lieu dans ces territoires, la coopérative augmente ainsi sa production laitière et sa qualité.

- La Coopérative Suisse **Fenaco** s'est engagé dans l'initiative « Soja du Danube », pour son approvisionnement de soja en Europe. Investir dans la culture de soja de qualité permet de renforcer économiquement la région du Danube. L'accent devra surtout être mis sur des pays tels que la Croatie, la Serbie, la Hongrie et la Roumanie.

1

Enjeux amont : quelques illustrations d'initiatives récentes

Préserver les ressources naturelles

Eau

En 2013, **FrieslandCampina** a installé une nouvelle technologie de purification dans son site de production en Belgique qui lui a permis de recycler 800.000 m3 d'eau. L'eau utilisée dans le processus de production est ainsi purifiée en eau potable et réutilisée.

- La filiale de nutrition infantile de **Sodiaal** a mis en place un système de traitement des eaux usées: une fois récupérées à l'usine, elles sont traitées par méthanisation pour le recyclage de l'énergie et sont ensuite envoyées dans une station d'épuration pour d'une part rejeter une eau saine et d'autre part produire des fertilisants pour les agriculteurs de la région.

Gaz à effet de serre

Candia a mis en place dans ses entrepôts des chaudières à bois qui permettent de produire de la chaleur avec des matières organiques d'origine végétale et de réduire les émissions de CO2.

- Metsaliito** est en train de développer une nouvelle usine de biomasse qui permettra de réduire de 25% la consommation de CO2 via l'utilisation de l'énergie du bois et des résidus de fibres recyclés.
- Lantmannen** a ouvert une chaudière biomasse en mars 2013 à Växjö, en Suède. La conversion du mazout en bio-huile a permis de réduire les émissions de CO2 de 95% par an.

Carburant

- Arla** a mis en place des remorques qui combinent une partie lait cru et une partie réfrigérée pour les produits finis. Cela permet de transporter les produits finis à l'aller et le lait cru au retour de la laiterie et donc de ne fait jamais faire de trajet à vide.
- Copersucar** privilégie le transport en train, ce qui lui a permis d'économiser 70 000 déplacements de camion en 2 ans.
- Sodiaal** forme ses conducteurs chaque année à la conduite rationnelle pour réduire leur consommation de carburant, cette politique de formation permet de diminuer la consommation d'un litre pour 100km.

Energie

Depuis le début de l'année, le siège du Groupe **BayWa** et ses autres bâtiments continuent leur passage à l'énergie renouvelable. En plus des systèmes photovoltaïques déjà existants sur le toit, 2 autres systèmes ont été installés en 2013.

- FloraHolland** travaille sur le développement de l'énergie géothermique à Naaldwijk, qui exploite la chaleur de la terre entre différentes strates géologiques.
- À la Réunion, pendant la campagne, **Tereos** Océan Indien approvisionne en bagasse les deux centrales thermiques de l'île, voisines de ses deux sucreries, et évite l'importation de 145 000 tonnes de charbon. Aujourd'hui, la bagasse fournit le tiers des énergies renouvelables de l'île, soit 12 % de l'électricité consommée à La Réunion.

Enjeu central : quelques illustrations d'initiatives récentes

Assurer collecte, stockage et transport



Coopérative	Initiative	€
Agrifirm	Parmi le plan d'investissement d'Agrifirm de €150 millions, une nouvelle installation de stockage de céréales (130 000 tonnes) est en cours de construction avec la société Graansloot à Kampen. Dix des quinze sites actuels de stockage seront alors fermés et éventuellement vendus.	€150 millions (2012-2014)
BayWa	En juin 2013, la plus grande installation de stockage de céréales de BayWa a été ouverte dans le port de Regensburg. L'expansion du port permet d'avoir accès à un entrepôt de grain d'une capacité de 71 000 tonnes soit la plus grande installation de Bavière en termes de céréales et d'oléagineux: une plaque tournante vers l'Europe et le reste du monde.	€14 millions
Copersucar	Copersucar a investi €10 millions dans l'expansion de ses terminaux multimodaux à Ribeirão Preto et São José do Rio Preto lui permettant d'exporter plus de 2 millions de tonnes de sucre par an.	€10 millions
Tereos	Tereos a investi 35% dans « Teapar », terminal de logistique portuaire de Paranaguá (Brésil) pour l'exportation du sucre.	€5 millions
CHS	L'accès à la rivière étant un facteur clé dans l'approvisionnement en céréales du marché chinois, CHS a formé un partenariat pour construire une installation au Port de Nantong, le long de la rivière Yangtze.	Non mentionné
Friesland Campina	L'usine de FrieslandCampina à Nuenen va étendre sa capacité de 1 500m ² . En plus de créer un espace supplémentaire pour le stockage et la transformation, cela permettra également d'ouvrir la voie pour une nouvelle ligne de production pour des produits d'une durée de vie plus longue qui pourront s'exporter en dehors des Pays-Bas et de la Belgique.	Non mentionné
InVivo	InVivo Grains augmente sa participation au capital de Mass Cereals (Maroc), concessionnaire et exploitant de deux terminaux de déchargement et de stockage de céréales. Ce partenariat permettra à Invivo de développer sa présence en Afrique, à travers la mise en place d'infrastructures de manutention des céréales dans des ports étrangers.	Non mentionné
La Coop Fédérée	La Coop fédérée, Transit BD Inc. et MGT Holdings., avec la participation du Port de Montréal, annoncent la création de CanEst Transit Inc., dans l'enceinte même du port, qui se spécialisera dans la conteneurisation de produits agricoles destinés aux marchés locaux et internationaux.	Non mentionné

Enjeux aval : quelques illustrations d'initiatives récentes

Adapter l'outil industriel



Coopérative	Initiative	€
Agropur	La plus grande coopérative du Canada annonce en juillet 2014 l'acquisition des actifs de la branche de transformation laitière de Davisco. Cette transaction doublera les activités américaines de transformation d'Agropur et accroîtra de 50 % l'ensemble de son approvisionnement en lait.	€800 millions (CA des act. acquises)
Even	Le service production laitière de la Coopérative et Laïta anticipent, à marche accélérée, la fin des quotas laitiers qui entrera en vigueur en 2015. Après avoir investi €100 millions en 2012 et 2013 dans la modernisation de ses sites de production, Laïta engage un nouvel investissement exceptionnel de €80 millions pour développer ses activités en nutrition spécialisée sur les marchés internationaux.	€180 millions
Agrial	Agrial, au travers de sa filiale Florette, étoffe sa filière légumes avec l'acquisition des activités françaises et espagnoles du groupe britannique Bakkavör, acteur du marché des salades, fruits et légumes prêts à l'emploi dans les circuits GMS* et Restauration. Cette acquisition apporte un chiffre d'affaires supplémentaire de €130 millions et permet à Florette de se développer en France et en Espagne sur de nouveaux créneaux commerciaux, notamment en RHF**, et sur de nouveaux produits porteurs comme le snacking. €20 millions d'investissements sont prévus sur trois ans sur les sites de Bakkavör.	€130 millions (CA des act. acquises)
Irish Dairy board	La coopérative Irlandaise a ouvert une nouvelle usine de fabrication de fromage marquant l'achèvement d'un programme de €65 millions sur son marché Américain. Ce nouvel établissement de €10 millions possède les équipements les plus avancés sur le secteur du lait et permettra d'augmenter la capacité de la coopérative de 40% sur le marché Américain. En 2013 Irish Dairy Board avait également renforcé sa position en Arabie Saoudite, 5 ^{ème} plus grand importateur laitier au monde en investissant €20 millions dans la prise de participation dans la société de trading Al Wazeen et une nouvelle usine.	€65 millions
DLG	Kongskilde Industries, filiale de la coopératives d'approvisionnements DLG a investi pour faire face à la demande croissante des US et pour rationaliser sa production au Danemark, en Pologne et en Suède (nouvelles technologies, réduction des coûts opérationnels et énergétiques...)	€10 millions
ForFarmers	Mi 2013 une ancienne usine du Groupe a été transformée en site de production spécialisé pour aliments composés organiques pour répondre à la demande croissante.	Non mentionné
Emmi	Emmi a lancé depuis 2008 un projet nommé Kaizen (qui vient du japonais « constante amélioration ») qui permet de réduire les coûts opérationnels, améliorer la qualité et garantir la disponibilité. Les résultats démontrent une forte hausse de la productivité et un changement de mentalité : en impliquant les adhérents dans le projet, le Groupe a noté un esprit d'équipe plus fort.	Non mentionné

Enjeux aval : quelques illustrations d'initiatives récentes

Atteindre le consommateur

Nortura et Orkla Foods ont signé un nouvel accord d'approvisionnement valable jusqu'en 2017 dans lequel Orkla Foods s'engage à acheter la viande de la coopérative Nortura en lui faisant ainsi bénéficier d'une position significative sur le marché Norvégien grâce à ses marques reconnues. (€48 millions)

Glanbia a intensifié son expansion sur le marché de la nutrition sportive en acquérant Nutramino, un fournisseur danois de boissons énergisantes protéinées. Cette transaction donne à Glanbia, qui s'est éloignée de son cœur de métier (lait) au cours des dernières années, une présence significative sur les marchés scandinaves. (€20 millions)

La coopérative **Zen Noh** et la chaîne de magasins Family Mart ont conclu un contrat de franchise et ouvert leur premier magasin. Zen noh renforce la gamme de produits en fournissant des produits frais. Le magasin propose un coin pour consommer sur place et permet également aux producteurs de vendre directement leurs produits. Les 2 acteurs répondent ainsi à la demande locale.

RD1, la filiale de distribution de **Fonterra**, a lancé une plateforme digitale. Les clients peuvent y comparer les prix, les avantages et les bénéfices de plus de 7000 produits et se faire livrer directement dans leurs exploitations agricoles.

Kerry, a ouvert un nouveau centre de développement à Dubaï pour mieux servir sa clientèle mondiale et régionale au Moyen-Orient, en Afrique du Nord et en Turquie en adaptant ses produits aux tendances du marché local.

Gastronome (1er groupe coopératif volailler français, filiale de **Terrena**) et KFC France ont signé à Paris, un partenariat concernant l'approvisionnement en viande de poulets prévu à hauteur de 2 000 tonnes la première année.

La tournée du Miam Truck initiée par Priméale (**Agrial**) a été lancée sur les routes de France. Il s'agit du premier food truck dédié à la promotion des légumes frais des terroirs français.

L'acquisition d'Agri- E – Trade en 2013, a permis à **Agrifirm** de créer une plateforme de trading en ligne d'oignons qui met en contact acheteurs et vendeurs.



Adapter l'offre aux nouveaux besoins

Zen-Noh va implémenter un nouveau système d'étiquetage pour indiquer l'origine des ingrédients des produits alimentaires transformés, permettant ainsi aux consommateurs de choisir des produits domestiques ou même locaux.

FrieslandCampina a travaillé activement depuis 2009 à réduire la teneur en sucre de ses produits en raison du nombre croissant d'enfants et d'adultes qui souffrent d'obésité. En Malaisie, la société dispose d'un programme visant à réduire la teneur en sucre de 2700 tonnes, équivalant à 54 camions de fret.

Land O'Lakes élargit sa gamme à succès de Sauté Express® avec l'ajout de la saveur Teriaki. Elle répond ainsi à la demande croissante des consommateurs pour des saveurs asiatiques et une préparation rapide des repas.

Arla compose avec différentes stratégies marketing pour chaque marché. En Allemagne et en Finlande Arla vend des produits bio car la naturalité y est très forte. Au Danemark et au UK l'intérêt est grand pour les produits allégés et en Suède ce sont les produits à haute teneur en protéines qui sont recherchés. En Russie la coopérative s'est plutôt positionnée sur des fromages blancs et frais et en Chine sur de la poudre de lait.

Vion utilise des emballages dotés QR, un code à scanner avec son téléphone portable qui renvoie sur des informations relatives à la ferme où l'animal a été élevé. Les consommateurs peuvent contacter directement les agriculteurs s'ils le souhaitent. L'objectif est de renforcer la confiance.

Tereos PureCircle Solutions commercialise une gamme de produits à base de stévia, un édulcorant d'origine naturelle. Issu d'une innovation technologique brevetée par Tereos, SteviaSucre est un mélange de saccharose et d'extraits de stévia recommandé pour toutes les applications à teneur réduite en sucre.

Depuis 2012, **TINE** a réduit l'utilisation d'huile de palme de 400 tonnes. Fin 2013 l'objectif recherché a été atteint car l'huile de palme ne fait plus partie des ingrédients utilisés par la coopérative.

4

Enjeux transverses : quelques illustrations d'initiatives récentes



S'adapter aux évolutions réglementaires

Dans le secteur du lait de nombreuses coopératives se préparent à la fin des quotas: Ainsi, **Even** investit dans le développement des produits de Laïta (filière laitière) et **Irish Dairy Board** développe de nouvelles installations à Dusseldorf à hauteur de €10,5 millions.

Sodiaal a adopté une stratégie d'intensification de ses investissements qui historiquement atteignaient en moyenne €50 à €60 millions annuels. Ils se sont élevés à environ €80 millions en 2012, €103 millions en 2013, pour représenter en 2014 environ €130 millions, compte tenu du rapprochement avec 3A Coop.

Enfin **FrieslandCampina** a investi au total €1,5 milliard pour renouveler et augmenter ses capacités.

Dans le secteur du sucre, les acteurs européens se préparent à une véritable révolution. Le 30 septembre 2017, après cinquante ans d'application, ce sera la fin des quotas de production de sucre au sein de l'Union Européenne. **Tereos** va prendre un certain nombre de mesures comme le recrutement de nouveaux agriculteurs, le développement à l'international (Chine, Indonésie, Brésil..) et le partenariat avec des géants de l'alimentaire (Nestlé, Bacardi).

Cristal Union a investi plus d'un milliard d'euros sur ces 5 dernières années dans des opérations de croissance externe. La dernière en date, le rachat du Groupe Vermandoise en 2011, a permis à Cristal Union de devenir un acteur majeur en Europe.

Nordzucker cherche à s'ouvrir sur des marchés émergents comme l'Afrique ou l'Inde.



Gérer la volatilité des prix

Au Royaume-Uni, au Danemark et en Suède, **Arla** utilise un système de prévisions dans lequel des membres adhérents peuvent insérer leur prévision de production sur 24 mois. Ces prévisions permettent d'améliorer la production et la planification de la main-d'œuvre et de mettre en place une logistique plus efficace.

InVivo Nutrition et Santé Animales a créé en Chine, début 2013, une structure d'achat commune de micro-ingrédients avec deux autres acteurs clés du marché (les coopératives DLA et Agravis). L'objectif est de renforcer leur pouvoir de négociation et de disposer d'une vision claire des besoins et ressources du marché chinois.

Pour limiter les risques « prix et volatilité » **Axéréal** met à disposition de ses producteurs toute une palette d'outils de gestion et renforce la compétence de ses commerciaux dans le cadre d'un accompagnement personnalisé. L'objectif est de leur permettre de prendre du recul et de ne pas subir les marchés : formules de mise en marché (axé campagne, PMO, PMG, options...), outils d'aide à la décision (seuil de rentabilité, bilan d'affaires), assurance chiffre d'affaires, etc.

Lantmännen utilise les marchés financiers pour prévoir le risque de prix sur les achats de matières premières, les ventes d'éthanol et l'achat d'énergie telles que le gaz et l'électricité.

4

Enjeux transverses : quelques illustrations d'initiatives récentes



Garantir la sécurité et la sûreté alimentaire

Le programme de qualité **d'Arla** nommé Arlagården fait partie des axes stratégiques du Groupe et compte 4 piliers: composition du lait, sécurité alimentaire, bien-être animal et environnement.

Agravis a ajouté à son principal entrepôt de graines à Iserhagen un laboratoire d'études permettant d'en améliorer la qualité et la traçabilité.

Engagée depuis de nombreuses années dans l'approvisionnement non-OGM, la coopérative **Terrena** a passé un nouveau cap. Elle est la première, via son usine d'Ancenis de fabrication en nutrition animale, à être certifiée STC « nourri sans OGM ». Cette démarche sera étendue à ses cinq autres usines.

InVivo Grains est le premier opérateur français à avoir obtenu la certification GTP (Good Trading Practice) multi-sites.

La Route Du Lait entame sa quatorzième année et demeure à ce jour la plus vaste démarche certifiée de qualité et d'environnement du secteur agricole français. Dans la coopérative **Sodiaal**, 97,5% des 8 500 producteurs sociétaires en 2010 avaient rallié cette démarche commune de progrès. L'objectif ambitieux est maintenant de la déployer dans un délai de 3 ans auprès des 4 500 nouveaux adhérents issus du Groupe Entremont ayant rejoint Sodiaal en 2011.



Réduire le gaspillages

Fonterra a lancé les programmes Solid Waste Reduction systems et the Recycle Lab qui ont permis en 2013 de réutiliser ou recycler 94,3 % des déchets de la coopérative.

Sodiaal a développé son activité fromagère pour créer des débouchés au lait et ainsi le valoriser sous forme de fromage et de lactosérum, via ses filiales Eurosérum et Bonilait Protéines.

Tereos a démarré en 2012, en partenariat avec Dupont, la première unité mondiale de production de bêtaïne à partir de vinasse de betteraves. Le groupe développe également l'installation d'unités de méthanisation sur ses sites. Ainsi, la méthanisation de vinasse de betteraves sur les sites d'Artenay (France) et de Dobrovice (République tchèque) en 2013 a été une première mondiale.

FloraHolland participe à une recherche, menée par Greenport Aalsmeer, pour analyser la possibilité de capter le CO2 des entreprises de la région d'Amsterdam pour nourrir les fleurs et les plantes.

Agrial adapte les contenants de ses produits pour permettre à chacun d'acheter des quantités ajustées à ses besoins. La branche Boissons a par exemple, lancé en 2012, des bouteilles de cidre de contenance 33cl et 27,5cl.

Top 50 des coopératives mondiales (1/2)

# 2013	Sociétés	Zone géographique	Pays	Activités principales	CA 2008 (Md€)	CA 2013 (Md€)	CAGR 08-13	Classt 13 vs 08
1	Zen-noh	Asie	Japon	Polyvalente	26,90	40,80	9%	=
2	CHS Inc.	Amérique du Nord	Etats-Unis	Polyvalente	13,46	33,62	20%	=
3	Baywa	Europe	Allemagne	Appro	4,05	15,96	32%	+18
4	Friesland Campina	Europe	Pays-Bas	Lait	9,45	11,40	4%	-1
5	Fonterra	Océanie	Nouvelle-Zélande	Lait	9,43	11,24	4%	-1
6	Land O'Lakes	Amérique du Nord	Etats-Unis	Polyvalente	6,56*	10,34	10%	+2
7	Arla Foods	Europe	Danemark, Suède, Allemagne	Lait	6,63	9,87	8%	=
8	Dairy farmers of America	Amérique du Nord	Etats-Unis	Lait	5,80*	9,30	10%	+4
9	NongHyup (NACF)	Asie	Corée du Sud	Polyvalente	9,36**	8,36	-2%	-4
10	DLG	Europe	Danemark & Allemagne	Appro	5,04	7,92	9%	+5
11	Südzucker	Europe	Allemagne	Sucre	5,87	7,88	6%	=
12	Danish Crown	Europe	Danemark	Sucre	6,30	7,80	4%	-2
13	Growmark	Amérique du Nord	Etats-Unis	Appro	4,60	7,69	11%	+5
14	Agravis	Europe	Allemagne	Appro	5,57	7,51	6%	-1
15	Vion	Europe	Pays-Bas	Viande	8,64	7,03	-4%	-9
16	In vivo	Europe	France	Polyvalente	5,28	6,10	3%	-2
17	Kerry	Europe	Irlande	Lait	4,79	5,84	4%	=
18	Copersucar	Amérique du Sud	Brésil	Sucre / Ethanol	1,54	5,66	30%	+25
19	Sodiaal	Europe	France	Lait	2,25	5,40	19%	+12
20	DMK	Europe	Allemagne	Lait	4,80	5,30	2%	-4
21	Metsäliito (Metsa Group)	Europe	Finlande	Bois / Papier	6,43	4,93	-5%	-12
22	Fenaco	Europe	Suisse	Polyvalente	3,65	4,92	6%	+2
23	Terrena	Europe	France	Polyvalente	3,86	4,70	4%	-1
24	Tereos	Europe	France	Sucre	3,76	4,70	5%	-1
25	Floraholland	Europe	Pays-Bas	Fleurs	4,07	4,50	2%	-5

*Estimation

**Part estimée de l'activité Agricole

Top 50 des coopératives mondiales (2/2)

# 2013	Sociétés	Zone géographique	Pays	Activités principales	CA 2008 (Md€)	CA 2013 (Md€)	CAGR 08-13	Classt 13 vs 08
26	Vivescia	Europe	France	Céréales	1,83	4,21	18%	+12
27	Lantmannen	Europe	Suède	Polyvalente	4,46	4,09	-2%	-8
28	Agrial	Europe	France	Polyvalente	1,91	3,90	15%	+9
29	Coop fédérée	Amérique du Nord	Canada	Polyvalente	2,31	3,76	10%	-1
30	Axéréal	Europe	France	Polyvalente	2,65	3,40	5%	-4
31	Danish Agro	Europe	Danemark	Appro	0,45	3,37	50%	+24
32	Glanbia	Europe	Irlande	Lait	2,60	3,28	5%	-5
33	Agricola Tre Valli	Europe	Italie	Lait	2,27	3,14	7%	-3
34	Agropur	Amérique du Nord	Canada	Lait	1,81	2,72	8%	+5
35	Emmi	Europe	Suisse	Lait	1,68	2,69	10%	+7
36	ForFarmers	Europe	Pays-Bas	Appro	0,74	2,62	29%	+17
37	Agrifirm	Europe	Pays-Bas	Céréales, appro	2,11	2,53	4%	-4
38	Coamo	Amérique du Sud	Brésom	Huile végétale, Farine	1,27	2,51	15%	+9
39	HK Scan	Europe	Finlande	Viande	2,29	2,48	2%	-10
40	Nortura	Europe	Norvège	Viande	2,04	2,45	4%	-5
41	Nordzucker	Europe	Allemagne	Sucre	1,19	2,44	15%	+8
42	Tine	Europe	Norvège	Lait	2,18	2,44	2%	-10
43	Triskalia	Europe	France	Polyvalente	2,79	2,20	-5%	-18
44	California Dairies	Amérique du Nord	Etats-Unis	Lait	2,00**	2,18	2%	-8
45	Irish Dairy Board	Europe	Irlande	Lait - Marketing	2,09	2,12	0%	-11
46	Cooperl arc atlantique	Europe	France	Viande	1,70	2,10	4%	-5
47	Groupe Even	Europe	France	Lait, appro, nutrition animale	1,15	2,06	12%	+3
48	Cecab	Europe	France	Polyvalente	1,30	2,00	9%	-3
49	Cristal Union	Europe	France	Sucre	0,63*	1,96	25%	+5
50	Limagrain	Europe	France	Semences, Bio-Santé	1,24	1,94	9%	-2

*CA 2009

**CA 2007

À propos de ce rapport

Yves Pelle

Associé, responsable du secteur Coopératives Agricoles
yves.pelle@fr.pwc.com

Sonia Boisvert

Associée, Audit
sonia.boisvert@ca.pwc.com

Erwan Colder

Associé, Transactions
erwan.colder@fr.pwc.com

Sébastien Murbach

Directeur, Stratégie
sebastien.murbach@fr.pwc.com

Isabelle Spiegel

Directrice, Développement durable
isabelle.spiegel@fr.pwc.com

Vincent Barbat

Directeur, Opérations
vincent.barbat@fr.pwc.com

Avec la participation de Maryline Thénot

Enseignant Chercheur
maryline.thenot@neoma-bs.fr



Experts du secteur agroalimentaire, par région

Afrique du Sud

Frans Weilbach
frans.weilbach@za.pwc.com

Allemagne

Norbert Niedenhof
n.niedenhof@de.pwc.com

Argentine

Mariano Tomatis
mariano.c.tomatis@ar.pwc.com

Australie

Craig Heraghty
craig.heraghty@au.pwc.com

Brésil

Jose Rezende
jose.rezende@br.pwc.com

Canada

Lori Robidoux
lori.j.robidoux@ca.pwc.com

États-Unis

Thomas Johnson
thomas.r.johnson@us.pwc.com

Inde

Ajay Kakra
ajay.kakra@in.pwc.com

Irlande

Jimmy Maher
james.maher@ie.pwc.com

Moyen-Orient et Afrique du Nord

Mark Webster
mark.a.webster@sa.pwc.com

Nouvelle-Zélande

Craig Armitage
craig.armitage@nz.pwc.com

Pays-Bas

Marco Jansze
marco.jansze@nl.pwc.com

Roumanie

Anca Scurtescu
anca.scurtescu@ro.pwc.com

Royaume-Uni

Mark James
mark.d.james@uk.pwc.com

Singapour

Richard Skinner
richard.skinner@sg.pwc.com

Ukraine

Olena Volkova
olena.volkova@ua.pwc.com