



RAPPORT ANNUEL  
**2015-2016**

---

**LE TEMPS  
D'AVANCE**





L'ESSENTIEL SUR TEREOS  
LES IMPLANTATIONS DU GROUPE

P. 4  
P. 6



---

## LE TEMPS D'AVANCE

P. 8

LES LEVIERS DU TEMPS D'AVANCE  
ENTRETIEN STRATÉGIE  
GOUVERNANCE



---

## LE TEMPS DE L'ACTION

P. 20

LES ACTUALITÉS QUI ONT MARQUÉ L'ANNÉE  
UN GROUPE COMPÉTITIF, DIVERSIFIÉ ET INTERNATIONALISÉ



---

## LE TEMPS DES PERFORMANCES

P. 32

SUCRE EUROPE  
SUCRE INTERNATIONAL  
AMIDON ET PRODUITS SUCRANTS



---

## LE TEMPS DE LA RELATION

P. 46

MONDE AGRICOLE : AGIR AVEC UNE VISION DE FILIÈRE  
CLIENTS : DES PRODUITS ET SERVICES DÉDIÉS  
COLLABORATEURS : DÉVELOPPER LES TALENTS  
CONSOMMATEURS : DES MARQUES DE PROXIMITÉ

---

## LE TEMPS DE L'ENGAGEMENT

P. 56

LES 5 PILIERS DE L'ENGAGEMENT  
AGRICULTURE DURABLE : TEREOS RENFORCE SON ENGAGEMENT  
ÉCONOMIE CIRCULAIRE : TEREOS VALORISE LES RESSOURCES  
ÉNERGIES RENOUVELABLES : UN MODÈLE VERTUEUX ET DURABLE  
TEREOS S'IMPLIQUE AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS

---

## RÉSULTATS

P. 68

COMPTES CONSOLIDÉS  
RÉSULTATS PAR ACTIVITÉ  
COMPTE DE RÉSULTAT  
BILAN CONSOLIDÉ  
RECETTE BETTERAVERIÈRE

**TEREOS  
TRANSFORME  
DES MATIÈRES  
PREMIÈRES  
AGRICOLES  
EN SUCRE,  
EN ALCOOL  
ET EN AMIDON**

---

# L'ESSENTIEL SUR TEREOS

---

Groupe coopératif sucrier, Tereos transforme les matières premières agricoles pour produire du sucre, de l'alcool et de l'amidon. Ancré dans ses territoires, Tereos fédère 12 000 associés coopérateurs autour d'une vision de long terme : valoriser les productions agricoles et offrir des produits alimentaires de qualité.

---

## 3<sup>e</sup> GROUPE SUCRIER MONDIAL

---



ALCOOL ET ÉTHANOL

---

**N°1** EN EUROPE

AMIDON

---

**N°3** EN EUROPE

## · MATIÈRES PREMIÈRES ·



BETTERAVE



CANNE  
À SUCRE



BLÉ



MAÏS



POMME  
DE TERRE



MANIOC



LUZERNE

## · MARCHÉS ·



SUCRE ET  
PRODUITS SUCRANTS



ALCOOL  
ET ÉTHANOL



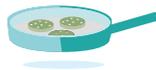
AMIDON



NUTRITION ANIMALE

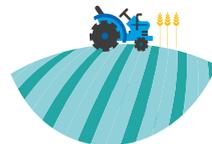


ÉNERGIE



PROTÉINES  
VÉGÉTALES

— **4,2 MDSE** —  
· DE CHIFFRE D'AFFAIRES ·



— **1M** —  
· D'HECTARES ·  
AGRICOLÉS  
VALORISÉS

— **12 000** —  
· ASSOCIÉS COOPÉRATEURS ·

— **24 000** —  
· SALARIÉS ·

# NOS IMPLANTATIONS DANS LE MONDE

**16**  
PAYS

**49**  
SITES  
INDUSTRIELS

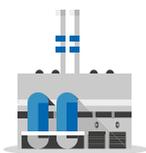
**6**  
BUREAUX  
COMMERCIAUX

## TEREOS COMMODITIES

Pays : **France** (Paris)  
**Suisse** (Genève)  
**Singapour**  
**Kenya** (Nairobi)  
**Inde** (New Delhi)  
**Brésil** (São Paulo).

**5**  
CENTRES R&D

Pays : **Belgique** (Aalst)  
**France** (Marckolsheim  
Saint-Denis-de-La-Réunion)  
**Espagne** (Zaragoza)  
**Brésil** (Palmital).



AMÉRIQUE LATINE

**8**

SITES INDUSTRIELS

Pays : **Brésil**.

Matières premières :  
**canne à sucre, maïs, manioc.**

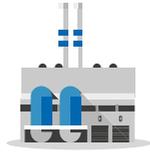
● BUREAUX COMMERCIAUX  
TEREOS COMMODITIES

● CENTRES R&D

● EUROPE

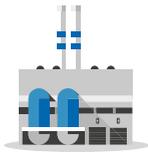
32

· SITES INDUSTRIELS ·



Pays : **France, Belgique, Espagne, Italie, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni.**

Matières premières : **betterave, blé, pomme de terre, maïs, luzerne.**



● ASIE

3

· SITES INDUSTRIELS ·

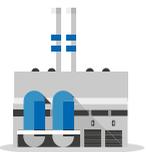
Pays : **Chine, Indonésie.**

Matières premières : **blé, maïs.**

● AFRIQUE OCÉAN INDIEN

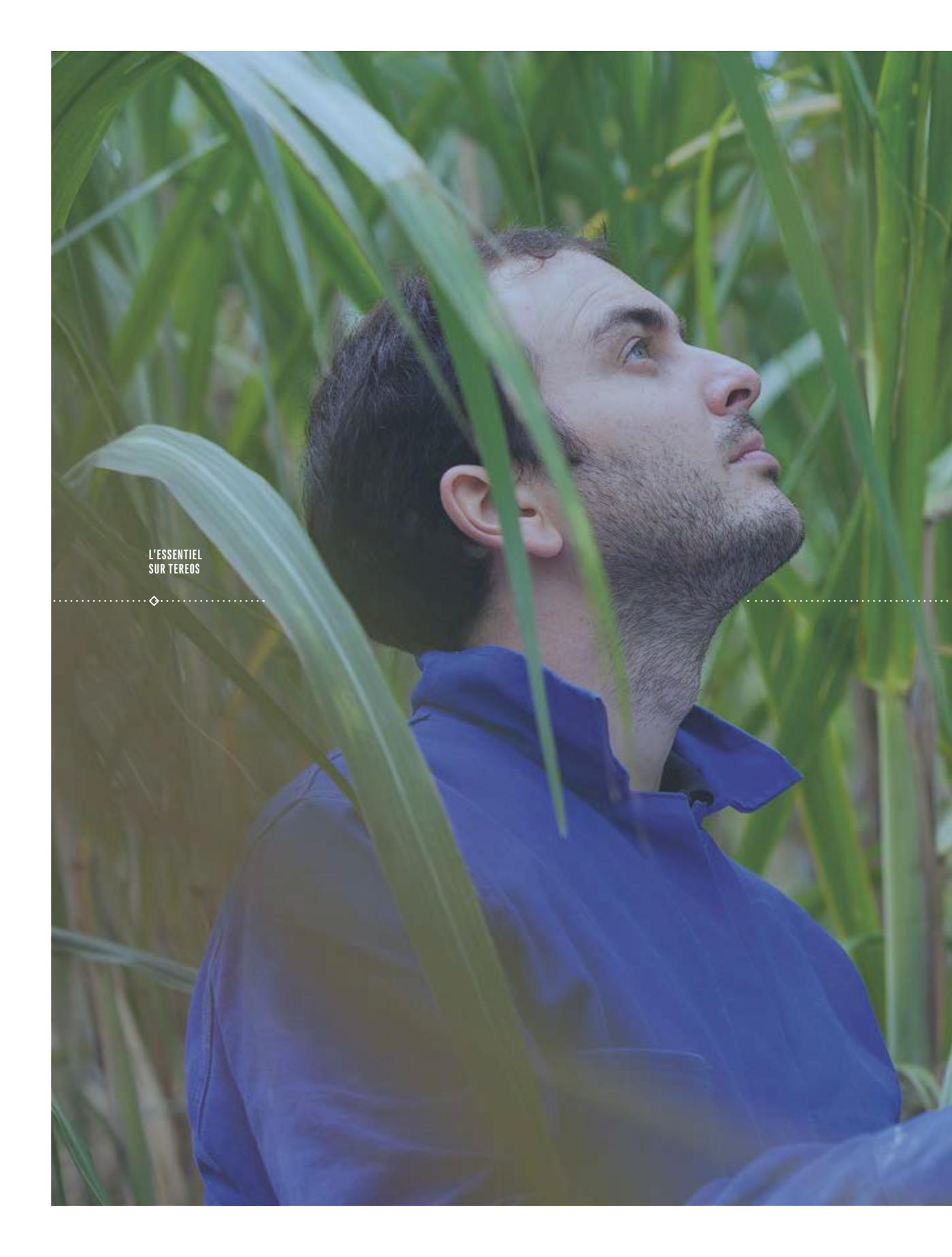
6

· SITES INDUSTRIELS ·



Pays : **La Réunion (FR), Tanzanie, Mozambique, Kenya.**

Matières premières : **canne à sucre.**

A man with dark hair and a beard, wearing a blue button-down shirt, is shown in profile from the chest up. He is looking upwards and to the right. The background is a dense field of tall, green grass or reeds, with some blades in the foreground slightly out of focus. The lighting is soft and natural, suggesting an outdoor setting during the day.

L'ESSENTIEL  
SUR TEREOS

---



# LE TEMPS D'AVANCE

---

LE TEMPS  
DE L'ACTION

## **L'ANNÉE 2015-2016 A PERMIS À TEREOS DE CONSOLIDER UN MODÈLE VERTUEUX QUI A LARGEMENT CONTRIBUÉ À LA RÉUSSITE DU GROUPE.**

La capacité à conjuguer une vision de long terme et à anticiper les évolutions de son environnement est un des fondements sur lesquels Tereos a bâti un développement solide et durable. Au cours de l'année 2015-2016, Tereos a mis en œuvre des initiatives stratégiques pour anticiper l'ouverture et les évolutions majeures de ses marchés.

---



# LES LEVIERS DU TEMPS D'AVANCE

Groupe coopératif, devenu le premier groupe sucrier français, le troisième au Brésil et le troisième mondial, Tereos a su, tout au long de son développement, prendre des options stratégiques qui lui ont donné plusieurs longueurs d'avance.

## L'ANTICIPATION DES ÉVOLUTIONS RÉGLEMENTAIRES

Dans un environnement européen marqué depuis 20 ans par la dérégulation de la Politique agricole commune, Tereos a su anticiper les évolutions réglementaires majeures. En devenant le premier groupe sucrier français et un des leaders européens, le Groupe a acquis la taille critique indispensable pour demeurer compétitif dans un marché plus ouvert. En élargissant en Europe ses activités à la transformation des céréales, de la pomme de terre et aujourd'hui de la luzerne, le Groupe s'est doté d'un modèle diversifié, facteur d'équilibre dans des marchés plus volatils.

## LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Conscient très tôt des évolutions profondes qui allaient marquer son marché historique du sucre en France, et afin d'y maintenir une activité durable et profitable, Tereos a renforcé son modèle en s'implantant sur des marchés porteurs. Le Groupe s'est d'abord développé en Europe de l'Est, puis au Brésil, pour profiter d'un potentiel d'exportation important. Enfin, c'est en Afrique et en Asie que Tereos s'est implanté pour profiter des relais de croissance importants entraînés par la forte croissance démographique de ces continents.

## L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA PERFORMANCE

Compétitivité agronomique, industrielle, énergétique : Tereos cherche à produire plus et mieux. Être compétitif a toujours été une clé de développement majeure. C'est grâce à ce niveau d'efficacité que Tereos est en mesure de se positionner sur des marchés libéralisés. La recherche d'amélioration continue est un levier indispensable pour conforter ses performances dans un environnement durablement plus ouvert et plus volatil.

## L'INNOVATION COMME MOTEUR DE DÉVELOPPEMENT

L'innovation permet à Tereos d'anticiper les évolutions des marchés et des tendances alimentaires, énergétiques et environnementales, pour répondre au développement de ses clients. L'innovation est aussi un levier de différenciation qui positionne le Groupe comme un acteur de référence auprès des partenaires et clients industriels en quête d'excellence et de qualité.



En haut, à gauche :  
utilisation de drones  
pour l'analyse  
des cultures.

Ci-dessus : le centre de  
R&D de Marckolsheim.

Ci-contre : l'unité  
de production  
de bêtaïne sur le site  
d'Origny-Sainte-Benoite.



## UN GROUPE SOLIDE

ENTRETIEN AVEC THIERRY LECOMTE, PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE  
ET ALEXIS DUVAL, PRÉSIDENT DU DIRECTOIRE.

---

## → QUELS ÉLÉMENTS MARQUANTS RETENEZ-VOUS DE L'ANNÉE 2015-2016 ?

**Thierry Lecomte:** La fin des quotas sucriers, en octobre 2017, marquera une étape importante pour le marché européen. Mais, dans le fond, cette libéralisation n'est pas une nouveauté pour Tereos. Elle fait suite à la réforme du marché du sucre de 2006. Elle s'inscrit surtout dans la réforme de la PAC 2020, que nous avons pleinement à l'esprit et que nous avons anticipée. Ce qui guide notre stratégie, c'est la capacité à prendre les bonnes orientations pour assurer dans la durée une bonne valorisation des productions agricoles. La force de notre modèle, pour les agriculteurs, c'est de constituer un groupe coopératif qui agit avec une vision de filière dans son ensemble, c'est d'avoir su construire un groupe largement ouvert sur l'international, au moment où les enjeux d'exportation vont devenir de plus en plus importants. C'est également de pouvoir s'appuyer sur un modèle équilibré et diversifié alors que nos marchés vont faire face à une volatilité toujours plus forte.

« Le Groupe est parvenu à renforcer ses positions et à poursuivre la mise en œuvre de sa stratégie de long terme. »

**ALEXIS DUVAL**, Président du Directoire

Pour notre activité betteravière française, Tereos a fait, cette année, des avancées majeures afin de gagner en compétitivité et de continuer à proposer, ainsi, des prix de betterave intéressants à nos associés coopérateurs dans un marché déréglementé. Depuis le début des réformes du marché du sucre en Europe, il y a dix ans, nous avons toujours su nous adapter et nous renforcer. C'est ce que nous continuons à faire.

**Alexis Duval:** L'exercice aura été marqué par un environnement de marché très dégradé, probablement l'un des plus difficiles que le Groupe ait connus. Dans ce contexte, Tereos a fait preuve d'une grande capacité de résistance, qui démontre la solidité de son modèle. C'est un premier motif de satisfaction.

Le Groupe est, par ailleurs, parvenu à renforcer ses positions et à poursuivre la mise en œuvre de sa stratégie de long terme, qui vise à anticiper un certain nombre d'évolutions profondes à l'œuvre dans ses marchés : libéralisation des marchés européens du sucre et de l'isoglucose en 2017, globalisation de la chaîne d'approvisionnement, changements des habitudes de consommation, montée en puissance des enjeux environnementaux et énergétiques.

Je voudrais citer deux exemples. D'une part, la culture d'amélioration continue de la performance et d'excellence opérationnelle que nous avons mise en œuvre porte ses fruits. Les résultats opérationnels que nous enregistrons sur l'année sont très satisfaisants.

Le développement de nos activités de négoce à l'international et de distribution sur nos marchés historiques, d'autre part, contribue à une meilleure maîtrise de la chaîne d'approvisionnement, afin de proposer à nos clients un très haut niveau de service et de sécurité alimentaire.

suite →



« Nous avons anticipé de longue date la fin des quotas en créant un groupe d'agriculteurs français qui rassemble aujourd'hui plus de 12 000 coopérateurs et dispose d'une taille internationale. »

**THIERRY LECOMTE,**  
Président du Conseil de Surveillance

→ ALORS QUE NOUS ABORDONS LA PÉRIODE CHARNIÈRE DE LA FIN DES QUOTAS, COMMENT LE GROUPE A-T-IL PRÉPARÉ CETTE ÉCHÉANCE MAJEURE?

**T. L. :** Une évolution aussi importante ne peut pas se préparer à court terme. Nous l'avons anticipée de longue date, en nous regroupant au fil des années, en créant un groupe d'agriculteurs français qui rassemble aujourd'hui plus de 12 000 coopérateurs et qui dispose d'une taille internationale.

**A. D. :** Avec la fin des quotas et la libéralisation du marché, l'industrie sucrière européenne va être confrontée à de nouveaux enjeux, qui peuvent représenter des menaces mais sont aussi source d'opportunités.

Dans un marché qui va devenir structurellement excédentaire, les enjeux d'exportation vont prendre de l'importance. C'est le sens du développement de nos activités de négoce depuis novembre 2014 à travers Tereos Commodities. Les positions fortes dont nous disposons à l'international, notamment au Brésil, deviennent dans ce contexte un atout pour une offre compétitive au plan mondial.

En ce qui concerne nos activités en Europe, l'acquisition de Napier Brown, en 2015, nous a permis de renforcer notre part de marché au Royaume-Uni, premier marché d'exportation pour les sucres français. Tereos a bâti, grâce à

[suite →](#)

# NOS ACTIONS POUR PRÉPARER LA FIN DU RÉGIME DES QUOTAS SUCRIERS

Le 1<sup>er</sup> octobre 2017, les quotas sucriers en vigueur dans l'Union européenne prendront fin après un demi-siècle de régulation. C'est notamment pour préparer l'après-quotas que, depuis 4 ans, le Groupe mène des actions de fond pour gagner en productivité et en compétitivité.

## AGRICOLE



### UN PRIX MINIMUM POUR LA BETTERAVE POST-2017

Résolument prêt pour aborder l'après-2017, le groupe Tereos a été le premier à garantir à ses associés coopérateurs un prix minimum pour les betteraves des campagnes 2017 et 2018.

### ACCOMPAGNEMENT DES COOPÉRATEURS

Tereos a modernisé la réception des betteraves, investi pour améliorer la conservation, les accès aux silos et l'organisation des enlèvements. Des indemnités additionnelles ont par ailleurs été mises en place dans le cadre de l'allongement des durées de campagne.



## INDUSTRIEL

### UN PLAN MAJEUR D'ÉCONOMIES D'ÉNERGIE

L'énergie est le premier poste du coût de la transformation de la betterave. La maîtrise de sa consommation est donc un enjeu clé pour Tereos, qui a conduit un vaste programme d'investissements de près de 100 millions d'euros. Celui-ci aura permis de réduire en 5 ans de 15 % la consommation d'énergie dans l'ensemble de ses sucreries françaises et de 20 % les émissions de CO<sub>2</sub>.

### RENFORCEMENT DE L'OUTIL INDUSTRIEL

L'allongement des durées de campagne à plus de 130 jours est un levier majeur de compétitivité que Tereos pourra mettre en œuvre à partir de 2017. Des investissements importants sont en cours de réalisation dans les usines pour accroître la flexibilité des productions entre le sucre et l'éthanol, et arbitrer ainsi les productions en fonction de l'évolution des marchés.

## DISTRIBUTION



### DÉVELOPPEMENT DES RÉSEAUX DE DISTRIBUTION EN EUROPE

L'acquisition de Napier Brown en mai 2015 permet à Tereos d'offrir à ses clients une gamme de produits élargie et un service logistique de premier plan au Royaume-Uni. Grâce aux implantations du Groupe en Espagne et en Italie, également, Tereos dispose aujourd'hui de positions importantes sur les principaux marchés d'exportation européens.

### DÉMARRAGE DES ACTIVITÉS DE TEREOS COMMODITIES

Tereos Commodities a démarré en 2015 son activité de négoce et de distribution du sucre à l'export et dispose aujourd'hui de bureaux commerciaux en Europe, au Brésil, à Singapour, au Kenya et en Inde. Au début de l'exercice 2016, son activité a été élargie au négoce de l'éthanol.

son développement en Europe, l'un des réseaux de distribution les plus performants du continent. Il s'agit de tenir compte d'un contexte plus volatil dans la contractualisation de la betterave, pour assurer de la visibilité tant à nos coopérateurs qu'à nos clients. Tereos peut, en la matière, s'appuyer sur les liens forts entre l'entreprise et ses coopérateurs et sur son expérience ancienne et réussie de contractualisation de betteraves hors quota. N'oublions pas que les betteraves hors quota représentent déjà, avant même la réforme, la moitié de notre activité betteravière en France. C'est le sens du nouveau cadre de contractualisation sur le long terme mis en place, cette année, entre Tereos et ses coopérateurs pour l'après-2017. Ce sont, enfin, des enjeux croissants de compétitivité. En la matière, Tereos peut s'appuyer sur sa taille et la performance de ses bassins betteraviers et de ses outils industriels. Au total, cela devrait permettre au Groupe de faire croître son activité de 20 % en France.

→ POUR LES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS,  
QUELS CHANGEMENTS REPRÉSENTE LA FIN  
DES QUOTAS?

**T. L. :** Le modèle coopératif que Tereos a bâti au fil des ans est un modèle solide pour les agriculteurs, parce que la valorisation des productions agricoles est au cœur de sa mission. C'est aussi un modèle qui apporte de la sécurité aux agriculteurs parce que Tereos représente directement leurs intérêts au sein des interprofessions en prenant en compte les spécificités coopératives.



« Les positions fortes  
dont nous disposons  
à l'international  
sont un atout pour  
une offre compétitive  
au plan mondial. »

**ALEXIS DUVAL**, Président du Directoire

Lorsque la contractualisation des betteraves post-2017 a été d'actualité, nous avons été le premier groupe européen à s'engager pour garantir un prix minimum de la betterave et pour proposer un cadre capable de donner de la visibilité à nos associés coopérateurs dans la durée. Tereos a su faire la preuve, au fil des années, de son engagement en matière de rémunération des productions de ses coopérateurs.

Pour la betterave française, nous avons prévu de passer de 15 à 18 millions de tonnes. Nous dépasserons, en définitive, cet objectif de 18 millions de tonnes. La confiance des associés coopérateurs dans le modèle que nous avons bâti est à la hauteur de cet engagement.

#### → COMMENT VOTRE MISSION GUIDE-T-ELLE LES AMBITIONS ET LE DÉVELOPPEMENT DU GROUPE ?

**A. D :** Nos activités répondent à des besoins humains fondamentaux : l'alimentation, d'abord, l'énergie, ensuite. Compte tenu des évolutions démographiques et sociétales, ces besoins sont à la fois en forte croissance et en évolution, notamment sur le plan nutritionnel. Un de nos enjeux importants est de répondre à cette demande, en produisant plus tout en garantissant la durabilité et la qualité.

C'est tout le sens de l'engagement de Tereos pour une production durable, depuis l'amont agricole jusqu'au profil nutritionnel de nos produits en passant par une transformation industrielle toujours plus vertueuse, notamment sur le plan énergétique. À titre d'exemple, près de

la moitié de l'énergie consommée dans nos usines aujourd'hui est d'origine renouvelable. Valoriser au mieux tout le potentiel des matières premières agricoles que nous transformons est donc au cœur de notre mission et de notre modèle, en prenant en compte l'ensemble de la chaîne de valeur, depuis l'amont agricole jusqu'au consommateur final.

« Tereos a su faire la preuve, au fil des années, de son engagement en matière de rémunération des productions de ses coopérateurs. »

**THIERRY LECOMTE,**  
Président du Conseil de Surveillance

# GOUVERNANCE

La gouvernance de Tereos permet de définir et de mettre en œuvre la stratégie de long terme du Groupe. Elle vise à conjuguer en permanence efficacité du fonctionnement et proximité avec les associés coopérateurs. Elle repose sur un lien fort et une répartition claire des responsabilités entre les élus et le management.

**Le Conseil de Surveillance** nomme le Président du Directoire et valide la stratégie et les grands arbitrages financiers qui lui sont proposés par le Directoire. Il fixe le prix des matières premières agricoles et le niveau de distribution du résultat.

**Le Directoire** propose au Conseil de Surveillance les orientations qu'il estime nécessaires pour le bien de l'entreprise et l'intérêt des associés coopérateurs. Il en assure ensuite, avec **le Comité de Direction**, les managers et l'ensemble des équipes des directions opérationnelles et fonctionnelles du Groupe, la mise en œuvre opérationnelle et en garantit la performance.

## Proximité

Lors de chaque Assemblée Générale, les associés coopérateurs élisent leurs représentants au Conseil d'Administration de leur coopérative. Les

## CONSEIL DE SURVEILLANCE



Au 1<sup>er</sup> rang, de gauche à droite, **le bureau** :

**Denis Lecart**, Vice-président du Conseil de Surveillance, Président de la coopérative de Connantre  
**Jean-Charles Lefebvre**, Membre du bureau de la coopérative SDA  
**Xavier Laude**, Président de la coopérative d'Escaudœuvres  
**Gilles Bollé**, Président de la coopérative de Chevrières  
**Bertrand Magnien**, Président de la coopérative SBP  
**Thierry Lecomte**, Président du Conseil de Surveillance, Président de la coopérative SDA  
**Gérard Clay**, Vice-président du Conseil de Surveillance, Président de la coopérative SDHF  
**François Leroux**, Vice-président de la coopérative SDA  
**Laurent Caudron**, Membre du bureau de la coopérative SDA

Au 2<sup>e</sup> rang, de gauche à droite :

**Philippe Hennebert**, Membre du bureau de la coopérative SDHF  
**Étienne Clabaut**, Vice-président de la coopérative SDHF  
**Laurent Courtier**, Vice-président de la coopérative de Chevrières  
**François-Xavier Beauiry**, Vice-président de la coopérative SDHF  
**Rémi Baudel**, Vice-président de la coopérative de Boiry  
**Christophe Dedours**, Administrateur de la coopérative SDHF  
**Marc Turpin**, Président de la coopérative de Boiry  
**Guillaume Perdereau**, Vice-président de la coopérative d'Artenay  
**Benoît Philipon**, Président de la coopérative féculière de Vic-sur-Aisne  
**Olivier Legrand**, Président de la coopérative d'Artenay  
**Pascal Foy**, Président de la coopérative féculière de Haussimont  
**Didier Beauvais**, Membre du bureau de la coopérative SDA

Conseils d'Administration sont des lieux privilégiés d'échange et de réflexion. Ils assurent le lien important entre le Conseil de Surveillance et les 12 000 associés coopérateurs.

#### Les Assemblées Générales des coopératives

Elles réunissent chaque année, à l'issue de la campagne betteravière, plusieurs milliers d'associés coopérateurs et constituent des moments de partage privilégiés.

#### Les Réunions Générales des Administrateurs

Les 180 administrateurs du Groupe se rassem-

blent 2 fois par an en réunion plénière avec le Conseil de Surveillance et le Comité Exécutif pour partager les orientations stratégiques, les projets et l'actualité du Groupe.

#### Les Conseils d'Administration des coopératives

À travers le Conseil d'Administration de leur coopérative et les Réunions Générales des Administrateurs, les 180 administrateurs se réunissent 6 fois par an, en plus des Assemblées Générales.

### COMITÉ EXÉCUTIF ET COMITÉ DE DIRECTION



Au 1<sup>er</sup> rang (en bas), de gauche à droite :

**Jacyr Costa**, Région Brésil, Membre du Comité Exécutif  
**Alexandre Luneau**, Marketing stratégique, R&D et Risques marchés, Membre du Comité Exécutif  
**Anne Wagner**, Recherche et développement  
**Yves Belegaude**, Région Europe, Membre du Comité Exécutif  
**Alexis Duval**, Président du Directoire  
**Patrizia Campos**, Développement et Investissements stratégiques, Membre du Comité Exécutif  
**Olivier Casanova**, Finances et Systèmes d'information, Membre du Comité Exécutif

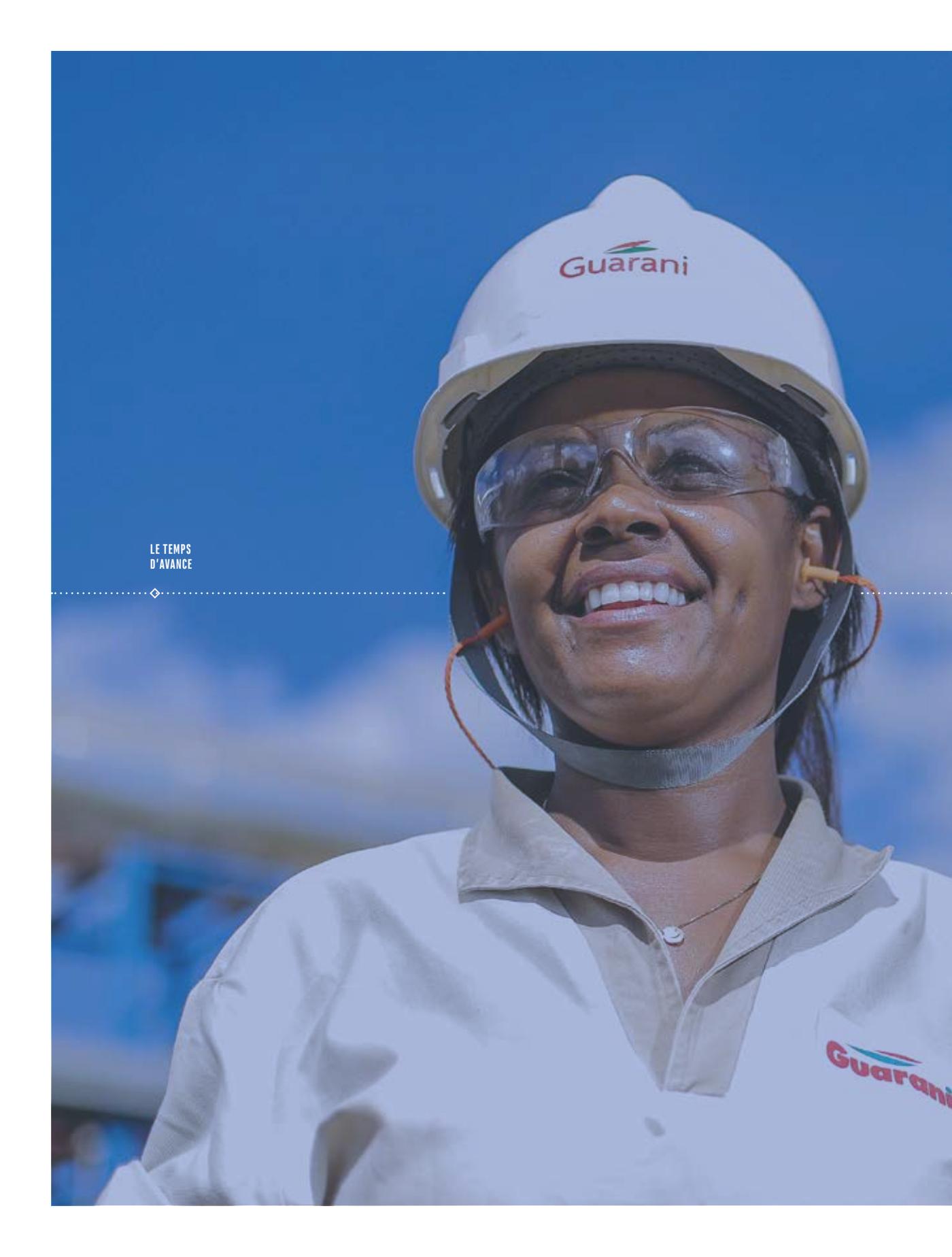
Au 2<sup>e</sup> rang, de gauche à droite :

**Philippe Labro**, Tereos Sucre Océan Indien

**Olivier Leducq**, Tereos Sucre France  
**Jean-François Villard**, Ressources humaines  
**Patrick Duquesne**, Systèmes d'information  
**Raphaël Delpech**, Affaires publiques  
**Marc Milward**, Juridique, Fiscal et Compliance

Au 3<sup>e</sup> rang, de gauche à droite :

**Oldrich Reinberg**, Tereos TTD Sucre République tchèque  
**Vincent Pobelle**, Transformation  
**Laurent Berger**, Contrôle de gestion  
**Pierre Santoul**, Guarani, Tereos Sucre et Énergie Brésil  
**Christophe Lescroart**, Tereos Amidon et Produits sucrants Europe  
**Gérard Benedetti**, Communication & RSE



Guarani

LE TEMPS  
D'AVANCE

---

Guarani

# LE TEMPS DE L'ACTION

LE TEMPS  
DES PERFORMANCES

## **S'IL A ANTICIPÉ DE LONGUE DATE LA FIN DES QUOTAS ET LA LIBÉRALISATION PROGRESSIVE DE SES MARCHÉS**

pour encore mieux s'y préparer, Tereos a encore accéléré, en 2015-2016, la mise en œuvre de sa stratégie de compétitivité, de développement international et d'innovation. Le Groupe a réalisé des avancées significatives dans tous ces domaines, avec notamment le déploiement de l'activité de Tereos Commodities, sa filiale dédiée au négoce, au merchandising et à la distribution de sucre et d'éthanol, mais également grâce à l'acquisition du distributeur de sucre britannique Napier Brown. L'année 2015-2016 aura également vu le démarrage et la montée en puissance de 5 usines en Asie, Afrique et Amérique du Sud.



# LES ACTUALITÉS QUI ONT MARQUÉ L'ANNÉE



MARS 2015

## TEREOS SE RENFORCE EN ASIE

Après l'acquisition en joint-venture avec le groupe chinois Wilmar, d'une amidonnerie de maïs située à Tieling, importante zone de production, Tereos a démarré l'activité de son amidonnerie de blé, nouvellement construite, de Dongguan. Avec une capacité de broyage annuelle de plus de 500 000 tonnes, cette unité produit de l'amidon natif et d'autres produits tels que l'alcool et les sirops de glucose, de fructose et de protéines. La localisation de la nouvelle usine, près des principaux hubs logistiques du pays et à proximité des industries agroalimentaires, en fait une implantation stratégique majeure.

MARS 2015

## TEREOS COMMODITIES POURSUIT SON DÉVELOPPEMENT

Suite à l'annonce de sa création en novembre 2014, Tereos Commodities a démarré son activité en mars 2015. La filiale dédiée au négoce, au merchandising et à la distribution des produits du Groupe s'est tout d'abord concentrée sur le sucre, puis a élargi son périmètre d'activité en avril 2016 au marché de l'éthanol. Depuis sa création, Tereos Commodities a implanté de manière stratégique des bureaux à proximité de ses principaux marchés : en France, en Suisse, à Singapour, en Inde, au Brésil et au Kenya.

AVRIL 2015

## NAPIER BROWN REJOINT TEREOS



Avec l'acquisition de Napier Brown Sugar Limited, numéro 3 du marché britannique, Tereos renforce ses positions en Europe et au Royaume-Uni. Napier Brown commercialise plus de 300 000 tonnes de sucre par an. La société développe également une activité de grande distribution en forte croissance depuis plusieurs années, avec une part de marché de 20 %.



SEPTEMBRE 2015

### LE KENYA : UNE NOUVELLE IMPLANTATION SUR UN MARCHÉ PORTEUR

En faisant l'acquisition, avec son partenaire mauricien Alteo, de Transmara Sugar Company Limited (TSCL) au Kenya, Tereos renforce sa présence en Afrique de l'Est. Au Kenya, la consommation de sucre est en forte croissance et la production largement déficitaire. D'ici à 2025, la production devrait passer de 650 000 tonnes à 700 000 tonnes, alors que la consommation devrait, elle, quasiment doubler, passant de 850 000 tonnes à 1,4 million de tonnes.

NOVEMBRE 2015

### REGROUPEMENT DES ACTIVITÉS SOUS UNE SEULE MARQUE

Tereos a construit en 20 ans un important portefeuille d'activités autour de son cœur de métier – le sucre et les produits sucrants – en France et à l'international. Au fur et à mesure de son développement, le Groupe a structuré ses marques autour de ses activités et ses implantations géographiques : Tereos France, Tereos Syral, Tereos Océan Indien, Tereos Romania, Tereos TTD, Guarani... C'est pour mieux répondre aux enjeux de marchés plus ouverts et valoriser auprès de ses clients l'un des portefeuilles produits les plus larges du marché que le Groupe réunit l'ensemble de ses activités sous une « marque unique ». Cela permet, en outre, d'illustrer la capacité à exporter et à innover de Tereos.



DÉCEMBRE 2015

### TEREOS ET SCANIA PRÉSENTENT UN BUS POUR LE CLIMAT

À l'occasion de la Cop 21, Tereos et Scania ont présenté leur bus pour le climat. Doté d'un moteur Scania, il fonctionne au ED95, un carburant renouvelable et d'origine locale, constitué de 95 % d'éthanol. Celui-ci est produit par Tereos à partir des résidus issus de la transformation des betteraves cultivées dans le grand bassin parisien. Ce bus a été utilisé par plusieurs officiels pour des déplacements lors de la conférence.

Le biocarburant ED95 a obtenu son homologation en avril 2016.



FÉVRIER 2016

### **PRIX DE LA BETTERAVE : TEREOS S'ENGAGE**

Les assemblées générales ont été l'occasion de présenter aux associés coopérateurs le bilan de la campagne 2015 et les engagements forts du Groupe pour conforter le revenu betteravier post-2017. Tereos prend ainsi l'engagement d'un prix minimum garanti de 25 euros par tonne de betteraves pour les campagnes 2017 et 2018. Cet engagement s'appuie sur un objectif de plus de 18 millions de tonnes de betteraves sur une durée de campagne de 130 jours. Tereos a été le premier groupe sucrier à s'engager en garantissant un prix minimum.

**20%**  
**D'AUGMENTATION  
DES TONNAGES DE  
BETTERAVES POUR  
LA CAMPAGNE 2017**



AVRIL 2016

### **PROTÉINES VÉGÉTALES : CONSTRUCTION D'UN PILOTE INDUSTRIEL À MARCKOLSHEIM**

Dans le cadre de son projet G en Vie, Tereos annonce le lancement d'un pilote industriel sur son site de Marckolsheim pour la production de produits à base de protéines végétales. Lauréat du Concours mondial de l'innovation en avril 2015, G en Vie va franchir une nouvelle étape dans son développement en démarrant la commercialisation de ses produits en janvier 2017 sur un premier marché test composé d'acteurs de la restauration collective en France et en Allemagne.

JUIN 2016

### **RAPPROCHEMENT AVEC LA COOPÉRATIVE APM DÉSHY**



Le rapprochement entre les coopératives Tereos et APM Déshy a été approuvé en juin 2016. L'enjeu partagé par les deux coopératives et leurs adhérents est de mieux préparer la réforme de la PAC. Elles pourront désormais faire jouer les complémentarités entre les filières betterave, pomme de terre de féculé et luzerne, pour mieux valoriser les productions agricoles et offrir des perspectives nouvelles à leurs adhérents.

# UN GROUPE COMPÉTITIF, DIVERSIFIÉ ET INTERNATIONALISÉ

COMPÉTITIVITÉ  
DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL  
INNOVATION





# UN GROUPE TOUJOURS PLUS COMPÉTITIF

DEMAIN, DANS DES MARCHÉS TOUJOURS PLUS OUVERTS, LA COMPÉTITIVITÉ SERA PLUS QUE JAMAIS LA CLÉ DE LA PERFORMANCE. POUR TEREOS, LA MAÎTRISE DES COÛTS ET LA RECHERCHE PERMANENTE DE GAINS DE PRODUCTIVITÉ SONT DES LEVIERS MAJEURS POUR SE DÉVELOPPER DANS CE CONTEXTE.

La fin des quotas, en 2017, signifie pour Tereos la possibilité d'augmenter les volumes transformés dans ses usines pour diminuer les coûts de production et profiter de la liberté d'exportation retrouvée. La condition, pour bénéficier pleinement de cet effet de levier, est de gagner en compétitivité au niveau industriel et agricole.

## ALLONGER LA DURÉE DES CAMPAGNES

La recherche de compétitivité commence dès l'aval, dans le domaine agricole. Produire plus et mieux est un des enjeux majeurs pour alimenter les unités de production sur un temps plus long. Il s'agit d'allonger la durée des campagnes betteravières, en France, à plus de 130 jours, pour permettre une hausse de la production de 15 à 18 millions de tonnes de betteraves. À la clé, une réduction des coûts de production du sucre grâce à une meilleure utilisation des capacités de transformation des sucreries.

## ACCROÎTRE LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

L'énergie est un levier d'optimisation important dans lequel Tereos investit depuis 2012 à travers un plan quinquennal d'investissement conséquent, qui a permis d'équiper les unités de pro-

duction en chaudières à gaz à haut rendement et unités de méthanisation performantes, mais aussi à travers des modifications de process qui font économiser de l'énergie. Tereos dispose ainsi, aujourd'hui, du mix énergétique le plus compétitif en France.

Au Brésil, la performance énergétique de Tereos est telle que sa production excède ses besoins : le Groupe y revend donc l'énergie produite aux compagnies électriques locales.

**- 15 %**  
**DE CONSOMMATIONS  
ÉNERGÉTIQUES  
DEPUIS 2011**

## DÉVELOPPER LES SYNERGIES INTERFILIÈRES

La recherche de synergies entre les différentes filières agricoles est au cœur de la stratégie de Tereos. Après la filière pomme de terre, c'est avec la filière luzerne que le Groupe va développer des synergies. Tereos s'est ainsi rapproché, en juin 2016, de la coopérative APM Déshy qui

### CONSTRUCTION DE CUVES À SIROP DANS TROIS USINES

Dans le cadre du plan Maxisucre, Tereos investit dans la construction de cuves à sirop dans trois usines françaises. La première a vu sa construction démarrer fin 2015 à Chevières. Au cours de l'année 2016, les usines d'Escaudœuvres et Connantre seront équipées de malaxeurs sous vide destinés à épuiser les sirops jusqu'à l'obtention de mélasse.

### ÉCONOMIES DE TRANSPORT ET DE CARBURANT

Durant la campagne betteravière 2015, des portes grillagées ont été installées à l'arrière des bennes de transport pour maximiser le poids chargé par véhicule et réduire la consommation de carburant. 120 000 litres de carburant ont ainsi été économisés. 25 % du parc de camions seront équipés de ces portes en 2016 et 50 % dès 2018.

**120 000 l**  
DE CARBURANT  
ÉCONOMISÉS

dispose de 4 sites industriels de déshydratation (luzerne et pulpes de betteraves). L'objectif : conforter les débouchés des pulpes et de la luzerne grâce à une meilleure utilisation des outils industriels et à la mise en œuvre de synergies au niveau régional. Ces complémentarités permettent de mieux valoriser les productions et d'offrir de meilleures rémunérations aux adhérents.

### GAGNER EN FLEXIBILITÉ POUR MIEUX S'AJUSTER AUX MARCHÉS

La compétitivité, c'est aussi gagner en flexibilité et pouvoir mieux arbitrer les productions pour répondre aux besoins des marchés. C'est l'objectif du plan Maxisucre, engagé en 2015. Il mobilise les capacités industrielles des usines,

et plus particulièrement la possibilité de produire, selon la demande, plus de sucre ou plus d'éthanol. Le stockage du sirop en intercampagne permettra d'augmenter la flexibilité entre la fabrication de sucre et d'éthanol en cours de campagne, en fonction des marchés, et d'optimiser ainsi la valorisation des productions. Grâce à ces investissements, Tereos aura la possibilité d'allouer, chaque année, 200 000 tonnes de sirop à la production de sucre ou d'éthanol.

Déchargement de betteraves sur le site Tereos de Boiry.



« Nos plans de performance ont prouvé leur efficacité et créent des perspectives prometteuses dans nos activités. Nous allons continuer à les faire évoluer pour les étendre à toutes nos business units. »

**Yves Belegaud,**  
Directeur Europe

# UN GROUPE FORT DE SON INTERNATIONALISATION

---

TEREOS PRÉPARE L'AVENIR EN CONTINUANT DE RENFORCER SON IMPLANTATION À L'INTERNATIONAL. SES POSITIONS FORTES EN AMÉRIQUE DU SUD, EN AFRIQUE ET EN ASIE LUI PERMETTENT D'ACCOMPAGNER SES CLIENTS DANS DE NOMBREUX DOMAINES ET TERRITOIRES AU-DELÀ DES FRONTIÈRES DE L'EUROPE.

Tereos évolue dans un contexte de marché où ses concurrents ont une présence essentiellement régionale. Le Groupe, lui, peut compter sur la force de l'international et sur les synergies qu'elles lui permettent d'activer.

## DES MARCHÉS PLUS OUVERTS

La libéralisation des marchés en Europe, la croissance de la consommation mondiale, l'évolution des habitudes alimentaires dans le monde... ces facteurs constituent, pour un groupe international et multifilières comme Tereos, des opportunités de développement majeures. Son offre complète et diversifiée répond à une large gamme de besoins industriels dans le domaine alimentaire, mais aussi pharmaceutique et cosmétique, énergétique,

de la chimie ou encore de la nutrition animale. Grâce à sa présence mondiale, le Groupe peut répondre au plus près de ces besoins, en limitant l'exposition aux variations de taux de change et en sécurisant les approvisionnements et les circuits logistiques.

## EUROPE : TEREOS DISPOSE D'UNE LOCALISATION PRIVILÉGIÉE

Avec la fin des quotas et un excédent structurel de 2 à 3 millions de tonnes, l'Europe va passer d'un statut d'importateur à un statut d'exportateur de sucres. Et c'est en France que l'essentiel des excédents sera concentré.

L'internationalisation de Tereos devient, dans ces circonstances, un véritable atout pour valoriser ces débouchés à l'export.

# N°3

## DU SUCRE DANS LE MONDE

---

# N°1

## DE L'ÉTHANOL EN EUROPE

---

# N°3

## DE L'AMIDON EN EUROPE

---

« Avec Tereos Commodities, nous accompagnons nos clients sur les marchés où ils se développent avec des produits de qualité, issus d'une chaîne d'approvisionnement maîtrisée et durable. »

**Alexandre Luneau,**  
Directeur du Marketing stratégique

Grâce à sa localisation géographique au nord de la France, Tereos bénéficie d'accès rapides aux principaux ports d'exportation. Il a également l'opportunité de charger directement de grandes quantités de sucre en containers au départ de l'usine d'Escaudœuvres grâce à la proximité des canaux à grand gabarit et plus tard, du Canal Seine Nord.

#### ROYAUME-UNI : DE NOUVEAUX DÉBOUCHÉS

Pour renforcer encore ses positions européennes, Tereos a fait l'acquisition en 2015 du distributeur de sucre britannique Napier Brown. Cette acquisition renforce significativement les positions de Tereos sur un marché stratégique pour les producteurs français. Ce développement permettra à Tereos d'offrir à ses clients une gamme de produits élargie et un service logistique de premier plan au Royaume-Uni. Avec Napier Brown, Tereos dispose de 300 000 tonnes de débouchés sup-



L'amidonnerie de Cigading, en Indonésie.

plémentaires, soit l'équivalent de 2 millions de tonnes de betteraves.

#### À L'INTERNATIONAL : DES MARCHÉS EN CROISSANCE

La concurrence avec les autres producteurs européens, déjà forte, devrait s'accroître dans les années à venir dans la perspective de la fin des quotas. Avec des prix européens plus corrélés aux cours mondiaux, Tereos devra continuer à intensifier le développement de ses ventes à l'export. Avec la création de Tereos Commodities, Tereos apporte à ses clients une offre de qualité, issue d'une chaîne d'approvisionnement maîtrisée et durable, pour les accompagner sur les marchés où ils se développent. Tereos Commodities a implanté de manière stratégique, depuis sa création, des bureaux à proximité de ses principaux marchés : en France, en Suisse, à Singapour, en Inde, au Brésil et au Kenya.



# INVENTER LES SOLUTIONS DU FUTUR

GROUPE EN MOUVEMENT, TEREOS CHERCHE À ANTICIPER LES ÉVOLUTIONS DES MARCHÉS ET LES TENDANCES ALIMENTAIRES, ÉNERGÉTIQUES ET ENVIRONNEMENTALES. POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE SES CLIENTS. L'INNOVATION EST LE PREMIER LEVIER DE CE DÉVELOPPEMENT PARTAGÉ.

L'innovation de Tereos couvre 6 axes stratégiques, allant de l'agronomie à la nutrition santé et à la production d'énergie. Le domaine de la nutrition santé est l'un des axes de recherche et développement prédominants du Groupe. L'objectif de Tereos, dans ce domaine, est de mettre à la disposition des consommateurs et des industriels des ingrédients qui permettent de développer une alimentation personnelle, répondant aux besoins nutritionnels et fonctionnels spécifiques des différentes étapes de la vie. Ces produits répondent aux attentes de forte segmentation et de produits de spécialité des pays développés, notamment en ce qui concerne les personnes âgées. Ils répondent également aux besoins des pays émergents en donnant accès, en quantité, à des produits sûrs et de qualité répondant aux goûts locaux.

## VALORISER LES MATIÈRES PREMIÈRES AGRICOLES

Aujourd'hui, dans les usines du Groupe, véritables bioraffineries, plus de 99 % de la matière agricole entrante est valorisée dans une logique de « food first, no waste ». Les sucres, amidons, protéines sont extraits et transformés pour un usage alimentaire. Les produits restants – fibres, sons, mélasses... – sont vendus

en alimentation animale ou utilisés comme substrat de fermentation. Dans ce cas, le résidu – appelé « vinasses » – est à son tour utilisé en méthanisation pour produire du biogaz, lui-même utilisé comme source d'énergie dans les usines, sur le principe de l'économie circulaire. Tereos est à la recherche constante d'innovations permettant de valoriser au mieux les matières premières agricoles, ce qui contribue à un meilleur équilibre économique pour l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'agriculteur au consommateur.

## INVENTER LES SOLUTIONS ALIMENTAIRES DE DEMAIN

En 2050, nous serons 9 milliards sur terre. Pour donner accès à tous à une alimentation de qua-

5

CENTRES DE R&D

145  
EXPERTS

lité, il faut développer de nouveaux ingrédients et aliments. C'est pourquoi Tereos développe de nouveaux produits à base de protéines végétales, à l'image du projet G en Vie, pour lequel le Groupe a été lauréat du Concours mondial de l'innovation en 2015. En 2016, ce projet franchit une étape majeure avec la construction d'un pilote industriel sur le site de Marckolsheim à destination d'un premier marché-test composé d'acteurs de la restauration collective en France et en Allemagne.

#### DÉVELOPPER LES BIOCARBURANTS AVANCÉS

Biocarburant incorporé à l'essence, le bioéthanol réduit d'environ 60 % les émissions de gaz à effet de serre par rapport à l'essence, et présente un bilan énergétique global 2 fois supérieur. Produit à partir des substrats et résidus des matières agricoles, il constitue un champ de recherche et développement majeur pour Tereos. Le Groupe est ainsi engagé dans plusieurs projets de recherche partenariale, comme Futurol, porté par un consortium de

11 acteurs, qui vise le développement d'un procédé de production de bioéthanol à partir de la biomasse cellulosique. Le site Tereos de Bucy-le-Long a été retenu pour l'implantation du prototype industriel.

Le Groupe travaille également en partenariat avec Michelin dans le cadre du projet Biobutterfly dont l'objectif est de mettre au point du butadiène non fossile pour la production de pneumatiques. Enfin, c'est avec le constructeur Scania que Tereos a introduit en France le biocarburant ED95. Composé à 95 % de bioéthanol, ses émissions de CO<sub>2</sub> sont réduites d'environ 70 % par rapport à un moteur diesel, en émettant considérablement moins de particules fines.

« La valorisation des protéines végétales est un enjeu clé pour répondre aux besoins alimentaires de demain. »

**Anne Wagner,**  
Directrice R&D de Tereos

Exemples  
d'application  
de l'amidon.



LE TEMPS  
DE L'ACTION



A photograph of industrial machinery, likely a food processing plant, featuring large stainless steel tanks and pipes. Some pipes have blue labels with the word 'ASEP' in white. The scene is brightly lit, showing the complex structure of the equipment.

LE TEMPS  
DE LA RELATION

# LE TEMPS DES PERFORMANCES

**GRÂCE AUX ORIENTATIONS MISES EN ŒUVRE PAR LE GROUPE DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES, TEREOS DISPOSE AUJOURD'HUI D'UNE BONNE COMPÉTITIVITÉ** dans l'ensemble

de ses activités. Convaincu que l'avantage compétitif sera encore plus important demain, dans des marchés plus ouverts, Tereos travaille à l'amélioration continue de sa performance, dans tous les domaines: agricole, industriel, et commercial. Cette dynamique se traduit par des plans d'action pluriannuels déclinés dans chacune des entités du Groupe. —



# SUCRE EUROPE



## FRANCE

**Tereos dispose en France de 9 sucreries situées au cœur d'une des zones betteravières les plus compétitives d'Europe, à proximité de grands bassins de consommation et très bien positionnées sur le plan logistique pour exporter sur les principaux marchés déficitaires européens.**

La campagne 2015 a permis la réalisation de bonnes performances. Le rendement moyen, de 89 tonnes de betteraves par hectare, a été supérieur à la moyenne de la profession française. La richesse en sucre, qui a atteint 18,3 %, est la plus élevée de ces 3 dernières années. La sécheresse importante, en 2015, a toutefois entraîné des écarts de rendements, entre les régions, ceux-ci ayant varié de 80 à 98 tonnes par hectare.

Grâce à une très bonne performance des outils industriels, la production des sucreries de Tereos en France a représenté l'équivalent de 2,4 millions de tonnes de sucre.

Compte tenu des surfaces de betteraves en baisse de 7% et de l'écart de rendement par rapport à la campagne précédente, la durée de la campagne a été, cette année, de 105 jours contre 118 l'an passé.

Dès la fin des quotas, en septembre 2017, l'augmentation des volumes transformés permettra des campagnes de plus de 130 jours. L'année 2016 marquera une première étape importante avec une hausse attendue des surfaces de 9 %.





## 2,4 Mt<sup>EQV</sup> SUCRE PRODUITES PAR LES SUCRERIES DE TEREOS EN FRANCE

### DES GAINS OPÉRATIONNELS MAJEURS DANS TOUS LES DOMAINES

Dans une logique d'amélioration continue de la performance, Tereos a lancé, en février 2015, le plan Cap Excellence dans lequel se sont engagés l'ensemble des sites et des fonctions de Tereos Sucre France. Avec une forte ambition de progrès, ce plan intègre des optimisations et améliorations structurelles dans les domaines de la performance agricole, de la productivité industrielle et de l'efficacité logistique.

À titre d'exemple, un travail important a été réalisé sur l'optimisation des stocks des produits de grande consommation dont l'accélération des

«Cap Excellence a l'ambition de contribuer de manière significative au plan de 100 millions d'euros de gains opérationnels récurrents lancé par le Groupe sur la période 2015-2018.»

**Olivier Leducq**, Directeur de Tereos Sucre France

taux de rotation doit permettre de diviser par deux le niveau des stocks. L'objectif de Cap Excellence est de contribuer de manière significative au plan de 100 millions d'euros de gains opérationnels récurrents lancé par le Groupe sur la période 2015-2018.

### AUGMENTER LA PRODUCTION AVEC MAXISUCRE

Le plan Maxisucre a démarré au cours de l'année 2016 et se poursuivra en 2017. Il vise à accompagner une croissance de la production de l'ordre de 20 % en 2017-2018. Il amènera, notamment, plus de flexibilité aux usines pour mieux arbitrer les productions de sucre ou d'éthanol et ainsi mieux tirer parti de l'évolution des marchés.

### DÉVELOPPER LES VENTES À L'EXPORT

Le plan Maxisucre va également contribuer à valoriser la position géographique des sucreries françaises de Tereos.

Les sucres destinés à l'exportation produits dans ces usines bien situées pourront facilement rejoindre les plus grands hubs portuaires du nord de la France et de l'Europe. Enfin, une unité de conditionnement et d'expédition d'une capacité de 500 000 tonnes par an sera implantée dans l'usine d'Escaudœuvres, dans le nord du pays.



Cristallisation du sucre sur le site de Boiry, en France.



## RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

### EN ROUTE POUR 2017

**En République tchèque, Tereos est pleinement engagé dans un plan de compétitivité agricole destiné à préparer l'après-2017.**

La campagne, d'une durée moyenne de 107 jours, a permis de produire plus de 250 000 tonnes de sucre et près de 80 000 m<sup>3</sup> d'éthanol, malgré des conditions climatiques difficiles. Le pays a en effet connu un déficit de précipitations de 30 % par rapport à l'année dernière, avec des conséquences sur les rendements agricoles.

Les techniques de paillage automatisé, destinées à protéger les betteraves du gel, ont été mises en œuvre avec succès lors de cette campagne : plus de 300 000 tonnes de betteraves ont pu ainsi être conservées dans de très bonnes conditions lors de leur stockage au champ.

Au cours de l'année 2015-2016, Tereos TTD a par ailleurs renforcé sa performance économique en améliorant la productivité industrielle, la logistique et la performance énergétique. La création de 3 nouveaux pôles, dédiés à la qualité, à l'environnement et aux achats, va contribuer à renforcer cette dynamique d'amélioration continue de la performance.



## ROUMANIE

**La sucrerie de Ludus a confirmé au cours de la dernière campagne ses bonnes performances sur le plan agricole comme sur le plan industriel. La raffinerie de sucre brut est, elle, pleinement entrée en activité au printemps 2016.**

Pour sa troisième année d'activité au sein du Groupe, la sucrerie de Ludus a confirmé sa très bonne marche opérationnelle. Au total, la transformation de 200 000 tonnes de betteraves a permis de produire près de 40 000 tonnes de sucre. À 53 tonnes à 16 par hectare, le rendement par hectare a progressé depuis 3 ans, notamment grâce au conseil agronomique apporté par les équipes de Tereos aux agriculteurs. Les conditions météorologiques de l'année, caractérisées par de fortes périodes de pluie – propices au développement parasitaire – n'ont néanmoins pas entamé les rendements.

Pour répondre aux besoins d'un marché structurellement déficitaire en sucre et compléter son offre en intercampagne, une activité de raffinage de sucre brut a démarré en mai 2016. L'usine a par ailleurs obtenu les agréments qualité de grands clients internationaux, ce qui lui a valu d'élargir son portefeuille commercial.



# 2,4 Mt

## DE BETTERAVES TRANSFORMÉES EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE



En haut : la distillerie Kojetin, en République tchèque. Ci-dessus : la sucrerie de Ludus, en Roumanie.



## SUCRE INTERNATIONAL



### BRÉSIL

#### UNE IMPLANTATION STRATÉGIQUE

**Le Brésil, qui dispose des coûts de production les plus compétitifs au monde, est le premier producteur et le premier exportateur mondial de sucre.**

Tereos, qui est implanté dans le pays depuis 15 ans, est aujourd'hui un des leaders de ce marché. Tereos Guarani, la filiale brésilienne de sucre du Groupe, compte 7 sucreries implantées dans l'État de São Paulo, la région cannière la plus performante du Brésil. Devenu le troisième producteur de sucre brésilien, Tereos entretient des relations étroites avec 1 200 fournisseurs de canne à sucre et valorise les récoltes de 300 000 hectares de terres cultivées.

En 2015, Guarani a transformé près de 20 millions de tonnes de canne en 1,4 million de tonnes de sucre et près de 700 000 m<sup>3</sup> d'éthanol. L'énergie produite par les sites a non seulement assuré

leurs propres besoins en énergie mais a également permis de commercialiser 800 GWh de bioélectricité auprès du réseau public.

Malgré une récession économique qui survient après plusieurs années de forte croissance, le secteur de l'agriculture brésilienne se porte très bien. Les prix de vente du sucre et de l'éthanol ont fortement augmenté à partir de l'été 2015, la hausse atteignant près de 40 %. Les ventes à l'export ont été dynamisées par un taux de change favorable. Le marché intérieur est quant à lui resté stable.

#### CONSOLIDER LE MODÈLE

Pour maintenir et développer sa performance sur le marché brésilien, Tereos a, tout au long de l'année 2015, engagé plusieurs chantiers d'optimisation de ses processus industriels, logistiques et commerciaux. Sur le front de l'efficacité indus-

trielle, Tereos a ainsi enregistré une forte progression de sa performance opérationnelle grâce à des gains significatifs de productivité des équipements industriels et agricoles. Sur le volet commercial, une plus grande agilité a égale-

ment permis d'ajuster à la hausse la production d'éthanol dans un contexte réglementaire plus favorable que ces dernières années, tant du point de vue des taux d'incorporation que de la fiscalité par rapport à celle de l'essence.



## LA RÉUNION

### S'ENGAGER POUR DEMAIN

**Avec la meilleure campagne de ces 6 dernières années, la production de l'île enregistre de très belles performances qui permettent de se projeter dans l'avenir.**

Au global, avec près de 1,9 million de tonnes de canne broyées, la production enregistre sa meilleure performance en volume depuis 2009 et tourne le dos à une année 2014 marquée par la sécheresse. L'année 2015 a également permis de rééquilibrer les deux bassins canniers, Le Gol (au sud-ouest de l'île) et Bois-Rouge (au nord-est de l'île) ayant enregistré, l'un et l'autre, des tonnages en hausse. La production de sucre a atteint près de 200 000 tonnes, avec un record de sucres spéciaux pour la sucrerie du Gol, qui en a produit plus de 45 000 tonnes. La richesse, bien que légèrement en retrait par rapport à l'an passé, reste néanmoins supérieure à 13 %.

#### CONVENTION CANNE 2015-2021

La nouvelle convention, qui a été signée pour une durée de 7 ans entre l'État, les planteurs et les industriels, affiche clairement une ambition de développement de la filière canne-sucre pour les prochaines années.

Dans le cadre de cette nouvelle convention, l'État s'est engagé sur les aides apportées à la filière; les planteurs, de leur côté, augmenteront la production de canne annuelle et développe-

ront les rendements en zones irriguées. Tereos, enfin, poursuivra la modernisation de ses 2 usines dans le cadre des dispositifs existants.

#### RÉVISION DE LA RECETTE

##### BAGASSE-ÉNERGIE

La recette bagasse-énergie a été stabilisée en 2015 grâce à l'adoption d'une nouvelle formule de calcul bien adaptée au contexte de l'île. Elle remplace également la biomasse de canne à sucre au centre des enjeux économiques de La Réunion. La canne est en effet la deuxième source d'énergie renouvelable de l'île et constitue une clé de son autonomie énergétique.





## MOZAMBIQUE

### UNE PERFORMANCE SOLIDE

**Tereos est présent au Mozambique depuis 10 années, à Marromeu, en bordure du fleuve Zambèze.**

Avec près de 500 000 tonnes de canne broyées et 50 000 tonnes de sucre produites, les résultats de la campagne 2015-2016 sont en retrait par rapport à l'année précédente, en partie à cause de conditions climatiques particulièrement défavorables (saison des pluies exagérément intense, suivie de 7 mois de sécheresse totale). Malgré cela, la performance industrielle reste solide et d'importants travaux de réhabilitation et des investissements sont en cours sur le plan industriel et agricole, tout particulièrement pour améliorer l'irrigation.



## TANZANIE

### UNE CAMPAGNE EXCEPTIONNELLE

**Tereos opère dans ce pays en partenariat avec la société mauricienne Alteo.**

Démarrée mi-juin 2015, la campagne s'est achevée mi-mars 2016, ayant ainsi duré plus de 200 jours. Elle s'est caractérisée par d'excellentes performances agricoles avec un volume



## KENYA

### UNE NOUVELLE IMPLANTATION

**À travers l'acquisition d'une participation majoritaire dans la société kényane Transmara Sugar Company Limited (TSCL), toujours aux côtés de son partenaire mauricien Alteo, Tereos renforce sa présence en Afrique de l'Est.**

Compte tenu de la croissance démographique et économique du Kenya, la consommation de sucre y connaît une forte augmentation et dépasse largement la production domestique. Alors que la consommation devrait passer de 850 000 tonnes à 1,4 million de tonnes de sucre d'ici à 2025, la production plafonnerait à 700 000 tonnes, accroissant ainsi le déficit déjà existant.

En 2015, la capacité de broyage de TSCL était de 600 000 tonnes sur plus de 300 jours de récolte. Dès 2016, la capacité industrielle journalière va quasiment doubler pour atteindre 4 000 tonnes de canne par jour et être en mesure de traiter environ 1 million de tonnes par an.

La sucrerie transforme la canne à sucre produite par 8 000 planteurs indépendants et valorise ainsi la production de 12 000 hectares. Afin de contribuer au développement durable de l'activité sucrière locale, Transmara a par ailleurs engagé des programmes de soutien agronomique en faveur des planteurs et de développement des infrastructures routières.

de production de plus de 900 000 tonnes de canne et des rendements au champ de plus de 150 tonnes à l'hectare. Ces résultats sont d'autant plus remarquables que l'intercampagne a été marquée par des conditions climatiques défavorables, alternant périodes de faible pluviométrie et épisodes pluvieux intenses.



## AMIDON ET PRODUITS SUCRANTS



### EUROPE

#### UN MARCHÉ EN TRANSFORMATION

**Tereos, qui opère 8 amidonneries, en France, en Belgique, en Espagne, en Italie et au Royaume-Uni, est un des leaders du marché amidonnier européen.**

Au cours de l'exercice écoulé, Tereos a extrait près de 250 000 tonnes de protéines végétales et plus de 450 000 m<sup>3</sup> d'alcool. Dans un marché européen globalement stable en volume depuis plusieurs années et marqué par une grande volatilité des prix des matières premières, Tereos a mis en œuvre d'importantes initiatives en matière d'innovation et a engagé d'ambitieux programmes d'amélioration de la performance.

Les marchés de l'est de l'Europe présentent, en revanche, une croissance plus favorable. L'économie y est plus dynamique et l'émergence de

nouvelles pratiques alimentaires soutient les ventes de produits sucrants. Quant aux amidons, leurs ventes ont légèrement progressé sur la fin de l'année 2015 et début 2016, notamment grâce à un essor de la demande dans le secteur du papier-carton.

Pour l'ensemble de cette activité de Tereos, l'amélioration de la fiabilité et des rendements d'extraction reste un objectif principal.

#### DES SOLUTIONS TRANSVERSES POUR L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE

Pour développer de nouveaux relais de croissance, l'activité Amidon et Produits sucrants mise sur les produits de spécialités, capables de répondre aux nouveaux besoins des clients industriels. Il s'agit, notamment, d'accompagner l'essor de nouveaux produits imaginés par l'industrie agroalimentaire, en [suite](#) →



suite → mettant à leur disposition des solutions aux profils nutritionnels adaptés aux attentes des consommateurs. Ce travail de formulation illustre la capacité de Tereos à développer des solutions innovantes et complémentaires grâce à son savoir-faire conjoint sur les filières sucre et amidon.

### DÉVELOPPEMENT DES PROTÉINES VÉGÉTALES

Lauréat du Concours mondial de l'innovation en 2015 pour son projet G en Vie, Tereos a poursuivi au cours de cette année le développement de ce projet et engagé la construction d'un pilote industriel dont le démarrage, à l'automne 2016, permettra de tester les premiers marchés en grande nature dans plusieurs régions européennes.

### UNE DÉMARCHE DE COMPÉTITIVITÉ VERTUEUSE

Le plan de performance Score 2018 a également été engagé. Son objectif est d'améliorer la performance avec un meilleur niveau de rendement et de productivité. Il se déploie dans différents domaines comme la perfor-

mance industrielle, la stratégie commerciale, le pilotage des marges, la logistique et les achats. Score 2018 est un autre pan important du plan de 100 millions d'euros de gains opérationnels récurrents lancé par le Groupe sur la période 2015-2018.

### RENFORCEMENT DE LA FILIÈRE FÉCULIÈRE

Trois ans après la reprise de la féculerie de Haussimont, dans la Marne, une véritable filière coopérative féculière française est aujourd'hui constituée, avec devant elle des perspectives d'avenir retrouvées.

Avec l'adhésion de la coopérative de Vic-sur-Aisne, une dynamique importante de développement des surfaces a été engagée pour allonger la durée de campagne de la féculerie et réduire les coûts de fabrication. La cadence de l'usine a par ailleurs été améliorée de plus de 15 % en 2 ans. En 2017, la production de l'usine doublera, affichant ainsi le meilleur niveau européen en termes de durée de campagne. Enfin, le développement de féculés de spécialité offre des perspectives intéressantes sur le marché européen comme à l'export.

---

#### CERTIFICATION : TROIS NOUVEAUX SITES ISO 50001

---

Les sites de Nesle, Lillebonne et Marckolsheim ont été certifiés ISO 50001. Plusieurs points forts ont été mis en avant par l'auditeur externe, comme la communication et la sensibilisation interne, les différents outils de suivi de consommation d'énergie et l'intégration du système de management de l'énergie dans le système qualité.





L'amidonnerie de Tereos à Aalst, en Belgique.



## BRÉSIL

### DES INVESTISSEMENTS QUI PORTENT LEURS FRUITS

**Depuis 2011, Tereos transforme du manioc sur le site de Palmital, dans l'État de São Paulo. Il accueille également depuis 2013 une amidonnerie de maïs. La montée en puissance de ces 2 amidonneries est clé pour le développement de Tereos sur le marché brésilien.**

Au global, le site de Palmital a transformé, en 2015-2016, plus de 200 000 tonnes de manioc et de maïs en produits amyliacés de haute qualité. Une progression des volumes supérieure de 15 % à ceux de l'année précédente. Cette activité a, en outre, augmenté significativement sa pénétration sur le marché avec une hausse de

25 % du nombre de clients sur l'année. Cette année a aussi été celle du développement de l'activité manioc au plan agricole et industriel. Tereos exploite maintenant 30 % des surfaces cultivées en partenariat avec des agriculteurs de la région Vale Paranapanema, avec le support en recherche appliquée de l'Institut Agronomique de Campinas. Au plan industriel, également, des améliorations sont mises en œuvre, avec pour résultat une capacité de production accrue, de meilleurs rendements et une réduction de la consommation d'eau.

L'amidonnerie de maïs a, pour sa part, généré une belle performance opérationnelle sur le plan des rendements et de la consommation d'énergie et a également obtenu la certification FSSC 22000 (sécurité alimentaire) en juillet 2015.

L'amidonnerie de Palmital au Brésil.





## CHINE

### MONTÉE EN PUISSANCE

**Depuis 2010, la Chine est devenue le premier consommateur et le premier importateur mondial d'amidon.**

C'est dans ce contexte porteur que le Groupe a décidé de s'implanter sur ce grand marché, en partenariat avec le groupe Wilmar.

Dans le sud du pays, l'amidonnerie de Dongguan, dont la production a démarré en mars 2015, dispose d'une capacité de broyage de 500 000 tonnes par an. L'amidon de blé qui en est issu présente des propriétés particulièrement intéressantes, notamment pour ses applications spécifiques dans les nouilles, marché en très forte croissance.

Depuis octobre 2015, la production d'alcool, de sirop de glucose, de fructose et de protéines végétales est venue compléter la production d'amidon natif.

Au nord du pays, à proximité des meilleures zones de production de maïs, l'amidonnerie de Tieling dispose d'une capacité de broyage annuelle de 700 000 tonnes de maïs. Depuis sa reprise en 2013, et grâce aux investissements qui y ont été réalisés, Tieling est devenue l'une des usines les plus à la pointe sur le plan de la technologie comme sur celui de la qualité des produits. Au cours de l'exercice écoulé, la production de sirop de maltose, de fructose et de dextrose cristallin est venue compléter la production d'amidon natif.



## INDONÉSIE

**Début 2014, Tereos a fait l'acquisition de Redwood, l'unique amidonnerie de maïs du pays, en partenariat avec le groupe FKS, le leader indonésien du raffinage de sucre.**

L'usine, située dans le port de Cigading, premier port de vrac du pays au nord-est de Java sur un site de 14 hectares, possède une capacité de broyage annuelle de plus de 300 000 tonnes de maïs. À partir de la matière première agricole, le site produit de l'amidon, du glucose, de la maltodextrine, répondant ainsi aux besoins alimentaires de la première économie d'Asie du Sud, forte d'une population de 250 millions d'habitants.



L'amidonnerie de Cigading, en Indonésie.

A group of approximately ten men are standing in a vineyard, looking at a document held by one of them. They are dressed in casual business attire. The background is a soft, hazy landscape with a warm, orange-toned sky. The foreground is filled with the green and yellow leaves of the grapevines, which are slightly out of focus.

LE TEMPS  
DES PERFORMANCES

---

# LE TEMPS DE LA RELATION



LE TEMPS  
DE L'ENGAGEMENT

**TEREOS EST EN RELATION AVEC DE  
NOMBREUSES PARTIES PRENANTES.**

Le Groupe est un partenaire important du monde agricole. Il accompagne ses clients industriels dans leur développement en leur fournissant des solutions pour concevoir ou élargir leurs gammes de produits. Il partage avec ses collaborateurs des savoir-être et des savoir-faire communs. Il propose aux consommateurs des marques de proximité, fiables et innovantes. —



## MONDE AGRICOLE AGIR AVEC UNE VISION DE FILIÈRE

Groupe coopératif, Tereos entretient depuis toujours un lien étroit avec ses associés coopérateurs et ses fournisseurs agricoles. Le Groupe accompagne le monde agricole dans la valorisation optimale de ses productions et la recherche de nouveaux débouchés.

Tereos valorise les productions issues de différentes filières agricoles comme la betterave, la pomme de terre, le manioc, le blé et le maïs, la canne à sucre et la luzerne. Le Groupe intervient de l'amont à l'aval, de la production à la transformation et jusqu'à la commercialisation.

### MAÎTRISER TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe est un partenaire important pour ses fournis-

seurs de matières premières agricoles. Tereos a une relation de proximité avec 18 000 agriculteurs, dont 12 000 associés coopérateurs. Tereos a, en outre, noué depuis de nombreuses années des partenariats avec les coopératives céréalières, comme avec Boormalt, la filiale de malt d'Axéreal, avec lesquelles le Groupe partage la même vision de filière.

### UNE LOGIQUE PARTENARIALE

Les agriculteurs partenaires bénéficient également du conseil et de la R&D dans laquelle le Groupe investit : conseils agronomiques, recherche de nouvelles variétés et promotion des bonnes pratiques agricoles. Qu'ils soient des associés ou des fournisseurs, Tereos les accompagne dans le développement de pratiques agricoles plus durables et innovantes grâce à de nombreux essais et expérimentations menés chaque année par ses services agronomiques. Les résultats sont ensuite largement partagés. Tereos accompagne également ses fournisseurs agricoles dans l'obtention de certifications qui valorisent leurs exploitations et leurs productions.

### BRÉSIL : ACCROÎTRE

#### LA PERFORMANCE AGRICOLE

Au Brésil, avec Guarani em Campo, programme créé en 2012, de nombreuses actions sont mises en place pour vulgariser et mieux partager les informations agronomiques et les innovations (agriculture de précision : utilisation de drones pour la cartographie, traitement à taux variable) pour accroître la performance agricole. Cela se traduit par des réunions techniques organisées régulièrement et aussi la mise en place de partenariats avec des coopératives de producteurs, etc.

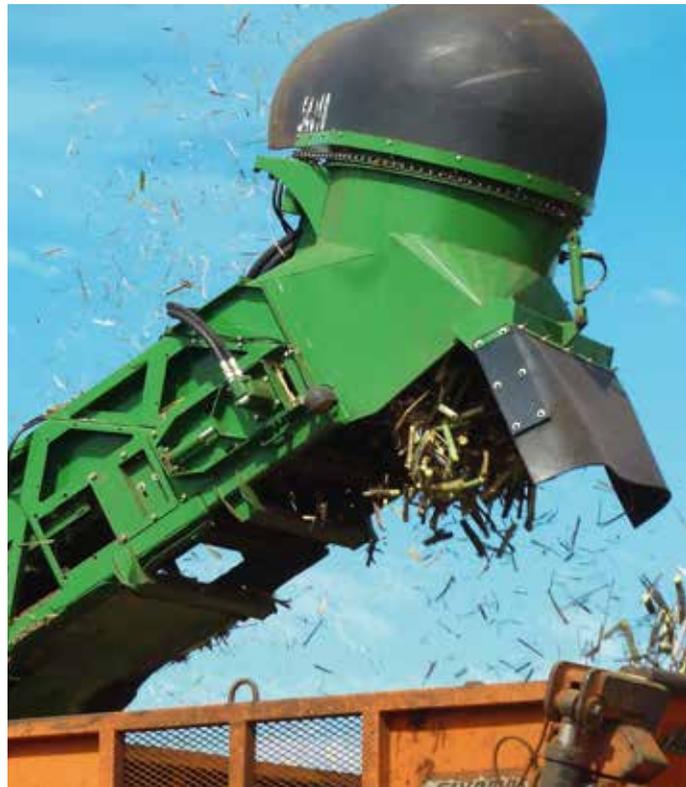
.....

**AU BRÉSIL,  
LA RÉCOLTE DE CANNE À SUCRE  
EST MÉCANISÉE À 99%**

.....

### PARTAGER L'INNOVATION AGRONOMIQUE

Organisé sur le campus de l'Institut polytechnique de Lasalle Beauvais en mai 2015, le Carrefour de l'innovation a rassemblé près de 300 associés coopérateurs autour du thème de la compétitivité betteravière. 500 associés coopérateurs ont participé à l'édition 2016. Celle-ci avait pour thème le travail du sol et les techniques de semis, et proposait conférences et ateliers agronomiques sur la plate-forme de démonstration de Marquion, dans le Pas-de-Calais.





## CLIENTS DES PRODUITS ET SERVICES DÉDIÉS

Partenaire des industriels, Tereos est présent à leurs côtés au plus près de leurs marchés, pour accompagner leur développement international en leur offrant des produits et des services de qualité constante, partout dans le monde.

Tereos propose à ses clients industriels 400 références qui répondent aux besoins de secteurs d'activité très divers : alimentation (humaine et animale), pharmacie, parfumerie, papeterie, chimie ou encore énergie.

### UNE MARQUE UNIQUE POUR UNE GAMME ÉTENDUE

Tereos répond à l'ensemble des besoins de ses clients de façon lisible et homogène. Le regrou-

pement de l'ensemble des activités du Groupe en une seule marque améliore la visibilité d'un des portefeuilles de produits les plus complets et innovants du secteur. Cela pour répondre aux besoins de clients qui représentent de nombreux secteurs industriels, présents sur les marchés internationaux.

### DES PRODUITS FORMULÉS POUR DES BESOINS PRÉCIS

La recherche et développement de Tereos formule des produits en réponse aux besoins spécifiques des clients. Cette R&D applicative, réalisée en laboratoire, va jusqu'à la création de chaînes de production en modèle réduit pour en tester la capacité d'industrialisation. Le centre de R&D appliquée, situé à Marckolsheim (France), a été spécifiquement conçu pour travailler pour et avec les clients sur ces démarches. Il couvre tous les secteurs, de l'alimentation humaine à la nutrition animale, la pharmacie, la cosmétique, le papier et le carton ondulé. Plus de 100 projets de clients y sont élaborés et testés chaque année.

### DES PRODUITS AUX SERVICES

Tereos développe également des services associés en matière de gestion des risques, par exemple. Pour aider ses clients à mieux se prémunir contre les effets négatifs liés à la volatilité des matières premières agricoles, Tereos leur propose différentes formules plafonnant ou encadrant la variation des prix sur une période donnée. Ces outils sont adaptés aux différentes situations de marché et peuvent être ajustés aux besoins précis de nos clients, en termes de niveau de couverture, de durée de protection et de part des achats protégée.

### UN PRIX D'EXCELLENCE POUR LES FOURNISSEURS

En 2015, Tereos a lancé la première édition de ses prix de l'excellence pour valoriser le savoir-faire de ses principaux fournisseurs européens. Ces trophées ont été remis à l'occasion du premier séminaire fournisseurs de Tereos. Cette double initiative illustre la volonté du Groupe de développer des relations pérennes avec ses principaux fournisseurs. Quatre fournisseurs ont été distingués dans quatre domaines clés : la qualité et la sécurité, l'innovation, la RSE et la gestion de projet.





## COLLABORATEURS DÉVELOPPER LES TALENTS

Le groupe Tereos compte 24 000 collaborateurs dans le monde. L'enjeu majeur est de continuer à développer les compétences et les parcours d'évolution pour chacun et d'accélérer l'émergence d'une culture et de comportements communs.

Un an après le lancement de la Tereos Academy, son école de formation interne, Tereos renforce son offre RH pour offrir à chaque collaborateur les moyens de développer ses compétences afin de répondre aux enjeux d'adaptation et d'évolution des métiers.

### LA TEREOS ACADEMY ENTRE EN ACTION

Le Groupe a pris l'engagement de faire bénéficier chaque collaborateur d'au moins une action de formation par an. C'est notamment pour servir cet engagement que Tereos a lancé, en 2015, la Tereos Academy. Elle propose des programmes de formation à distance et en salles. Un an après son lancement, plus de 5 100 collaborateurs y sont inscrits et ont accès à ses programmes.

De nombreux modules sont proposés, allant de la sensibilisation à la charte éthique de Tereos, au développement de l'efficacité indi-

viduelle et jusqu'à la préparation des revues de performance.

De nouvelles thématiques seront proposées au cours de l'année 2016, lesquelles couvriront des aspects opérationnels et comportementaux.

La plate-forme digitale de la Tereos Academy a également pour objectif de mettre en avant les initiatives locales dans le domaine de la formation. Une bibliothèque des savoir-faire du Groupe devrait aussi y être implémentée en 2016 qui favorisera le partage des bonnes pratiques métiers.

### RENFORCER LE MANAGEMENT DES TALENTS

Tereos a relancé pour la deuxième année sa revue de performance annuelle online. Elle concerne les 2 500 managers du Groupe, qui dressent ainsi un bilan individuel et évaluent le niveau d'atteinte de leurs objectifs. Un point complet est réalisé sur les besoins en termes de

formation et sur les possibilités d'évolution de carrière. Ces données, qui sont ensuite analysées par les équipes des ressources humaines, alimentent les « comités carrière », un nouveau dispositif destiné à rapprocher les besoins en compétences actuels et futurs avec les talents susceptibles d'y répondre. Des plans d'action sont ensuite définis pour favoriser la mobilité interne, qu'elle soit fonctionnelle ou géographique.

#### PARTAGER UN SOCLE COMMUN DE COMPORTEMENTS

Pour un groupe international comme Tereos, le partage de principes de comportement et d'action communs est un enjeu clé. Le management du Groupe est en effet convaincu que le comportement de chacun est la contribution essentielle à l'atteinte des objectifs stratégiques. Pour y contribuer pleinement et efficacement, chaque collaborateur doit, à son niveau, disposer des compétences métiers nécessaires et en même temps pouvoir s'adapter aux situations et aux environnements nou-

## LE TEMPS DE LA RELATION

veaux. Autrement dit, il doit pouvoir combiner l'excellence opérationnelle et la capacité à s'adapter. C'est pour promouvoir cette dynamique que le Groupe a défini un socle de comportements partagés, aussi bien au niveau collectif qu'au niveau individuel. Le manager occupe une place centrale dans ce dispositif, car il est le garant du bon respect de ces comportements. Un dispositif de démultiplication et de formation des managers – via la Tereos Academy – sera progressivement déployé au cours de l'année 2016.

#### RECRUTEMENT : UN MOUVEMENT CONTINU

Tereos est créateur d'emplois dans ses différents métiers et territoires. Grâce à la variété de ses implantations géographiques et de la taille de ses établissements, à la diversité de ses métiers et à sa stratégie de croissance externe soutenue, le Groupe offre de belles opportunités de carrière aux candidats, en interne comme en externe, qu'ils soient débutants ou confirmés.

Le Groupe développe sa visibilité de recruteur grâce à des partenariats avec des suite →

#### PREMIER BILAN SOCIAL INDIVIDUALISÉ

Dès le mois de juin 2016, l'ensemble des collaborateurs du Groupe en France recevront à domicile un bilan social individualisé. Ce document présentera la synthèse de l'ensemble de la rémunération et des avantages sociaux perçus au cours d'une année. Cette initiative est une première chez Tereos. Elle s'adressera d'abord aux 3 500 collaborateurs du périmètre France, puis sera étendue à l'ensemble du Groupe.



suite → réseaux sociaux professionnels, à une politique de relations école active – principalement auprès des écoles de commerce et d'ingénieurs – et à travers le recrutement d'alternants, de contrats de professionnalisation et de stagiaires.

### UNE VOLONTÉ DE DIALOGUE SOCIAL PERMANENT

Présent dans 16 pays, le Groupe y privilégie un dialogue social permanent de proximité. Ce dialogue s'est traduit, en 2015-2016, par la signature de 47 accords collectifs qui adaptent et améliorent, le cas échéant, les dispositifs légaux en vigueur localement. Ce dialogue social est conduit à chaque échelon du Groupe : au sein des établissements, avec les directeurs d'usine et leurs responsables des ressources humaines, et au sein des divisions métiers et du Groupe à travers des instances dédiées au dialogue social.

## 24 000 SALARIÉS DANS LE MONDE

	Permanents	Contrats saisonniers et autres contrats
<b>Fonctions centrales</b>	199	6
<b>Sucre Europe</b>		
France	1 748	673
Rép. tchèque	434	168
Roumanie	170	62
Royaume-Uni	126	3
Autres pays	33	0
<b>TOTAL betterave</b>	<b>2 511</b>	<b>906</b>
<b>Starch and Sweeteners</b>		
Europe	1 354	106
Brésil	241	3
Indonésie	302	28
<b>TOTAL céréales</b>	<b>1 897</b>	<b>137</b>
<b>Sucre international</b>		
Océan Indien	479	297
Brésil	3 048	427
Afrique	652	378
<b>TOTAL canne</b>	<b>4 179</b>	<b>1 102</b>
<b>Activités agricoles</b>	6 565	6 286
<b>TOTAL général</b>	<b>15 351</b>	<b>8 437</b>



### SÉCURITÉ : MOBILISATION RENFORCÉE

Tereos veut assurer à chaque collaborateur, quels que soient son métier et son implantation, un même niveau d'exigence en matière de prévention des risques au travail. En 2015, outre la poursuite des programmes de formation sécurité sur site, de nouvelles initiatives ont vu le jour. En France, l'ensemble des sites de Tereos Sucre France ont consacré une journée à un événement spécifique à la sécurité en travaillant autour d'ateliers pratiques sur l'identification et l'anticipation des risques. En Espagne, 3 usines – Saragosse, Selby et Saluzzo – ont reçu le prix annuel Sécurité de Starch Europe.

# CONSOMMATEURS DES MARQUES DE PROXIMITÉ

Tereos est présent auprès des consommateurs avec 7 marques grand public, bien implantées localement. Ces marques sont elles aussi, à l'instar de la marque Tereos, des labels de qualité et d'innovation.

## WHITWORTHS SUGAR : UNE MARQUE « HAPPY »

Whitworths Sugar est la marque de Tereos Napier Brown au Royaume-Uni. Repositionnée, en 2012, autour de la promesse « Happiness is Whitworths project », la marque a connu depuis un grand succès auprès des consommateurs, entraînant une très forte progression de ses ventes en grande distribution, où elle dispose aujourd'hui d'une part de marché de 20 %. En février 2016, Whitworths Sugar a reçu le Design Effectiveness Award, qui récompense les réussites commerciales consécutives à un repositionnement de packaging.

## BÉGHIN SAY PARLE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE AUX CONSOMMATEURS

Le nouveau packaging, lancé fin 2015, a pour ambition de rapprocher les consommateurs des agriculteurs. Ornés d'un drapeau tricolore, les emballages de sucre présentent désormais des photographies des producteurs de betteraves qui sont également membres de la coopérative.

Ces emballages permettent aussi de communiquer sur les avancées de la marque en matière de développement durable. À côté de la traditionnelle recette de cuisine, on trouve, par exemple, la description d'une réalisation du Groupe pour diminuer son empreinte carbone.

## LES 7 MARQUES GRAND PUBLIC DE TEREOS

BÉGHIN SAY  
LA PERRUCHE  
BLONVILLIERS  
GUARANI  
TTD  
BOURBON  
WHITWORTHS SUGAR





LE TEMPS  
DE LA RELATION

---

# LE TEMPS DE L'ENGAGEMENT



RÉSULTATS

**L'ALIMENTATION, L'ÉNERGIE,  
LA PRÉSERVATION DES RESSOURCES,  
LES RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS:**

ces sujets sont au cœur des enjeux sociétaux et environnementaux d'aujourd'hui.

Ils représentent les clés d'un futur durable. Ils sont aussi au cœur de l'activité de Tereos. C'est pourquoi le Groupe s'engage sur chacun de ces enjeux autour de 2 objectifs complémentaires : renforcer sa contribution en tant qu'acteur responsable et contribuer à la performance de l'entreprise à long terme.



# LES 5 PILIERS DE L'ENGAGEMENT

Afin d'améliorer son impact sur les communautés et l'environnement, Tereos a défini et mis en œuvre une stratégie globale de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) organisée en 5 piliers engageants, qui couvre l'ensemble de ses activités.



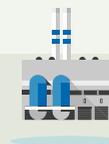
## AGRICULTURE DURABLE

En tant que groupe coopératif, Tereos entretient des liens très forts avec le monde agricole, aussi bien en France, où les agriculteurs sont ses associés coopérateurs, que partout dans le monde, où ils sont ses fournisseurs de matières premières.

Au total, le Groupe valorise près de 1 million d'hectares agricoles autour de ses activités de transformation de betterave, de canne à sucre, de céréales, de pomme de terre et de manioc.

Pour promouvoir une agriculture durable, qui conjugue à la fois des rendements performants et des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, Tereos s'appuie, dans ses différentes activités, sur des pratiques et des labels exigeants et reconnus comme SAI, Bonsucro, ISCC ou encore 2BSvs.

**48%**  
DES MATIÈRES PREMIÈRES  
TRANSFORMÉES SONT  
CERTIFIÉES/ÉVALUÉES DURABLES  
EN 2015 CONTRE 17 % EN 2014



## INDUSTRIE ET LOGISTIQUE POSITIVES

Acteur industriel majeur, présent dans de nombreux secteurs – alimentaire, pharmaceutique et cosmétique, énergie... –, Tereos veut conduire sa croissance et son développement tout en réduisant son impact sur l'environnement.

Pour cela, il porte une attention particulière à la performance énergétique de ses usines et à la maîtrise de ses rejets dans l'eau et dans l'air.

En tirant le meilleur des ressources qu'il transforme, le Groupe intègre pleinement la logique d'économie circulaire qui lui permet de limiter ses impacts environnementaux à travers la réduction des émissions de gaz à effet de serre et l'augmentation des énergies renouvelables, tout en améliorant sa performance industrielle et commerciale.

**46%**  
DE L'ÉNERGIE CONSOMMÉE  
DANS LES USINES DE TEREOS  
SONT D'ORIGINE RENEUVABLE



### GARANTIE PRODUITS

Pour répondre aux enjeux alimentaires mondiaux, il est essentiel de produire en quantité. Il faut également garantir la sécurité et la qualité de cette production.

Tereos travaille au quotidien pour apporter à ses clients et aux consommateurs finaux des produits d'excellence, tant en matière de qualité que d'origine et de conditions de production.

Pour cela, le Groupe s'approvisionne directement auprès de plus de 18 000 agriculteurs proches de ses usines de transformation. Le Groupe vise également l'excellence en matière de procédés industriels grâce à la mise en place de standards de management de la qualité et de la sécurité alimentaire de type ISO 9001, ISO 22000 ou FSSC 22000, ainsi que par le déploiement de programmes de formation pour atteindre l'objectif de zéro accident.

## 84%

DES SITES TEREOS POSSÈDENT  
UNE OU PLUSIEURS  
CERTIFICATIONS RELATIVES  
À LA QUALITÉ ET  
À LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE



### DÉVELOPPEMENT LOCAL

Transformateur de matières premières agricoles, Tereos est fortement ancré dans les territoires et contribue activement à la dynamisation de la vie économique locale.

Le Groupe entretient un lien fort avec le monde agricole et son environnement local : betterave, canne à sucre, pomme de terre et manioc sont achetés directement auprès des producteurs, à proximité des implantations industrielles. L'approvisionnement en céréales en Europe se fait par le biais des coopératives ou organismes stockeurs partenaires, en favorisant les circuits courts.

Employeur majeur, notamment en milieu rural, Tereos s'attache à la promotion d'un emploi qualifié et à la formation de ses collaborateurs, contribuant ainsi au développement du tissu économique et social. Le Groupe s'est aussi engagé dans différents programmes pour apporter son support aux populations locales.

## 3

PROGRAMMES PRIORITAIRES  
DE DÉVELOPPEMENT  
LOCAL : SANTÉ, ÉDUCATION,  
ENVIRONNEMENT



### NUTRITION ET SANTÉ

La diversité des matières premières de Tereos et ses procédés industriels offrent plusieurs centaines de références de produits, fournissant à ses clients agro-industriels des solutions adaptées à leurs différents marchés et aux évolutions des besoins des consommateurs.

Tereos investit en R&D et accompagne ses clients dans la mise au point de nouvelles recettes allant vers une amélioration continue des profils nutritionnels des aliments, en préservant le goût, la texture et de bonnes propriétés de conservation.

Tereos est ainsi engagé dans des projets de recherche majeurs à l'image de la plateforme de recherche Improve qui vise à augmenter la part des protéines végétales dans l'alimentation.

## 48%

DU BUDGET TOTAL DE LA R&D  
DÉDIÉS À LA RECHERCHE  
SUR LES THÈMES  
DE LA NUTRITION ET DE LA SANTÉ



Champ de canne à sucre au Brésil.

# AGRICULTURE DURABLE

## TEREOS RENFORCE SON ENGAGEMENT

Pour promouvoir une agriculture durable, qui conjugue à la fois des rendements performants et des pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement, Tereos s'appuie, dans ses différentes activités, sur des référentiels exigeants et reconnus, notamment les démarches SAI et Bonsucro.



### LA PLATE-FORME SUSTAINABLE AGRICULTURE INITIATIVE (SAI)

La plate-forme SAI est une association à but non lucratif qui fournit des outils, des conseils et un réseau d'échange pour promouvoir un approvisionnement et des pratiques agricoles plus durables. Son fonctionnement repose sur l'implication et la

collaboration de l'ensemble des acteurs de la filière agroalimentaire.

C'est une plate-forme unique qui comprend aujourd'hui 80 membres partageant avec enthousiasme la même vision d'une agriculture durable : plus performante sur l'environnement, le social et l'économie.

En plus d'une participation active au groupe

«Nous nous félicitons de l'adhésion de Tereos en 2015. Son statut coopératif, ses relations de proximité avec des agriculteurs du monde entier et sa place de leader dans les industries du sucre et de l'amidon en font un partenaire clé dans le rayonnement plus large d'une agriculture durable.»

**Ulrike Sapiro**, Présidente de SAI Platform & Directrice Sustainability – The Coca-Cola Company

de travail autour de la durabilité de la betterave sucrière dès sa création en 2013, Tereos a renforcé son engagement auprès de SAI en mai 2015, en devenant membre du Conseil de SAI. Le Groupe a ensuite lancé un questionnaire d'autoévaluation, le Farm Sustainability Assessment (FSA), auprès d'un échantillon représentatif de 160 associés coopérateurs français, producteurs de betterave sucrière.

Le résultat des questionnaires, compilés en décembre 2015, montre que 100 % des agriculteurs ayant procédé à l'autoévaluation sont classés « argent » et « or ». Cette démarche a



été accueillie avec enthousiasme par les associés coopérateurs. L'étape suivante va consister à définir un plan d'action de progrès continus, en collaboration avec les producteurs et les membres de SAI, et à déployer plus largement la démarche au-delà de la France.

**BONSUCRO™** BONSUCRO  
BETTER SUGAR CANE INITIATIVE

Organisation à but non lucratif, Bonsucro regroupe des producteurs de canne à sucre, des transformateurs et des associations. Sa mission est d'améliorer l'impact social et environnemental de la canne à sucre, tout en maintenant sa rentabilité économique. Cette certification évalue, notamment, la performance agricole, industrielle et environnementale de la filière, ainsi que les conditions de travail des ouvriers.

La filiale brésilienne de Tereos a commencé à travailler sur sa certification Bonsucro en 2011. La première certification a été obtenue en 2013 pour les usines de Cruz Alta et Severinia. Ont suivi l'usine de Vertente en 2014 et Andrade en 2015. Aujourd'hui, 4 des 7 usines de Tereos au Brésil sont donc certifiées Bonsucro et la filiale brésilienne travaille déjà sur la certification de l'usine de São José pour le courant 2016.

**100 %**  
DES ASSOCIÉS  
COOPÉRATEURS  
AYANT PROCÉDÉ  
À L'AUTOÉVALUATION  
FSA SONT CLASSÉS  
« ARGENT » ET « OR ».

ENTRE 2014 ET 2015,  
LA PRODUCTION DE SUCRE  
DE TEREOS AU BRÉSIL  
CERTIFIÉE BONSUCRO  
A AUGMENTÉ DE  
**41 %**



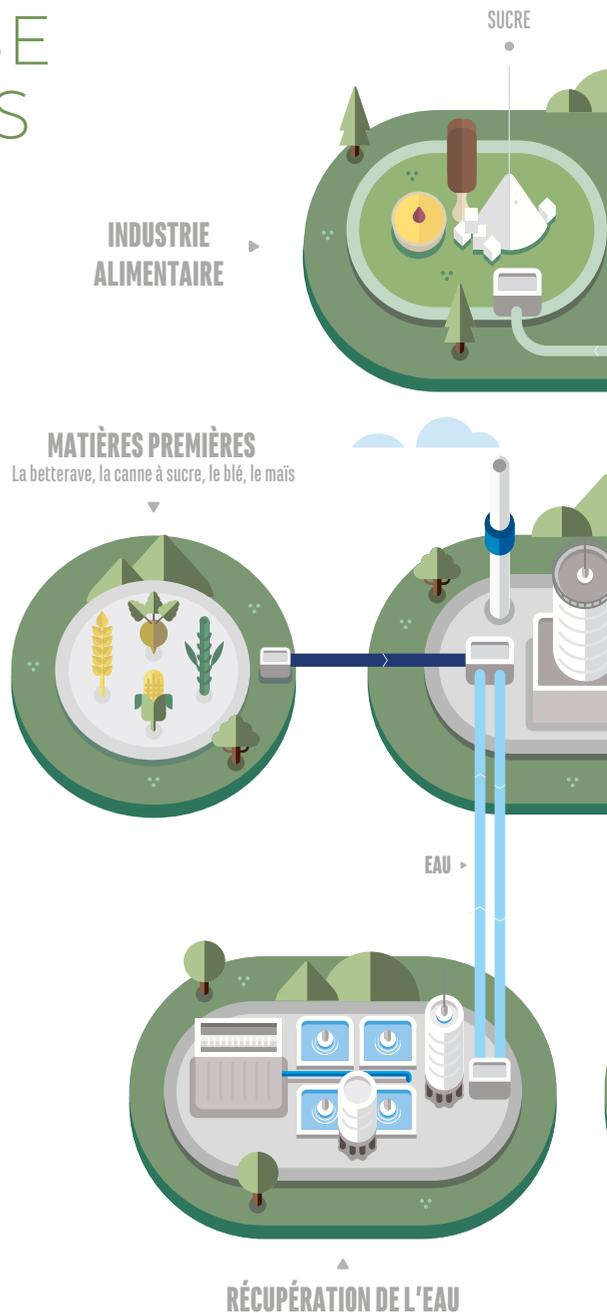
# ÉCONOMIE CIRCULAIRE

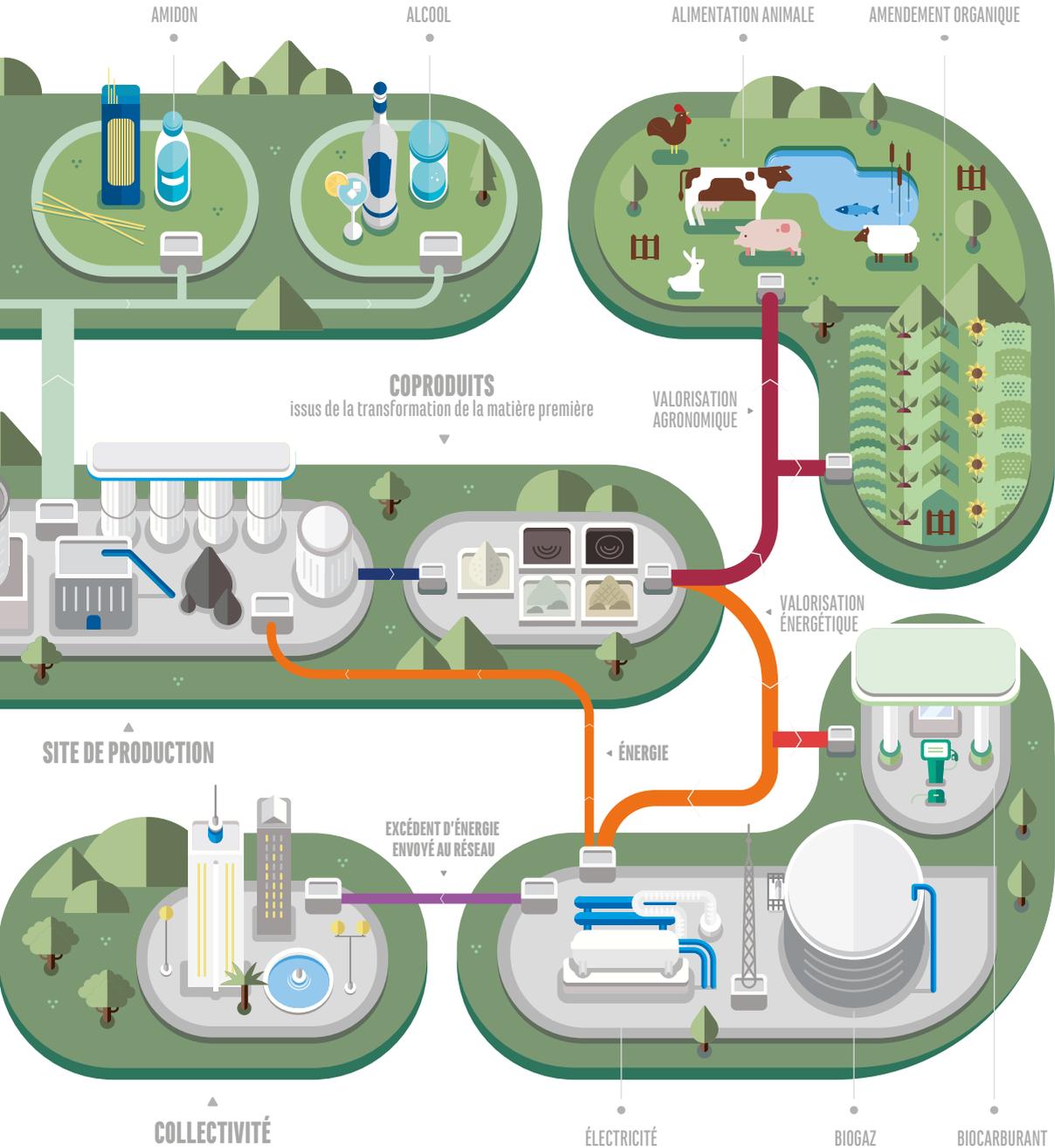
## TEREOS VALORISE LES RESSOURCES

Tout au long du cycle de transformation de la betterave, de la canne à sucre et des céréales, Tereos optimise le cycle de vie des produits pour obtenir différents produits et coproduits alimentaires et énergétiques. L'enjeu : valoriser tout le potentiel des matières premières.

La chaîne de production de Tereos s'inscrit dans un cycle vertueux de transformation. En effet, plus de 99 % de la matière première transformée par Tereos est valorisée. Elle permet de produire du sucre, des protéines végétales et de l'amidon pour l'alimentation humaine, des biocarburants, des produits pour l'alimentation animale et de l'énergie. Avec une logique d'économie circulaire, le Groupe limite ses impacts environnementaux : moins d'émission de CO<sub>2</sub>, moins d'énergies fossiles consommées, moins de gaspillage des ressources, tout en améliorant sa performance industrielle et commerciale.

**+ 99 %**  
DES PRODUITS  
AGRICILES VALORISÉS







# ÉNERGIES RENOUVELABLES UN MODÈLE VERTUEUX ET DURABLE

Parce qu'elle présente un impact économique et environnemental majeur, l'énergie est un enjeu prioritaire pour Tereos. Le Groupe poursuit une double stratégie de réduction de ses consommations et de montée en puissance des énergies renouvelables dans son mix énergétique.

2016 a vu l'achèvement du plan d'économies d'énergie lancé en 2012 par Tereos dans l'ensemble de ses sucreries de betterave. Ce plan d'investissement de 100 millions d'euros a généré une diminution de 15 % des émissions énergétiques et de 20 % des émissions de CO<sub>2</sub>. Les énergies renouvelables représentent aujourd'hui 46 % du mix consommé dans les usines du Groupe.

## VAPEUR VERTE POUR PRODUCTION DURABLE

À Lillebonne, près du Havre, Tereos bénéficie de la vapeur générée par une unité de valorisation des déchets ménagers du SEVEDE, qui regroupe 130 communes alentour. Administrée par le groupe SUEZ, cette unité est voisine de son site de production. Les 330 000 MWh de vapeur verte produits à l'année couvrent près de 70 % des besoins énergétiques de l'usine de Tereos.

La sucrerie du Gol,  
à La Réunion.



La bagasse est utilisée pour produire de l'électricité.

#### DES MÉTHANISEURS POUR PRODUIRE DU BIOGAZ

Tereos valorise également des coproduits issus de ces procédés de transformation et des déchets de production en énergie, laquelle est ensuite exploitée sur ses sites de production. En transformant les vinasses – issues de la production d'alcool à partir de betterave sucrière –, en biogaz grâce à des méthaniseurs, Tereos réduit significativement sa consommation d'énergies fossiles et ses émissions de CO<sub>2</sub>, puisque 50 % des besoins en énergie des distilleries sont couverts par le biogaz.

Ce procédé est notamment mis en place sur les sites d'Artenay (France) et de Dobrovice (République tchèque) depuis 2014. L'unité d'Artenay traite 60 % des vinasses du site, soit 160 000 tonnes par an et génère une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 12 500 tonnes par an. Le méthaniseur de Dobrovice, installé en septembre 2014, couvre 80 % des besoins en énergie de la distillerie durant la campagne et génère une réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de plus de 6 000 tonnes par an.

#### LE TEMPS DE L'ENGAGEMENT



#### DE L'ÉLECTRICITÉ PRODUITE GRÂCE À LA COGÉNÉRATION

Présent au Brésil, en Afrique et dans l'océan Indien, où il produit et transforme la canne à sucre, le Groupe mise sur la cogénération, qui produit de l'électricité à partir de la bagasse, le résidu fibreux de la canne broyée. Elle est brûlée dans les chaudières à haut rendement et alimente les sites en vapeur et en énergie. L'électricité non utilisée pour les besoins de l'usine est alors injectée dans le réseau traditionnel, fournissant l'électricité nécessaire au fonctionnement des systèmes d'irrigation et à la population locale.

**12%**  
DE L'ÉLECTRICITÉ CONSOMMÉE  
À LA RÉUNION SONT PRODUITS  
À PARTIR DE BAGASSE  
QUI EST VALORISÉE  
PAR LES 2 CENTRALES  
THERMIQUES DE L'ÎLE



# TEREOS S'IMPLIQUE AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS

Acteur mondial du sucre, présent dans 16 pays sur 4 continents, le groupe Tereos s'engage auprès des communautés locales en s'associant à des programmes sur les thèmes de la santé, de l'éducation ou encore de l'environnement.



## GUARANI TEREOS SUCRE ET ÉNERGIE BRÉSIL

**Insertion professionnelle** : programme de formation pour les jeunes issus de milieux défavorisés, dispensé par les salariés volontaires de Tereos Guarani en partenariat avec la Fondation Pescar.



## TEREOS STARCH AND SWEETENERS BRÉSIL

**Sport** : partenariat avec une association et son équipe de basket-ball composée de jeunes filles issues de milieux défavorisés.



### TEREOS SUCRE FRANCE

**Reboisement** : 6 000 arbres plantés sur le site de Lillers par les élèves d'une école voisine en partenariat avec la plate-forme ARBRE.



### TEREOS STARCH AND SWEETENERS EUROPE

**Énergie** : à Lillebonne, utilisation de vapeur verte issue de la transformation des déchets ménagers de 130 communes voisines en partenariat avec le SEVEDE et SUEZ.



### TEREOS TTD SUCRE RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

**Transports** : réduction du nombre de camions sur les routes pour le transport de la betterave via la construction d'un silo dans la ville de Česká Meziříčí.



### TEREOS INDONÉSIE

**Énergie** : valorisation des déchets de l'amidonnerie de Cigading en énergie verte grâce à un partenariat tripartite avec une cimenterie et un collecteur de déchets.



### TEREOS SUCRE ROUMANIE

**Pédagogie** : portes ouvertes et découverte des différentes étapes de fabrication du sucre pour 200 étudiants de la région de Ludus.



### TEREOS SUCRE Océan Indien

**Biodiversité** : participation à un programme de préservation du papangue, rapace endémique de La Réunion, avec la Société d'Études Ornithologiques de La Réunion (SEOR).



### TEREOS SUCRE MOZAMBIQUE

**Infrastructures** : réhabilitation de l'unique hôpital rural et participation à la construction d'une école secondaire pour environ 800 élèves de la région de Marromeu.

# RÉSULTATS

---

.....  
COMPTES CONSOLIDÉS page 68  
.....

.....  
RÉSULTATS PAR ACTIVITÉ page 70  
.....

.....  
COMPTE DE RÉSULTAT page 72  
.....

.....  
BILAN CONSOLIDÉ page 73  
.....

.....  
RECETTE BETTERAVIÈRE page 74  
.....

## LES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE

---

### COMPTE DE RÉSULTAT

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe Tereos s'établit à 4 201 millions d'euros en 2015-2016, en baisse de 99 millions d'euros (4 300 millions d'euros en 2014-2015).

Le chiffre d'affaires est en hausse de 56 millions d'euros, soit 1,3 % hors effet de change, grâce à la croissance des volumes vendus, la reprise des prix du sucre mondial et de l'éthanol au Brésil au cours du second semestre de l'année fiscale, l'intégration de Vertente et ce, malgré des prix moyens du sucre quota et des produits amylacés en

forte baisse en 2015-2016 en Europe. L'EBITDA ajusté (avant compléments de prix) du Groupe s'élève à 439 millions d'euros en 2015-2016, en baisse de 14 millions d'euros, mais en hausse de 26 millions d'euros ou 5,7 % hors effets de change. Il a été affecté par les niveaux historiquement bas des prix du sucre mondial et en Europe, et par la pression continue sur les marges sur coût matière pour les produits amylacés en Europe. La marge EBITDA du Groupe a néanmoins résisté à 10,5 %, en ligne avec l'année dernière.

Le résultat net du Groupe ressort à -34 millions d'euros (17 millions d'euros en 2014-2015).

Les contributions à l'EBITDA des activités Sucre international et Amidon et Produits sucrants ont progressé par rapport à l'année dernière, et ont permis de compenser en partie le recul de l'EBITDA pour l'activité Sucre Europe. Au cours du second semestre 2015-2016, l'EBITDA du Groupe a progressé significativement : il a été 67 % plus élevé qu'au premier semestre et 27 % plus élevé qu'à la même période l'année dernière. Cela a été rendu possible grâce aux premiers bénéfices du plan d'amélioration de la performance de 3 ans pour 100 millions d'euros, à l'amélioration des conditions de marchés dans la seconde partie de l'année, avec une remontée des prix du sucre mondial ainsi que du prix de l'éthanol au Brésil et en Europe, et des prix des céréales et de l'énergie plus bas. Au global, l'EBITDA ajusté au second semestre 2015-2016 s'élevé à 275 millions d'euros contre 164 millions d'euros au premier semestre 2015-2016 et 217 millions d'euros au second semestre 2014-2015.

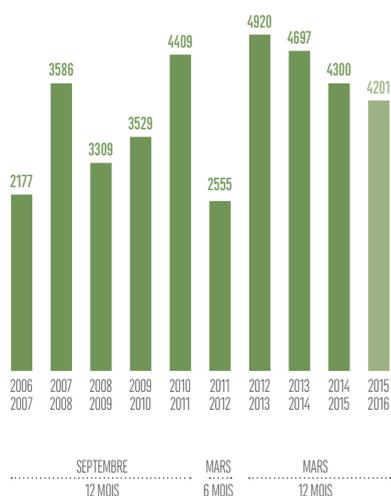
## BILAN

Le total du bilan s'établit à 6 282 millions d'euros au 31 mars 2016, en baisse de 183 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent, principalement sous l'effet de l'évolution du change du réal brésilien par rapport à l'euro.

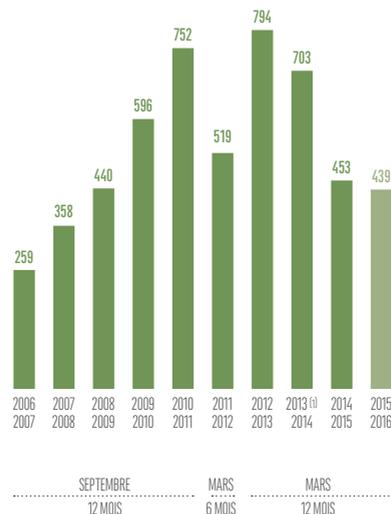
Le total du capital coopératif et des capitaux propres de l'ensemble consolidé s'élève à 2 577 millions d'euros, en baisse de 201 millions d'euros par rapport à l'exercice précédent.

La dette nette s'élève à 2 079 millions d'euros au 31 mars 2016, contre 2 025 millions d'euros au 31 mars 2015, l'intégration de la dette nette de Vertente étant partiellement compensée par un effet de change positif (appréciation de l'euro par rapport au real brésilien et à l'USD). Hors l'effet de change et l'intégration de Vertente, la dette nette du Groupe a diminué de 9 millions d'euros par rapport à l'année dernière. Le ratio de dette nette sur EBITDA ajusté, après ajustement du besoin en fonds de roulement saisonnier, s'établit à 4,6x au 31 mars 2016 contre 4,1x au 31 mars 2015 et 5,3x au 31 décembre 2015.

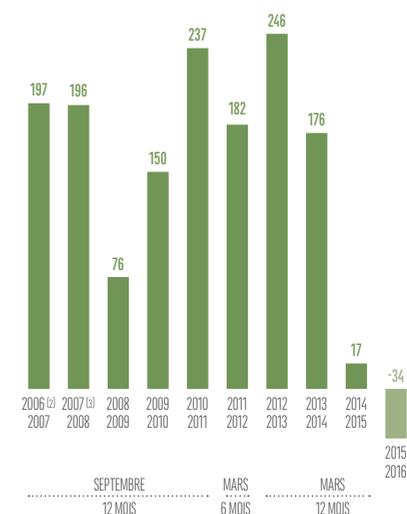
### CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ (M€)



### EBITDA AJUSTÉ (M€)



### RÉSULTAT NET CONSOLIDÉ (M€)



<sup>(1)</sup> Résultats sur une base pro forma pour assurer une bonne comparaison avec les résultats 2015-2016 dont la méthode de calcul de l'EBITDA a été ajustée.

<sup>(2)</sup> Résultats exceptionnels liés à l'introduction en Bourse de Guarani et à la cession des titres FBA.

<sup>(3)</sup> Résultats exceptionnels liés aux indemnités du fonds de restructuration.

# RÉSULTATS PAR ACTIVITÉ

---

## SUCRE EUROPE

### LE CHIFFRE D'AFFAIRES POUR L'ACTIVITÉ SUCRE EUROPE

est en baisse de 6 %, passant de 1 876 millions d'euros en 2014-2015 à 1 760 millions d'euros en 2015-2016, principalement du fait des prix moyens en baisse pour le sucre quota industrie et non-quota (i.e., -17 % et -8 % respectivement par rapport à l'année dernière pour Tereos Sucre France). Le chiffre d'affaires Sucre Europe a été également impacté par des volumes en baisse d'éthanol en République tchèque (liés à l'interruption accidentelle de la production à Dobrovice). Globalement, la performance opérationnelle a été satisfaisante, notamment avec des volumes de betteraves traitées par jour élevés (132 500 tonnes par jour en moyenne, en France).

L'EBITDA ajusté, avant compléments de prix, a baissé de 29 %, passant de 205 millions d'euros à 146 millions d'euros, du fait de la baisse des prix du sucre qui a été en partie compensée par les prix moyens de l'éthanol plus élevés, la réduction des coûts unitaires industriels et logistiques (baisse des coûts de transport des betteraves, résultats des plans de performance opérationnelle, réduction des consommations énergétiques) et la baisse du prix de l'énergie.

## SUCRE INTERNATIONAL

### LE CHIFFRE D'AFFAIRES POUR L'ACTIVITÉ SUCRE INTERNATIONAL

est en baisse de 2 %, de 1 089 millions d'euros en 2014-2015 à 1 066 millions d'euros en 2015-2016. Le chiffre d'affaires a été impacté par des volumes globaux légèrement plus faibles et des prix moyens en Europe plus bas (concernant principalement les ventes à partir de l'île de La Réunion), mais a aussi bénéficié de prix du sucre mondiaux et de l'éthanol au Brésil plus hauts au cours du second semestre (impactant favorablement, principalement, les activités du Groupe au Brésil). Au total, le chiffre d'affaires a progressé de 16 % à taux de change constant, mais la dépréciation du réal brésilien en particulier vis-à-vis de l'euro a entraîné une baisse marginale du chiffre d'affaires exprimé en euros.

L'EBITDA ajusté de l'activité Sucre International a progressé de 20 %, de 173 millions d'euros en 2014-2015 à 207 millions d'euros en 2015-2016 (en hausse de 45 % à change constant). Cela est principalement dû à la hausse des prix de vente du sucre et de l'éthanol pour notre activité au Brésil, résultant de la remontée des prix du sucre mondial et de l'éthanol au Brésil à partir d'août 2015, mais aussi de l'amélioration substantielle de l'efficacité des opérations et des mesures de contrôle des coûts au Brésil, sur les plans tant agricoles qu'industriels. Ces améliorations ont plus que compensé l'impact négatif de la baisse des prix du sucre exporté vers l'Europe depuis l'océan Indien, et les volumes récoltés faibles au Mozambique.

## AMIDON ET PRODUITS SUCRANTS

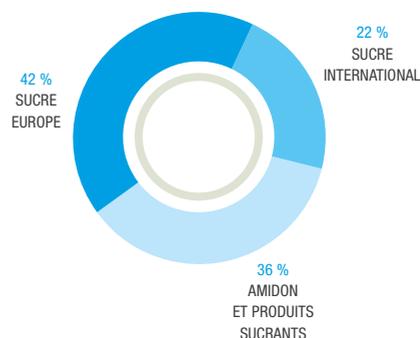
**LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE L'ACTIVITÉ AMIDON ET PRODUITS SUCRANTS** a progressé de 1 %, passant de 1 489 millions d'euros en 2014-2015 à 1 509 millions d'euros en 2015-2016.

En Europe, malgré les volumes en hausse de production et de vente, et l'impact positif du prix de marché de l'éthanol en moyenne sur l'année, le chiffre d'affaires est resté stable du fait de la pression forte des prix sur certains segments de produits amylicés et sur les produits sucrants, influencés par les prix du sucre plus bas.

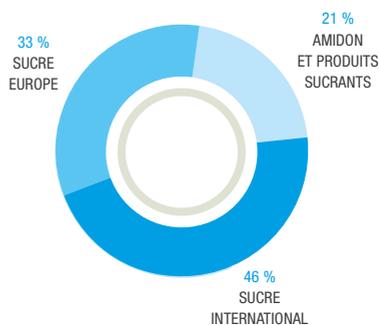
Le chiffre d'affaires a augmenté au Brésil significativement en monnaie locale en 2015-2016 (+26 % à change constant) grâce à la forte hausse des volumes, mais la dépréciation du réal brésilien par rapport à l'euro a entraîné un chiffre d'affaires stable exprimé en euros. De plus, le chiffre d'affaires de l'activité Amidon et Produits sucrants a bénéficié de la consolidation sur une année pleine en 2015-2016 de l'activité acquise en Indonésie.

L'EBITDA ajusté a augmenté de 17 %, de 78 millions d'euros en 2014-2015 à 92 millions d'euros en 2015-2016. Malgré la forte pression sur les marges sur coût matière pour les amidons et produits sucrants au cours du premier semestre, les résultats ont été favorablement impactés par la croissance des volumes, des coûts d'énergie et des céréales en baisse, la progression des plans de productivité, des marges sur éthanol en amélioration et un rétablissement des marges pour les produits amylicés au cours du second semestre. La contribution s'est clairement améliorée au second semestre avec un EBITDA 61 % plus haut qu'au premier semestre 2015-2016, et 114 % plus haut qu'au second semestre de l'année dernière.

CHIFFRE D'AFFAIRES 2015-2016



EBITDA AJUSTÉ 2015-2016  
(avant compléments de prix)



## COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ DU GROUPE TEREOS

(EN MILLIONS D'EUROS)	31/03/2016	31/03/2015
Chiffre d'affaires	4 201,0	4 300,2
Coûts des marchandises vendues	-3 425,6	-3 494,7
Frais de distribution	-384,8	-396,6
Frais généraux	-288,5	-265,6
Autres produits opérationnels (charges)	-2,7	-13,0
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>99,5</b>	<b>130,3</b>
Charges financières	-337,9	-280,9
Produits financiers	234,6	170,2
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>-103,3</b>	<b>-110,7</b>
Quote-part de résultat des entreprises associées	5,6	19,3
<b>RÉSULTAT AVANT IMPÔTS</b>	<b>1,8</b>	<b>38,9</b>
Impôt sur le résultat	-36,2	-21,6
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>-34,4</b>	<b>17,3</b>
<i>Dont part du Groupe</i>	-20,0	43,2
<i>Dont intérêts minoritaires</i>	-14,4	-25,9

## BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE TEREOS AU 31 MARS 2016

(EN MILLIONS D'EUROS)	31/03/2016	31/03/2015
<b>ACTIFS</b>		
Goodwill	1 105,0	1 115,4
Immobilisations incorporelles	105,2	116,6
Actifs biologiques	222,9	216,9
Immobilisations corporelles	2 238,4	2 280,2
Participations dans les entreprises associées	284,3	226,2
Actifs disponibles à la vente	45,0	47,7
Autres actifs financiers	108,2	100,2
Actifs financiers non courants avec les parties liées	15,5	16,0
Actifs d'impôts différés	147,0	167,4
Actifs d'impôts exigibles	0,5	0,6
Autres actifs	1,9	3,6
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>4 274,0</b>	<b>4 290,8</b>
Stocks	958,6	1 037,3
Clients	385,1	395,5
Autres actifs financiers courants	215,8	285,0
Actifs financiers courants avec les parties liées	19,1	20,2
Actifs d'impôts exigibles	37,4	33,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	380,5	389,2
Autres actifs courants	11,8	13,8
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>2 008,3</b>	<b>2 174,7</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>6 282,2</b>	<b>6 465,5</b>
<b>PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>		
Primes	285,8	285,8
Réserves et résultats consolidés	1 033,4	1 153,5
<b>CAPITAUX PROPRES DU GROUPE</b>	<b>1 319,2</b>	<b>1 439,2</b>
Intérêts minoritaires	638,2	719,2
<b>CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ</b>	<b>1 957,4</b>	<b>2 158,5</b>
Capital coopératif	619,2	619,2
<b>CAPITAL COOPÉRATIF ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>2 576,5</b>	<b>2 777,6</b>
Dettes financières non courantes	1 545,9	1 507,7
Avantages du personnel	52,9	51,0
Provisions non courantes	12,1	20,7
Passifs d'impôts différés	27,4	25,6
Passifs d'impôts exigibles	0,0	0,0
Autres passifs financiers non courants	199,0	199,3
Passifs financiers non courants avec les parties liées	5,1	10,6
Autres passifs non courants	20,3	15,0
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>1 862,7</b>	<b>1 829,9</b>
Dettes financières courantes	913,8	906,3
Provisions courantes	8,8	3,2
Autres passifs financiers courants	314,0	323,6
Passifs financiers courants avec les parties liées	45,8	53,4
Fournisseurs	528,3	527,5
Passifs d'impôts exigibles	4,5	4,8
Autres passifs courants	27,8	39,2
<b>PASSIFS COURANTS</b>	<b>1 843,0</b>	<b>1 858,0</b>
Passifs associés à des actifs détenus en vue de la vente	0	0
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS</b>	<b>6 282,2</b>	<b>6 465,5</b>

Extrait des comptes consolidés du groupe Tereos, société consolidante. Les états financiers consolidés au 31 mars 2016 de la coopérative « Tereos » ont été établis dans le respect des dispositions législatives et réglementaires applicables à la consolidation des comptes des sociétés commerciales et entreprises publiques. Ils sont présentés en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'adopté par l'Union européenne. Ces documents, dans leur version complète, peuvent être obtenus en les demandant au siège social de Tereos.

# LA RECETTE BETTERAVIÈRE

Dans le prolongement de la fin de l'exercice 2013-2014, la campagne de commercialisation de la récolte 2014 est restée dégradée tant sur le sucre que sur les alcools et l'éthanol. Cela a pesé lourdement sur la recette betteravière des associés coopérateurs pour la campagne 2014-2015, qui se situe à un niveau des plus bas depuis 10 ans.

## RECETTE BETTERAVIÈRE

Dans ce contexte, la recette betteravière globale moyenne s'est établie à environ 2 383 euros par hectare. Cette recette inclut les prix de base de la betterave, la recette liée à l'activité pulpes, les dividendes et les intérêts aux parts sociales. Ce montant correspond à un prix moyen payé pour chaque tonne de betteraves livrée d'environ 25 euros par tonne à 16. Pour mémoire, en 2013-2014, la recette betteravière s'était établie à 2 755 euros par hectare

## COMPLÉMENT DE RÉMUNÉRATION, DIVIDENDES ET INTÉRÊTS AUX PARTS SOCIALES

Contrairement aux précédentes années, compte tenu des niveaux bas du prix de commercialisation, il n'a pas été distribué de suppléments de prix sur les betteraves du quota sucre. En revanche, la rémunération du capital social (dividendes et intérêts aux parts) s'est élevée, cette année, à 8,2 %.

Le dividende issu des activités de diversification du Groupe est versé à l'ensemble des associés coopérateurs pour toutes leurs betteraves, sucre et alcool.

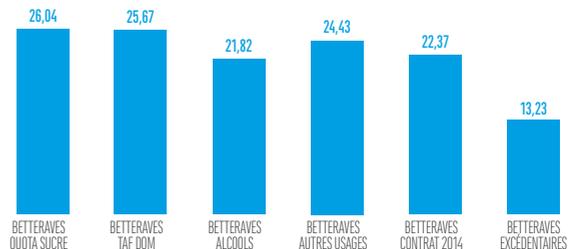
En février 2016, ce dividende a représenté 0,90 euro par tonne de betteraves, soit une rémunération de 7,1 % du capital social. Par ailleurs, l'ensemble des betteraves sucre et alcool ont bénéficié d'un intérêt aux parts sociales de 1,1 %, qui correspond au maximum autorisé par la réglementation sur la période.

## RÉPARTITION DES BETTERAVES ACHETÉES PAR TEREOS EN 2014-2015 (EN %)

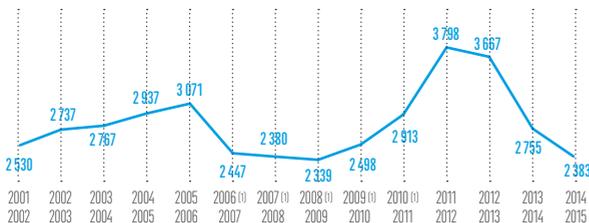


<sup>(1)</sup> Le travail à façon a permis de valoriser 5 % des betteraves contractées en alcools, contrat hors quota 2013, Autres usages et betteraves excédentaires en betteraves payées au prix des betteraves du quota sucre. Le tonnage de betteraves excédentaires résiduel est faible (4 %) suite au retraitement d'une majeure partie pour couvrir les déficits de livraison des autres catégories.

## PRIX DES BETTERAVES ACHETÉES PAR TEREOS EN 2014-2015 (EN EURO PAR TONNE), HORS DIVIDENDES ET HORS RECETTE PULPES



## RECETTE BETTERAVIÈRE MOYENNE DES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS DU GROUPE TEREOS\* DIVIDENDES ET RECETTE PULPES COMPRISES (EN EURO PAR HECTARE)



\*Coopérative Union Sucre Éthanol (hors SDHF) jusqu'en 2004-2005. Toutes coopératives depuis 2005-2006.

<sup>(1)</sup> Le complément de prix DPU « Betteraves » n'est pas intégré à cette recette.

RENDEMENT À 16  
**88,5 T/ha**

RICHESSSE  
**18,3 %**

TARE DÉCHETS  
**9,2 % net**  
**94 % déterrage**

**Ce rapport annuel est édité par la Direction de la communication de Tereos**

**Crédits photos :** Patrick Bogner, Julien Bouillé (Journal L'Union), Cherish pictures, Chico Carneiro, Fotolia, Jacques Grison, Thomas Lebon, Jean-Claude Moschetti, Ferdinando Ramos, Tereos, DR.

**Conception et réalisation :**  EUROKAPI

**Impression :** ce rapport annuel a été imprimé par IME sur un papier Cocoon offset recyclé et labellisé FSC. L'imprimeur est labellisé Imprim'Vert ; il s'engage à agir de manière concrète et continue pour réduire les émissions polluantes, tout en économisant les ressources naturelles.

