



Coopérer pour demain



Lexique

MLC : Maîtres Laitiers du Cotentin

MDD : Marque de Distributeur

RHF : Restauration hors Foyer

QLIP : Quality assurance in dairy -Organisme de certification Hollandais

GMS : grandes et moyennes surfaces

AOP : appellation d'origine protégée

PAI : produits alimentaires industriels

RGPD : règlement général sur la protection des données

Graphisme et mise en page : Agences Golden Design et Sonorcom

SOMMAIRE

1. La gouvernance au cœur de la stratégie RSE	p.5
2. Présentation générale du Groupe MLC et de ses métiers : production, transformation et distribution	p.11
3. Analyse de la matérialité du Groupe	p.21
4. Nos facteurs de risques et les dispositifs de maîtrise en place	p.47
• Les risques stratégiques	p.50
• Les risques opérationnels	p.54
• Les risques d'image	p.60
• Les risques financiers	p.64
5. Coopérer pour demain, les 4 piliers de notre stratégie RSE	p.69
• Coopérer avec nos producteurs laitiers et nos collaborateurs	p.72
• Coopérer pour une alimentation durable et responsable	p.82
• Coopérer avec les professionnels et les consommateurs	p.92
• Coopérer pour la planète et les générations futures	p.97
6. Le pilotage de la RSE	p.107
7. Rapport de l'OTI Cabinet de Saint Front	p.111
8. Synthèse des indicateurs clés	p.117



1 : LA GOUVERNANCE
AU CŒUR DE LA
STRATÉGIE RSE



Responsables, jusque dans notre ADN

C'est une réalité : notre modèle coopératif est étroitement lié à la responsabilité sociétale des entreprises. Cette proximité trouve aussi son origine dans notre ancrage territorial. En effet, cette forte empreinte locale nous permet de maintenir les emplois de proximité grâce à nos usines et plateformes de distribution, d'œuvrer pour le développement régional de nos marques, et de mettre en avant la richesse du patrimoine gastronomique français.

Une source inépuisable **de progrès**

Nous devons voir dans la RSE l'opportunité d'innover tant dans nos pratiques que dans les produits que nous proposons aux professionnels et aux consommateurs. Contrairement aux idées reçues, c'est également l'occasion de réaliser de nombreuses sources d'économies (performance énergétique, productivité, maîtrise des risques...), de préparer certaines évolutions réglementaires incontournables (allégations nutritionnelles), d'augmenter l'engagement et la satisfaction de nos collaborateurs (sécurité et bien-être au travail) et de veiller à l'image de notre Groupe auprès des consommateurs et des parties prenantes.

Plus qu'une idée, **un projet**

Voilà pourquoi nous avons lancé en 2018 notre projet sociétal et environnemental :

« **Coopérer pour demain** ». Le monde change : les consommateurs sont de plus en plus en quête de transparence sur les processus de production, les impacts environnementaux ainsi que le déploiement de bonnes pratiques agricoles et industrielles. Résultat, ils évoluent dans leurs actes d'achat. Nous nous devons d'accompagner ces changements. Les valeurs d'humanité, de solidarité, d'équité et de transparence qui forment notre ADN doivent faire écho au principe de développement durable.

Christophe LEVAVASSEUR



Président
de la coopérative MLC

Jean-François FORTIN



Directeur Général
du Groupe MLC

Guillaume FORTIN



Directeur Général
de la Coopérative MLC

Noël DATIN



Vice Président
de la Coopérative MLC

Hubert LERICHE



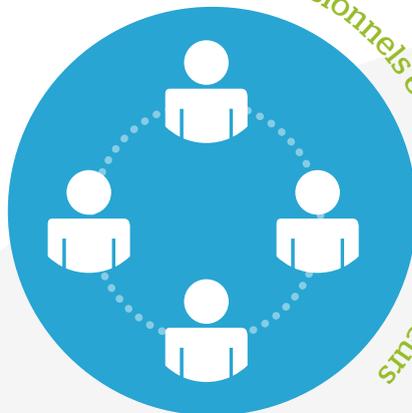
Vice Président
de la Coopérative MLC

“ Nous nous
devons
d'accompagner
ces
changements ”

La planète et les générations futures



Les professionnels et les consommateurs



Alimentation durable et responsable



Nos producteurs et nos collaborateurs



4 enjeux majeurs

À cet effet, entre 2018 et aujourd'hui, nous avons pris plusieurs décisions qui nous ont amené à concentrer notre projet autour de 4 grands enjeux : tout d'abord « **Nos producteurs et nos collaborateurs** », puis nos actions envers une « **alimentation durable et responsable** », puis la qualité de nos relations avec notre écosystème intégrant « **les professionnels et les consommateurs** » et enfin notre impact sur « **la planète et les générations futures** ».

Un engagement à suivre...

Face à ces 4 enjeux, nous avons identifié des indicateurs de progrès. En plus de nous permettre d'apprécier le chemin parcouru, ces indicateurs seront les marqueurs de nos plans d'actions à venir. En parallèle de la mise en place de la RSE au cœur de notre stratégie, nous avons pris la décision de créer le poste de **Responsable RSE Groupe**. Ses missions ? **Expliquer, animer et piloter notre stratégie RSE au sein des différentes entités de l'entreprise.**

Malgré tout cela, il n'en demeure pas moins qu'un projet RSE ne se réalise que si l'individuel est au service du collectif et le collectif au service de l'individuel. Dans cette optique, un groupe «Expert» composé de sociétaires producteurs et de collaborateurs des entités Maîtres Laitiers, Evolving et France Frais sera initié à partir du 1^{er} semestre 2020. Cette équipe pourra ainsi suivre et évaluer le déroulement de nos actions et anticiper nos futurs enjeux.

Enfin, le dernier Comité d'Orientation (CODOR) de mars 2019, fut l'occasion pour nous de partager avec un ensemble de dirigeants sur la nécessité d'intégrer la RSE dans nos processus managériaux et dans nos choix d'investissements, ainsi que sur l'importance de former et de mettre à disposition des outils pédagogiques pour que toutes nos équipes puissent s'approprier notre stratégie RSE.

Une vision d'avenir

Notre objectif est clair : faire évoluer notre modèle et nos relations clients et fournisseurs vers une réduction des impacts environnementaux en substituant des produits et services non « durables » par des produits et services considérés comme vertueux par l'ensemble des parties prenantes. Au-delà de l'utilité et de la sécurité de l'offre mise sur le marché, notre engagement d'avenir pour la société civile devient désormais la base du contrat économique.

Guillaume FORTIN



Directeur Général
de la Coopérative MLC

Gilles LEROY



Directeur
des achats

Alain GAUTHERON



Directeur du développement
et de l'animation

Jacques KLIMCZAK



Directeur Marketing
et Communication

Le comité
exécutif



2 : PRÉSENTATION GÉNÉRALE
DU GROUPE MLC ET DE SES
MÉTIER : PRODUCTION,
TRANSFORMATION ET
DISTRIBUTION



“
Nous sommes
les Maîtres Laitiers
du Cotentin”

Le modèle coopératif des Maîtres Laitiers du Cotentin : Raison d'être et valeurs

Née en 1962 à Sottevast de l'Union des coopératives laitières de la Manche (UCALMA), notre coopérative s'est développée au fil du temps. Depuis 1986, notre groupe s'est construit autour de trois entités toutes rattachées au terroir d'origine : la coopérative Maîtres Laitiers du Cotentin, maison mère restée à Sottevast depuis l'origine, la holding industrielle Evoling, créée en 2016 et la holding de distribution France Frais, qui se déploie dans toute la France au travers de ses 129 plateformes. Proche de ses marchés, Les Maîtres Laitiers du Cotentin et ses deux holdings France Frais et Evoling comptent plus de 5 000 collaborateurs et disposent d'implantations industrielles principalement dans la Manche et commerciales sur l'ensemble du territoire français pour l'activité de distribution.

Des valeurs qui nous rapprochent

Fondé sur l'association de compétences au service du bien commun et du partage équitable des richesses, notre modèle coopératif se distingue par des valeurs fortes : **l'humanité, la solidarité, l'équité et la transparence.**

Nous voulons que notre coopérative profite à tous

Exercée démocratiquement sur la base de l'élection d'un conseil d'administration élu par les sociétaires et d'un président élu par le conseil d'administration, notre gouvernance vise à rémunérer le mieux possible les hommes et les femmes qui sont à l'origine de la valeur. Il s'agit en premier lieu des sociétaires-producteurs, garants de la pérennité du modèle et de sa transmission aux générations à venir par la création durable de richesse. Dans le secteur de la production laitière, **l'achat de la matière première n'est pas réalisé dans une optique de rentabilité, au prix le plus bas, mais dans un objectif de valorisation de la rémunération des sociétaires producteurs, au prix le plus « juste ».** Sur un marché national et européen à la fois très concurrentiel et marqué par une baisse structurelle de la demande dans les pays développés, il n'y a donc pas d'autre solution pour pérenniser ce modèle que d'anticiper la demande, investir dans les outils industriels capables de répondre aux nouveaux besoins et pénétrer les pays émergents. Tel est le socle de notre responsabilité d'entreprise.



Nous proposons des **produits variés et de qualité**

Nos produits finis ou semi-finis sont destinés aux consommateurs français et étrangers, principalement la zone Europe via 4 marchés : le Retail, le Foodservice, les PAI (produits alimentaires intermédiaires) et la sous-traitance.

Nos produits peuvent porter **différentes marques** :

- Les marques de la coopérative MLC : Campagne de France®, Maitres Laitiers® ...,
- Les marques des enseignes de distribution dans le cas de marques de distribution (MDD)
- Les « no-name » quand il s'agit de produits PAI pour l'industrie,
- La marque de l'industriel en cas de sous-traitance.

Conventionnel, AOP, Bio, sans OGM... **MLC maîtrise différentes typologies de produits finis** et revendique également différentes allégations : enrichissement calcium, lait de pâturage, fabriqué en Normandie, made in France, bien-être animal...

Nous sommes un **acteur majeur** de la distribution

Dès 1987, notre coopérative décide d'acquérir deux sociétés de distribution dans le Cotentin : **Guillerit** (devenue DISFRAIS) et **Docks Fromagers** (devenue France Frais Auvergne). Objectif ? Après la diversification sur les métiers de la transformation, nous voulions continuer à nous différencier de nos concurrents en allant à la conquête d'une activité nouvelle, la distribution, et sur un marché générateur de valeur, la restauration hors-foyer. En 30 ans, Les Maîtres Laitiers du Cotentin ont ainsi donné **naissance au réseau France Frais** constitué de 129 filiales et dépôts répartis sur le marché domestique, **leader actuel de la distribution de produits frais** auprès des professionnels de la restauration, spécialiste aussi de la distribution de surgelés et d'épicerie. Aujourd'hui, tous les professionnels du foodservice en France sont à moins d'une heure d'une plateforme de distribution France Frais. Cette offre complète adaptée au marché BtoB et BtoC fait de **MLC une référence à l'échelle française et européenne** et plus récemment au grand export.

Nous sommes résolument **tournés vers l'avenir**

Le modèle de développement de MLC s'appuie sur deux moteurs de croissance pour renforcer année après année ses positions de leadership :

- **La croissance organique** qui est nourrie par le dynamisme commercial des équipes MLC, France Frais et Evolving et la capacité industrielle et distributive à s'adapter aux besoins des clients et des consommateurs.
- **La croissance externe** qui constitue l'autre moteur de croissance avec l'acquisition d'activités complémentaires et disposant de positions sur leur marché.

L'autre caractéristique de notre modèle économique est qu'il s'appuie sur des **fonds propres élevés** qui ont permis de financer la croissance du Groupe et de conserver une structure de bilan solide. En effet, alors que les initiatives liées aux nouvelles technologies digitales se développent : électronique embarquée dans les camions de livraison France Frais, dématérialisation des transactions, e-commerce... MLC, dans le même temps et grâce à l'organisation industrielle mise en place, poursuit activement ses initiatives de productivité, notamment liées à la « digitalisation » de certains process industriels et d'optimisation de ses capitaux employés.

Grâce à la solidité et à la démarche d'amélioration permanente de son modèle économique et en cohérence avec les valeurs de l'entreprise, MLC entend continuer à renforcer son profil de croissance rentable et durable et créer ainsi de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes tout en continuant à proposer des produits et des services répondant aux **besoins des professionnels et des consommateurs et contribuant à la préservation de l'environnement.**

Un des leaders européens

du savoir-faire laitier



5 CATÉGORIES PRODUITS :

L'ultra-frais (Yaourts, Fromages frais, Desserts lactés frais, Crème fraîche à DLC courte), le lait et les crèmes UHT, les fromages et les beurres.



733
EXPLOITATIONS



439
MILLIONS DE LITRES
DE LAIT PRODUITS
CHAQUE ANNÉE



6 SITES INDUSTRIELS
DE TRANSFORMATION



Rémunérer le mieux possible **les femmes et les hommes** qui sont à l'origine de la valeur.



1188
PRODUCTEURS
SOCIÉTAIRES

Les Maîtres Laitiers du Cotentin :

1 groupe, 3 entités



Tous,
prêts pour **demain !**

Notre Groupe bénéficie de relais de croissance solides dans la durée. Ainsi sur le plan géographique, plus de 87 % de notre chiffre d'affaires est réalisé en France, le premier pays en termes de ventes ce qui laisse de **fortes perspectives de développement** en Europe mais surtout à l'international vers les pays émergents (Asie, Inde, Moyen-Orient, Afrique..).

Au-delà des nouveaux marchés, les tendances de consommation et les évolutions sociétales (bio, circuit court, agroécologie..), la volonté croissante du bien manger ou le développement des nouvelles technologies (écoemballage, longue conservation, e-commerce...) offrent des perspectives de croissance à long terme pour l'entreprise aussi bien sur les nouvelles recettes laitières (lait enrichi, lait de pâturage...), les nouveaux conditionnements, que sur les futures solutions de distribution pour notre holding France Frais. En effet, **l'alimentation de qualité se situe au cœur des préoccupations des consommateurs et des parties prenantes** (EGALIM en France, Nutriscore en Europe...), ces évolutions augmentent fortement la valeur d'usage des produits laitiers et le rôle de France Frais dans le sourcing de l'alimentation quotidienne des plus jeunes, des actifs et des moins jeunes en restauration collective et commerciale.

Proposer des produits et des services répondant aux besoins des professionnels et des consommateurs **en contribuant à la préservation de l'environnement.**

Historique du groupe



Fiers de notre territoire !

L'histoire des Maîtres Laitiers du Cotentin est indissociable de la presqu'île du Cotentin, cette étroite bande de terre entourée de mer à la géographie si particulière. Depuis toujours les femmes et les hommes qui y vivent et y travaillent gardent une volonté farouche : **préserver un savoir-faire laitier ancestral et faire reconnaître à sa juste valeur le travail d'une chaîne humaine.** Producteur laitier, transformateur et distributeur, tous veulent pérenniser à tout prix ce modèle économique autonome pour les générations futures.

Pour appréhender la responsabilité de notre entreprise, il est fondamental de comprendre à quel point cet ADN est présent au cœur de nos 1 188 producteurs et de nos 5 000 collaborateurs depuis plus de 30 ans. Les activités que nous développons de façon durable et solidaire, de génération en génération, au bénéfice de nos familles, des consommateurs et de l'environnement qui est le nôtre sont le fruit des décisions successives qui jalonnent notre histoire. Depuis la création en 1962 de l'Union des Coopératives Laitières du Cotentin (UCALMA) jusqu'à la décision de construire l'usine de Méautis en 2015, dédiée au grand export, et de démarrer notre transformation digitale avec le e-commerce, c'est toute une chaîne de production, transformation, distribution que le conseil d'administration et la Direction Générale ont mise en place, totalement inédite pour des éleveurs, mais dans laquelle ils ont eu le courage de croire et d'investir.

Le rôle clé de **France Frais**

Si notre coopérative impulse toujours la stratégie et le sens de notre travail - donner le meilleur du lait pour nourrir la population - la holding France Frais élargit et complète notre mission. Historiquement conçue pour distribuer les produits de la coopérative à destination de la grande distribution, France Frais est devenu un des leaders français de la distribution pour les professionnels des métiers de bouche, permettant aux produits issus de la coopérative mais aussi ceux issus des industriels agro-alimentaires français et internationaux, d'accéder au marché foodservice.

Avec **Evoling** nous voyons plus loin

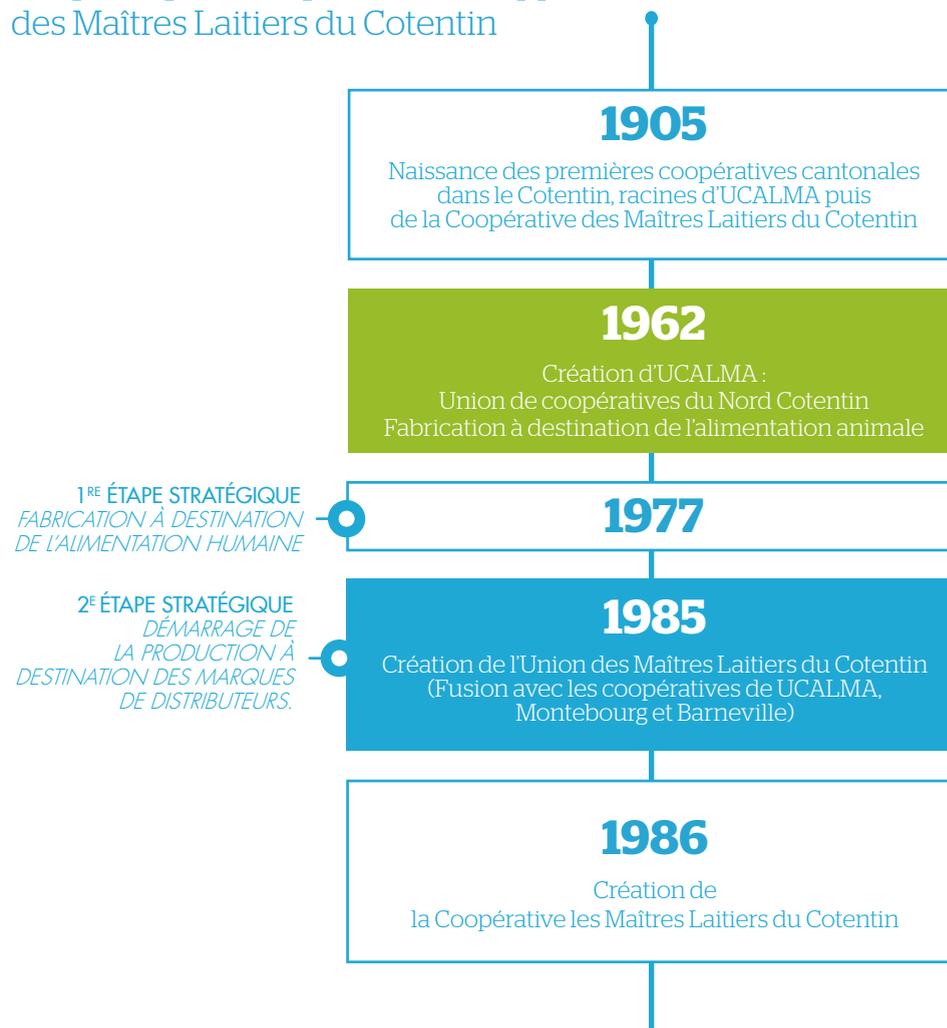
La création de la holding industrielle Evoling dont la mission est de préserver et pérenniser les savoir-faire industriels, prolonge aujourd'hui notre stratégie en contribuant à notre croissance externe. En un demi-siècle, si le contexte a profondément changé, la détermination est restée la même : il s'agit de faire des choix, d'anticiper et de prendre de l'avance pour finalement réussir à résister, transmettre et durer ensemble sur la presqu'île du Cotentin.

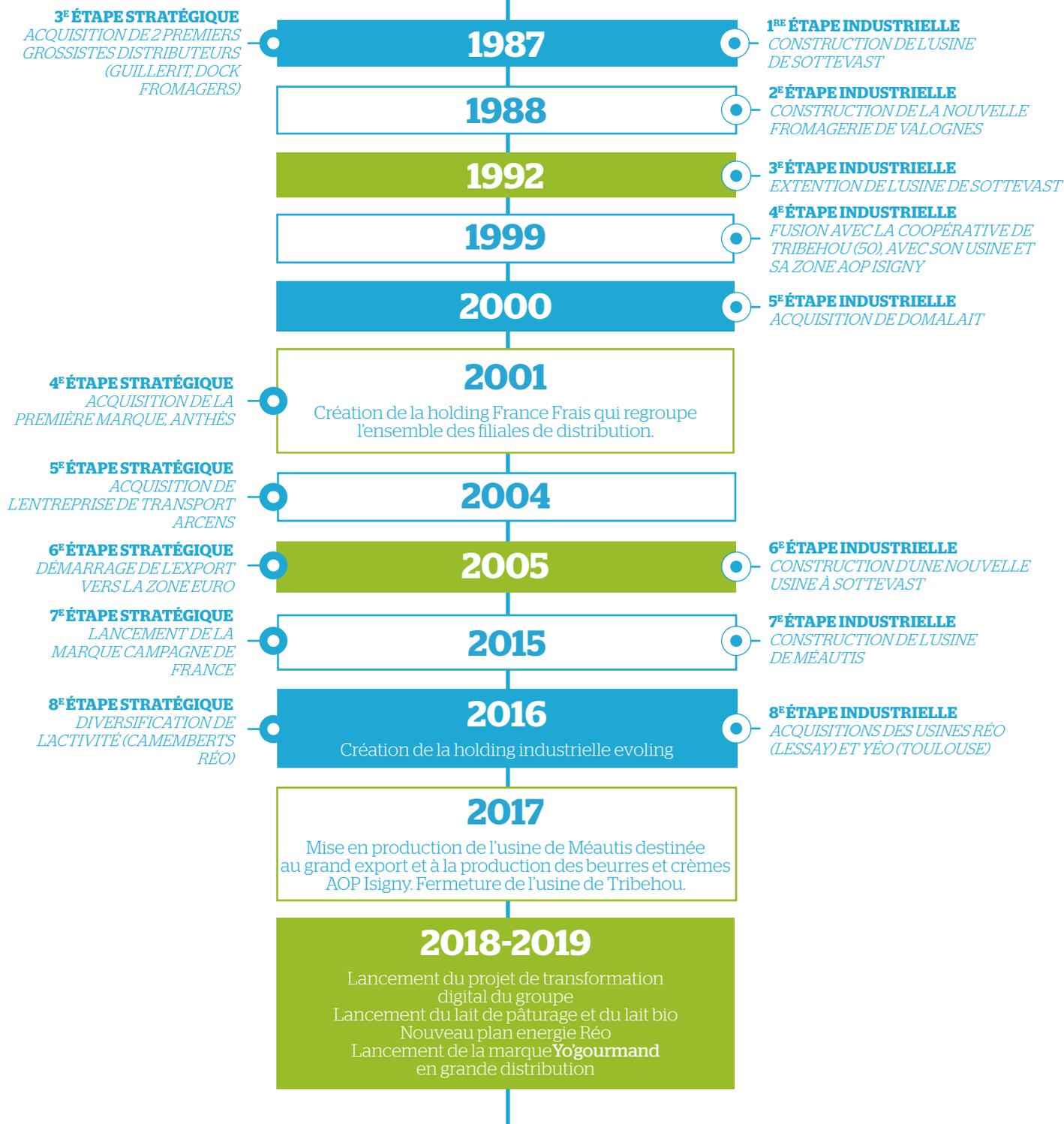
Le saviez-vous ?

Dès le 11^{ème} siècle, l'histoire de la Normandie est marquée par l'esprit de Guillaume II de Normandie, dit « **Le Conquérant** », qui s'empara de la couronne d'Angleterre, devenant ainsi le plus grand monarque d'Europe occidentale. Deux siècles plus tard, la région devenait le fournisseur officiel de lait à la Cour d'Angleterre. Au fil du temps, les producteurs normands se sont regroupés pour mettre en place des standards de qualité communs et mutualiser leurs moyens. En 1905, c'est l'émergence des premières coopératives cantonales du Cotentin.

Zoom sur...

Les principales étapes du développement des Maîtres Laitiers du Cotentin







3 : ANALYSE DE LA MATÉRIALITÉ DU GROUPE MLC

Description de notre écosystème et de nos métiers (production, transformation, distribution)

À travers notre coopérative et notre holding industrielle Evoling, **nous sommes un acteur reconnu en France et en Europe dans l'univers du lait**. Notre holding France Frais nous permet d'occuper une place de choix dans la distribution de lait vers les professionnels. Ultra-frais, lait, crèmes, fromages, beurres... Notre offre est riche d'une centaine de références.

Avec France Frais, nous proposons également **plus de 40 000 références de l'agroalimentaire** français et international fabriquées par des acteurs régionaux, nationaux et internationaux. Disponibles en frais, secs et surgelés, ces produits sont accessibles à tous les professionnels des métiers de bouche et de la distribution.

Cette offre complète entre les produits de la maison mère, et l'assortiment France frais, parfaitement adaptée au marché de la grande distribution, de la restauration hors-domicile et de la proximité, puise sa force dans l'engagement des producteurs sociétaires qui veillent quotidiennement à la qualité du lait et dans l'expertise des équipes France Frais capables de sourcer tous types de produits dans l'univers agroalimentaire.

“ Nous avons

Le lait de nos producteurs :

leur maître mot : **la qualité !**

Pour apporter aux consommateurs ou aux professionnels le meilleur du lait, nos producteurs sont particulièrement attachés **au bien-être de leurs troupeaux et veillent à la qualité de leur lait de la ferme jusqu'aux usines**. En devenant sociétaire des Maîtres Laitiers du Cotentin, chaque producteur s'engage à respecter les bonnes pratiques recommandées par le ministère de l'Agriculture : identifier les animaux, veiller à la santé, à l'alimentation et au bien-être des troupeaux, assurer la sécurité et la traçabilité du processus de production pour **une alimentation durable, protéger l'environnement et préserver le patrimoine et l'ancrage local**.

à cœur
de **donner** le meilleur



“

Chaque producteur s'engage à **respecter les bonnes pratiques** recommandées par le ministère de l'Agriculture

”

Zoom sur...

Les bonnes pratiques recommandées par le ministère de l'Agriculture.

1

Alimentation : 2 modalités

- Stabulation
- Pâturage

2

Traite : 2 modalités

- Automatisée : pilotée par le producteur 2 fois / jour
- Robotisée : laissée au choix des vaches, tout au long de la journée

3

Stockage en cuves à réfrigération

Procédé de refroidissement de 38° à 4°C

4

Collecte par camions de traite

Toutes les 48 heures, pompage électrique, tests physicochimiques dans les camions, acheminement. Contrôle et analyse de la collecte dès le dépotage à l'usine.

5

Production en usines

Réalisation des différentes recettes (fromages frais, beurres, yaourts, petits suisses, crèmes, faisselles) : différentes technologies pour maîtriser les différentes composantes du lait en fonction des différentes règles de fabrication.

TAUX DE CONFORMITÉ
DES EXPLOITATIONS
À LA CHARTE DES
BONNES PRATIQUES
DE L'ÉLEVAGE



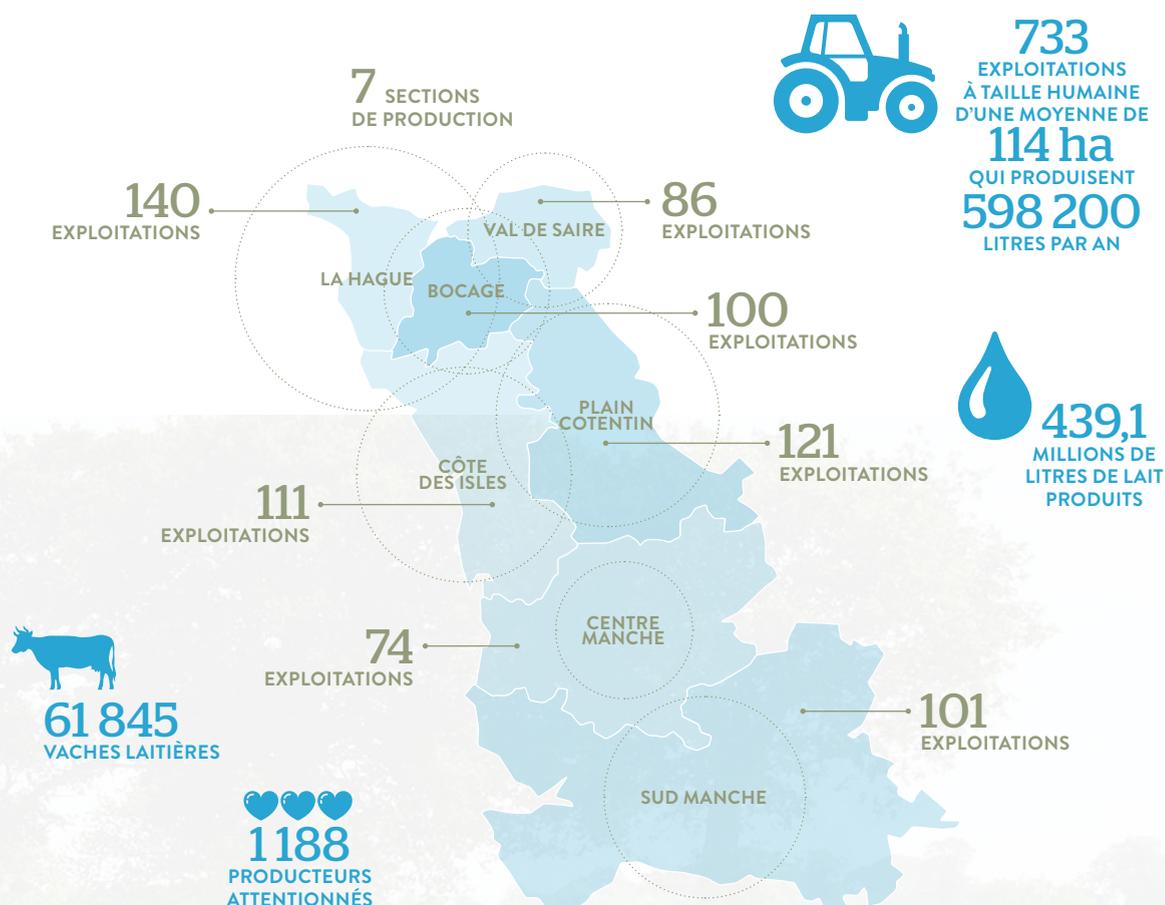
2018-2019
92,7%

VOLUME LAITIER
CONFORME À LA
CHARTRE DES BONNES
PRATIQUES DE
L'ÉLEVAGE (EN LITRE)



2018-2019
96,4%

Notre production de lait en quelques chiffres :



Nous accompagnons le changement

Depuis toujours, **nous sommes aux côtés de nos producteurs pour les aider à faire face aux mutations du marché et de leur profession.** Aujourd'hui, cet accompagnement est devenu essentiel pour répondre aux évolutions réglementaires et aux nouvelles attentes des consommateurs et professionnels de la restauration. Ainsi, une équipe de techniciens est présente en permanence sur les exploitations pour aider les producteurs. Et 4 fois par mois, la qualité du lait est contrôlée par un laboratoire indépendant agréé par le ministère.

Ces audits poursuivent plusieurs objectifs :

- **Accompagner les producteurs** dans l'amélioration de la qualité de leur lait sur l'ensemble des indicateurs organoleptiques et physico-chimiques.
- **Réduire les disparités** entre les exploitations.
- **Promouvoir en permanence les bonnes pratiques** en matière d'élevage, d'alimentation et d'hygiène.

Nous récompensons celles et ceux qui s'engagent

Tous les ans, nous organisons un challenge qualité et récompensons les meilleures exploitations. Pour cela, nous nous basons sur 3 critères : le taux cellulaire, les germes et la propreté des laiteries.

En 2018, 98 exploitations ont ainsi été récompensées. Ce challenge est bien plus qu'un simple outil managérial d'animation du savoir-faire de la coopérative et du groupe. C'est un véritable moteur d'excellence de notre communauté de producteurs, fédérée autour d'une fierté professionnelle commune.

Qualité du lait

Critères	% Collecté	Évolution par rapport à 2017
< 50 000 germes / ml	98,40%	↗

Richesse du lait

	2017-2018	2018-2019	Evolution sur 1 an	Evolution sur 10 ans	Evolution sur 20 ans
Matière grasse pondérée cumulée	41,76	41,83	+ 0,07	- 0,77	- 2,00
Matière protéique pondérée cumulée	33,98	33,89	- 0,09	- 0,30	+ 0,32



Nous faisons toujours **plus**



Chez Les Maîtres Laitiers du Cotentin, nous ne nous reposons pas sur nos réussites et nos acquis. Nous avons avancé **une charte de critères supérieurs** portant notamment sur l'allongement de la durée de pâturage et l'utilisation d'énergies renouvelables. Notre engagement dans le lait de pâturage trouve sa source dans l'ancrage de notre production dans l'environnement naturel du bocage.

Un gage de santé, de confort et de bien-être des vaches, dont voici les 5 aspects clés :

• **L'alimentation et la santé des animaux :**

partie importante de notre charte de bonnes pratiques d'élevage, elle pousse les producteurs à maintenir leurs troupeaux dans leur environnement naturel et donc, à pérenniser leurs exploitations sur le territoire.

• **L'environnement naturel du Cotentin :**

les conditions climatiques douces et la portance des sols permettent de laisser les vaches à l'herbe longtemps (d'avril à novembre). Le bocage est d'autant plus propice à l'élevage que les producteurs s'attachent à le préserver en entretenant les pâtures en moyenne toutes les trois semaines (taille des haies, fauchage des près...).

• **La configuration des exploitations :**

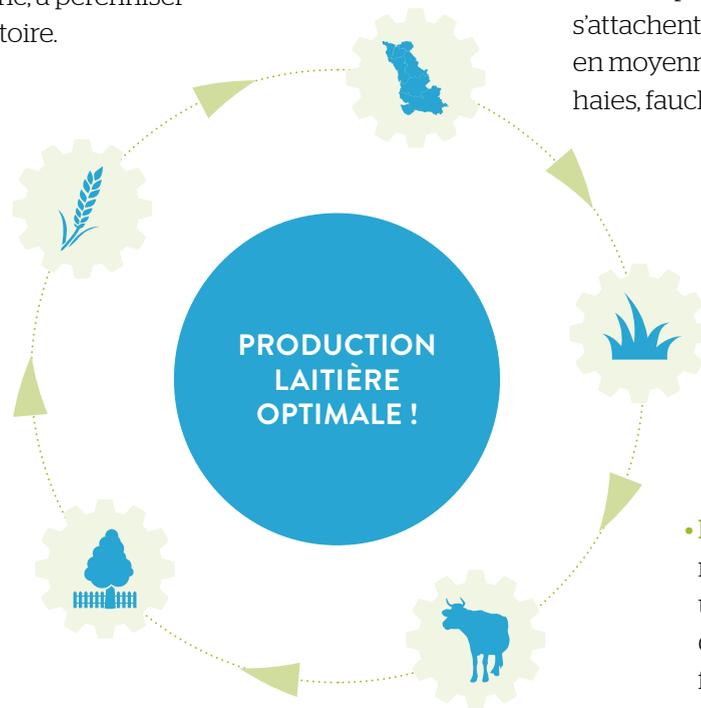
à taille humaine, elles permettent au producteur de facilement surveiller son troupeau en stabulation comme au pré. Ainsi, si un souci se déclare chez l'une des bêtes, il pourra facilement le repérer.

• **L'autoproduction de l'alimentation du bétail :**

60 à 80 % de l'alimentation des troupeaux est produite par les producteurs eux-mêmes, dans leurs exploitations. Ce fonctionnement permet de mesurer et de suivre précisément l'impact de l'alimentation sur les animaux, dans une démarche continue de progrès génétique et alimentaire.

• **Les outils d'aide :**

nous mettons à disposition des éleveurs un catalogue de produits alimentaires, d'hygiène et de soins accompagnés de fiches techniques. Au-delà du service rendu, cette approche permet d'obtenir un même niveau de qualité dans toutes les exploitations, ce qui favorise la santé des animaux et la qualité du lait.



Mieux se former pour mieux avancer

Nous proposons une offre de formation sur des thématiques stratégiques. Animées par des experts extérieurs, ces formations correspondent aux grands axes de développement du groupe pour les années à venir. À forte valeur ajoutée pour les participants, elles permettent notamment de faire évoluer des pratiques familiales, souvent ancrées autour de couples d'exploitants. Manager un ou plusieurs salarié(s), instaurer des nouveaux modes d'exploitations : en offrant des clés d'avenir, ces formations permettent à de nombreux éleveurs d'aspirer à une meilleure qualité de vie.

Formations (de novembre 2018 à avril 2019)

156 participants, 12 thèmes, 15 sessions dispensées pour 734 producteurs soit 21.25% de participation

- 1 - Mettre en mouvement mon entreprise en cohérence avec ma coopérative
- 2 - Comprendre les marchés laitiers et ma coopérative
- 3 - Maîtriser la qualité bactériologique du lait et la lipolyse
- 4 - Mammites - Cellules : faire le diagnostic de la situation
- 5 - Réduire les antibiotiques et découvrir les alternatives
- 6 - Pâturer plus et mieux pour gagner plus
- 7 - Réussir l'élevage des génisses - Assurer la phase 0-6 mois
- 8 - Observer ses vaches pour veiller sur leur santé et leur bien-être
- 9 - Optimiser son coût de production
- 10 - Des risques à la trésorerie : changer sa posture
- 11 - Manager et motiver son salarié pour une entreprise performante
- 12 - Utiliser les outils digitaux

On n'arrête pas le progrès !

Pour nous, Maîtres Laitiers du Cotentin, l'amélioration de la production laitière va de pair avec l'optimisation de la collecte du lait. Ainsi, depuis une dizaine d'années, nous investissons continuellement pour inscrire nos pratiques dans cette démarche de développement durable : normes Euro 6, pompage électrique des citernes, gestion raisonnée de l'épandage, procédés de refroidissement du lait par circuits d'eau dans les exploitations... et aussi perfectionnement des tournées.

Désormais pilotés par informatique, nos nouveaux process de tournées permettent de réduire la consommation de carburant, tout en respectant nos différents segments de production : lait conventionnel, lait de pâturage, lait AOP beurre, crème d'Isigny et depuis 2018, le lait destiné aux produits bio.

Dans cette même logique, nous avons planifié sur 10 ans le renouvellement de notre parc de véhicules. Plus précisément,

deux camions de 21 000 L sont remplacés tous les ans par des camions de 29 000 L à la norme Euro 6, et une citerne est renouvelée chaque année. Les avantages ? Optimiser le circuit de collecte, augmenter le volume collecté et réduire l'empreinte carbone. Grande nouveauté : grâce à des batteries à lithium qui se rechargent quand le camion roule, le pompage électrique du lait peut se faire à l'arrêt. Résultats, moins de pollution, de consommation de carburant et de nuisances sonores. De plus, les chauffeurs sont formés à l'éco-conduite.

Par ailleurs, l'aide financière versée aux producteurs pour s'équiper de pré-refroidisseur contribue aussi à mieux gérer les volumes dans chaque exploitation. Cette technologie permet de faire descendre rapidement le lait à 4°C, de le stocker de façon sécurisée à cette température pendant 48 heures et de diminuer la consommation d'énergie. Ainsi, cette nouvelle génération d'équipements présente une double utilité : diminuer les coûts et réduire l'impact environnemental.

“ 8 producteurs ont bénéficié
de cette aide en 2018 ”

Notre fierté : l'AOP Isigny

Située à proximité de la mer, Isigny est irriguée par cinq rivières et offre des herbages très riches. C'est pourquoi les vaches de race Normande vivant sur cette zone produisent un lait qui donne au beurre et à la crème d'Isigny leur onctuosité et leur parfum incomparables. Une partie de nos agriculteurs coopérateurs sont installés sur la zone d'Isigny, ce qui nous permet de produire et commercialiser du beurre et de la crème sous le label AOP Isigny, dans le strict respect du cahier des charges de l'appellation officielle.

Le saviez-vous ?

L'appellation d'Origine Protégée (AOP) désigne un produit dont toutes les étapes de production sont réalisées selon un savoir-faire reconnu dans une même aire géographique, qui donne ses caractéristiques au produit. C'est un signe européen qui protège le nom du produit dans toute l'Union Européenne.

La transformation de notre lait

Investir, c'est dans notre nature !

Notre outil industriel est le résultat d'un programme d'investissement de plus de 350 M €. Mené depuis plus de 30 ans, il s'inscrit dans une démarche permanente de développement, seule garante de l'avenir de nos producteurs et salariés. Il met aujourd'hui en action 6 usines aux capacités et technologies permettant de couvrir l'ensemble de nos besoins de commercialisation et répondant aux besoins des marchés Retail et Foodservice en France et dans le monde.

- Les valeurs fondatrices de notre programme d'investissement
- L'investissement dans des process de fabrication de dernière génération et dans la R&D.
- La formation et la professionnalisation des équipes.
- L'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise.

“ Notre programme d'investissement s'inscrit dans **une démarche permanente** de développement ”



Zoom sur...

nos 6 sites de transformation

Sottevast

Spécialisée dans la production de fromages frais, de crèmes, de lait et de beurre, Sottevast accueille chaque jour plus d'un million de litres de lait qui sont ensuite transformés sur les 30 lignes de production. Le site dispose également d'un atelier de pré-concentration pour le lait et le sérum ainsi que d'un atelier de fabrication de concentré lactique. Une unité ultra-moderne de stockage (80 000 m³) et de préparation permet de gérer plus de 45 000 palettes par mois soit près de 250 camions chargés par semaine avec une capacité de livraison de 24 heures en France et 48 heures en Europe. Le site est certifié ISO 9001 (version 2015), IFS (version 6) et BRC (version 8).

En bref

Spécialités : fromages frais, crèmes, lait et beurre
Volume de production : 170 000 tonnes/an
Nombre de collaborateurs : 666

Anthony LECARPENTIER
Directeur Industriel
SOTTEVAST / MÉAUTIS / VALOGNES

Méautis

Initialement dédié à la fabrication de briquettes de lait pour la consommation infantile et au futur développement de produits pour le grand export, le site intègre également la fabrication des produits de la zone AOP Isigny. Fleuron actuel de l'industrie laitière européenne, Méautis répond à 3 grands objectifs :

- Apporter de la flexibilité dans le schéma industriel du Groupe.
- Pérenniser et développer l'activité de transformation de la matière grasse sur le territoire AOP Isigny.
- Et pouvoir aborder de nouveaux marchés sur le grand export.

En bref

Spécialités : briquettes de lait et produits AOP Isigny
Date d'ouverture : Avril 2017
Montant des investissements : 116 M€
Dispose depuis l'été 2019 de l'agrément **lait infantile**, pour la Chine

Domalait

Située en Seine-et-Marne, l'usine s'étend sur environ 7 500 m² et possède 15 lignes de découpe et d'emballage. En 2016, Domalait a investi plus de 10 millions d'euros pour développer la gamme Flow Pack et optimiser la gamme Barquette.

En bref

Spécialités : fromages découpés et emballés
Volume de production : 2 700 tonnes/an
Nombre de collaborateurs : 33



Patrick LUC
Directeur de DOMALAIT

Réo

La laiterie est composée de 4 ateliers : un atelier pour le moulage des Camembert AOP et des autres fromages au lait cru, un pour la beurrerie, un pour la crèmerie et un atelier fromage blanc traditionnel avec égouttage en filtre berge. En 2018, un investissement important de près de 2M € a été réalisé pour rénover la production de chauffage et la frigorifier avec une technologie de dernière génération en matière de développement durable. Le site est certifié IFS Version 6.

En bref

Spécialités : fromages au lait cru, fromage blanc, beurre, crème
Volume de production : 2700 tonnes/an
Nombre de collaborateurs : 85



David AUBRÉE
Directeur de
la Fromagerie RÉO

Valognes

Spécialisé dans la production de fromages à pâte pressée non cuite : Raclette, Tomme, Saint Paulin et plus localement la Trappe de Bricquebec, le site de Valognes reçoit chaque année près de 28 millions de litres de lait. L'activité, très saisonnière, est importante au printemps (période de forte production laitière) afin de permettre la commercialisation des produits en hiver. Le site dispose de caves d'affinage et est certifié ISO 9001 (version 2015) et IFS (version 6).

En bref

Spécialités : fromages à pâte pressée non cuite
Volume de production : 3500 tonnes /an
Nombre de collaborateurs : 46



Jérôme SERVIÈRE
Directeur de YÉO FRAIS



Yéo

Situé à Toulouse, le site est spécialisé dans la fabrication de yaourts et de crème fraîche. Intégré au groupe Maîtres Laitiers du Cotentin en 2017, il a développé une forte culture de l'innovation, qui en fait aujourd'hui le leader de la fabrication de yaourts bio pour les marques de distributeurs et un précurseur pour les produits à base de laits alternatifs (chèvre et brebis). Certifiée BIO et IFS, l'usine compte 9 lignes de conditionnement et est capable de traiter 4 laits différents : vache, vache bio, brebis, chèvre. Yéo produit également du lait UHT et de la crème et possède depuis peu sa marque propre YoGourmand.

En bref

Spécialités : yaourts et crème fraîche
Volume de production : 100 000 tonnes/an
Nombre de collaborateurs : 192

La distribution de nos produits

Nous sommes présents partout... ou presque!

Grâce à notre holding France Frais et à ses 129 filiales et dépôts répartis dans toute la France, nous sommes décideurs et maîtres de la distribution de produits fabriqués par nos usines, à partir du lait produit par nos producteurs. En 30 ans, Le réseau France Frais est devenu leader de la distribution de produits frais auprès des professionnels de la restauration et spécialiste de la distribution de surgelés et d'épicerie. **Aujourd'hui, tous les professionnels du foodservice en France sont à une heure maximum d'un entrepôt France Frais.**

129 filiales
et dépôts et filiales



N°1
de la distribution de
produits laitiers en CHD
(25 % de parts de marché)

1,6 milliard
de chiffre d'affaires



N°1 de la distribution de
fromages chez les crémiers
(38 % de parts de marché)

3802
collaborateurs
chez France Frais



N°3
de la distribution
en foodservice
(10 % de parts de marché)

Résultats consolidés 2018/19

Chez nous, les résultats parlent d'eux-mêmes !

Notre offre de plusieurs dizaines de milliers de références, nous permet d'être un des leaders de l'univers laitier et de la distribution. Répartie en 3 grandes catégories de produits (les produits frais, l'épicerie et les surgelés), notre offre provient de nos propres usines de transformation et des industriels de l'agro-alimentaire quand il s'agit de l'activité de distribution de notre holding France Frais. En 2018/19, nous avons réalisé un chiffre d'affaires de plus de 1,9 milliards d'euros, dont 24 % avec nos produits propres et 76 % avec les produits distribués par notre holding France Frais. Proche de nos marchés et tournés vers l'ensemble de notre chaîne de valeur, nous comptons plus de 5 000 collaborateurs et disposons d'implantations commerciales et industrielles sur tout le territoire français.



Nous sommes
un des **leaders**
de l'univers laitier
et de la distribution



Zoom sur... 
nos 2 moteurs de croissance

“

Notre modèle de développement
s'appuie sur
deux moteurs de croissance

la croissance
Organique

Elle est nourrie par l'innovation avec le lancement régulier de nouvelles offres de notre pôle industriel et par des initiatives sur les domaines de l'exploitation et du commerce avec France Frais.

Nouveaux chantiers en distribution : WMS, PDA, Drive, Digital, Formation



pour renforcer

année après année

nos positions de leadership.



la croissance
Externe

Notre modèle de développement se caractérise par une structure de bilan solide et des acquisitions stratégiques qui nous permettent de renforcer nos positions sur plusieurs segments de marché. Depuis 1986, nous avons réalisé plus de 120 opérations de croissance externe.

Faits marquants

Une évolution durable de notre production laitière

Si nous avons fait le choix du lait de pâturage non-OGM, c'est pour mieux valoriser le territoire de la Manche, du Cotentin et son environnement naturel, le bocage normand. Par sa typologie de terrain, la variété de ses sols, l'environnement maritime et son climat tempéré, il se prête tout particulièrement à ce type d'élevage et permet de créer ainsi une forte valeur ajoutée pour nos producteurs. Sur la filière, ce positionnement représente un segment prometteur, situé entre le lait conventionnel et le lait bio. Nous sommes d'ailleurs parmi les premiers producteurs à lancer le lait de pâturage non-OGM en France. Et dans un contexte consumériste encore non encadré mais partagé par l'interprofession, nous contribuons actuellement au sein des instances représentatives à la mise au point d'un référentiel du lait de pâturage visant à converger avec la certification hollandaise QLIP créée il y a deux ans. En pratique, notre coopérative a élaboré un cahier des charges de production supérieur à celui des autres régions et qui re-segmente la collecte. Nos techniciens laitiers encouragent et accompagnent les éleveurs qui souhaitent s'engager dans cette démarche. Nombreux sont ceux qui la soutiennent déjà ! Dans le même esprit, nous encourageons la conversion des exploitations vers le Bio et nous mettons en place les ressources nécessaires pour accompagner les sociétaires.

Notre objectif ? Atteindre dans les 3 prochaines années, un volume annuel de 10 millions de litres.

“ Mieux valoriser
le territoire du
Cotentin et son
environnement naturel ”



Des turbulences sur le marché Grand Export

L'exercice 2018/19 a été marqué par plusieurs événements dont un qui a tout particulièrement affecté l'usine de Méautis. En effet, la signature de notre contrat commercial avec le client chinois Synutra devait nous permettre de commercialiser des produits innovants élaborés en concertation avec notre équipementier, répondant strictement au cahier des charges de Synutra et aux contraintes techniques et géographiques de ce nouveau pays. Au cours des premiers mois de 2018, nous avons constaté, d'une part, des ventes inférieures aux engagements volumétriques pris par Synutra (690 millions de briquettes de lait par an) et, d'autre part, des stocks très élevés toujours détenus par notre client pour lesquels plusieurs créances étaient exigibles. Les défaillances que nous avons observées de la part de Synutra, relatives à la remontée tardive des attentes consommateurs, au non-respect des clauses de garanties et aux défauts de règlements, contraires à notre accord commercial, nous ont amené à suspendre notre production début août ainsi qu'à lancer immédiatement un plan d'action :

Avec nos collaborateurs

Un schéma d'organisation interne entre nos différents sites a été mis en place afin de préserver l'emploi.

Avec nos sociétaires

Une réorganisation de la collecte laitière vers nos autres sites industriels nous permettant de continuer à collecter 100% du lait et de préserver le prix du lait conformément aux engagements de la coopérative.

Avec les équipes de distribution

Avec les équipes de distribution France Frais, des efforts ont été demandés sur les produits issus du pôle industriel Maîtres Laitiers à destination du marché domestique.

Nous avons également constaté sur le 2^{ème} semestre 2018 l'évolution de la position de Synutra en France avec Les Maîtres Laitiers du Cotentin mais aussi avec d'autres industriels français et avons été informés de la décision unilatérale de Synutra de rompre son contrat avec les Maîtres Laitiers du Cotentin. Cet événement nous a donc amenés à prendre plusieurs décisions sur le plan financier, sur le plan juridique pour préserver les intérêts du Groupe et ouvrir sur des solutions commerciales vers d'autres pays ainsi qu'avec des partenaires industriels pour un redémarrage de l'atelier UHT de Méautis.



Performances

Nous avons de bonnes raisons de rester positifs!

Malgré l'impact conjoncturel lié à l'activité grand export, notre capacité à créer de la valeur dans la durée pour l'ensemble de nos parties prenantes nous permet d'enregistrer une bonne performance en 2018/19 :

- **Les comptes consolidés du groupe** s'établissent à 1,953 milliard d'euros de chiffre d'affaires (en retrait de -1,2% par rapport au dernier exercice).
- **Le résultat net part du groupe** de 7,566 millions d'euros (en progression de 6,266 millions d'euros par rapport au dernier exercice).

Ces réalisations reflètent le renforcement de nos positions sur nos activités et nos marques à la fois sur le marché domestique et en Europe. Malgré un marché en berne dans les pays matures, elles prouvent que nos clients et consommateurs apprécient notre modèle économique, la qualité de nos produits et l'engagement de nos équipes.

Notre croissance en France

En France (87,3 % du chiffre d'affaires du Groupe), la croissance de notre chiffre d'affaires s'élève à + 9,45% en 2018/19. Cette bonne performance traduit le renforcement de nos positions, tiré notamment par le succès des initiatives commerciales et les lancements réussis de nos produits ou encore l'offre BVP et Surgelés pour France Frais. En fin d'année 2018, et de façon ponctuelle, l'activité festive pour France Frais a permis de neutraliser une partie de l'impact « Gilets Jaunes ».



“ Nos clients et
consommateurs
**apprécient notre
modèle** économique,
la qualité de
nos produits et
l’engagement de nos
équipes ”

Nos marques

Des références qui font notre différence

Nous proposons à nos clients un catalogue de plusieurs dizaines de milliers de références. Renouvelé de façon régulière par l'intégration de nouveaux produits ou enrichi par les innovations des fournisseurs de France Frais, nous couvrons pour nos activités propres les catégories Fromages frais, beurres, crèmes, lait et ultra-frais et les catégories Frais, ambiante et surgelés pour nos activités de distribution. Pour compléter notre développement, nous disposons également de nos propres marques nous permettant de maîtriser toutes les catégories de savoir-faire laitiers et fromagers, à commencer par notre marque de producteurs Campagne de France.

Zoom sur...

Campagne de France



Nous voulons faire de Campagne de France la marque qui donne un sens à l'agriculture française, en rapprochant les producteurs et les consommateurs. Sous son ombrelle, on retrouve des produits destinés aux consommateurs ainsi qu'aux professionnels de la restauration Hors Foyer comme : les fromages frais, les yaourts, les faisselles ou encore les suisses, les crèmes UHT ou en seaux, les fromages portions et le beurre.

Depuis 2001, le Groupe a aussi racheté 4 autres marques en plus de sa marque de producteurs Campagne de France, à savoir : l'entreprise lyonnaise La Mère Richard (Saint Marcellin), la fromagerie savoyarde Édouard Conus, la fromagerie normande avec sa marque de camembert AOP Réo et le spécialiste du yaourt Bio avec sa nouvelle marque YoGourmand.



Marchés GMS et RHF : les raisons de nos investissements

- L'importance de la relation avec les distributeurs type Carrefour, Leclerc, Intermarché, Walmart et les MDD ;
- La complexité du marché RHF qui reste le canal de distribution de référence compte tenu de son poids dans l'activité consolidé du Groupe ;
- Le besoin d'établir des relations avec les nombreux intervenants de la chaîne de décision dans chaque pays, qu'il s'agisse des distributeurs locaux, des prescripteurs ou des utilisateurs finaux ;
- La nécessité de mettre à disposition des clients une gamme étendue de produits et de services (stockage, livraison) couvrant des besoins différents (catering aérien, magasin de proximité, hypermarché...), des attentes multiples (produits locaux, régionaux, bio, UE, alternatifs...), des utilisations hétérogènes (consommation à table, nomade ou en ingrédient) et des cahiers des charges spécifiques (normes HACCP, ISO, BRC, IFS, FSCC...).



“

Faire de
**Campagne de
France**

la marque qui
donne **un sens**
à l'agriculture
française

”

Innovations produits et technologiques

Nos produits innovent pour demain

Nous bénéficions d'une longue expérience reconnue en innovation et développement de produits, que ce soit pour les grandes enseignes de distribution ou en sous-traitance pour les industriels. La preuve ? Nous élargissons sans cesse nos gammes en y intégrant des produits à haute valeur ajoutée : lait de pâturage, AOP, Bio et plus récemment les laits alternatifs (brebis, chèvre...).

Par ailleurs, nous avons particulièrement développé notre expertise en termes d'optimisation nutritionnelle. Par exemple, nous réduisons le taux de sucre de nos produits, utilisons des colorants « foodstuff » plus naturels et supprimons des additifs.

“ Près d'1 million d'euros
est consacré à la
recherche
développement! ”

De plus, l'ouverture de notre site de Méautis nous permet également de disposer des nouvelles technologies nécessaires pour faire évoluer notre savoir-faire laitier en créant de nouvelles recettes et en développant des packagings innovants adaptés au grand export : nouveaux usages, conditions climatiques extrêmes, transport de long durée... Chez Les Maîtres Laitiers du Cotentin, nous veillons aussi à limiter l'impact environnemental de nos productions grâce à une réduction des emballages et une optimisation des plans de palettisation et de transport aval. Au final, 0,05 % de notre chiffre d'affaires est consacré à la recherche/développement et à la qualité ! Un pourcentage également influencé par le mix d'activité et les acquisitions.

Des priorités absolues

Notre démarche de développement produit se base sur 3 axes essentiels :



Qualité, goût et
sécurité alimentaire



Simplicité, facilité et
accessibilité



Des fonctionnalités accrues
des produits pour les
professionnels de la RHF

De nouveaux produits

En 2018/19, notre Groupe a lancé sur le marché **66** produits sur les catégories suivantes, bénéficiant de plan de progrès sur les recettes et/ou les emballages :

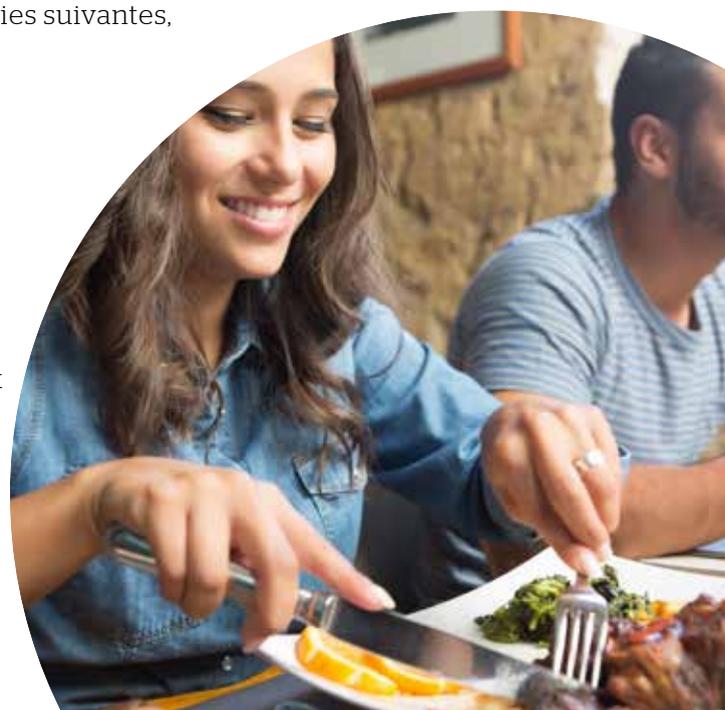
ULTRA FRAIS : 42 recettes

FROMAGE : 14 nouveaux emballages

FROMAGE : 10 recettes

Le suivi rigoureux de France Frais

Au sein de notre holding France Frais, nous avons mis en place un cahier des charges produits et industriel qui référence les produits et opérateurs respectant la législation en vigueur et déployant des formes de production vertueuses et durables. En listant tout un ensemble d'informations liées aux critères nutritionnels, logistiques, légaux et environnementaux, ce cahier des charges nous permet d'évaluer nos partenaires. Et pour veiller au respect de ces critères, nos propres équipes parfois accompagnées d'un cabinet externe pratiquent des audits inopinés toute l'année chez nos fournisseurs.



Investissements durables

Des engagements qui paient !

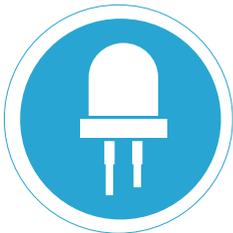
Les bâtiments représentent une part importante de l'énergie utilisée du fait des process de fabrication et de la frigorifère. C'est pourquoi, sur nos sites de Sottevast et Valognes, nous poursuivons les investissements et les démarches d'optimisation :



Réduction des émissions fugitives grâce à la maîtrise des fuites de fluides frigorigènes et à la décision d'utiliser l'ammoniac dans les principales installations de froid pour prévenir le risque de dégagement de gaz à effet de serre



Entretien et contrôles continus des réseaux de production d'air comprimé qui fonctionnent à l'électricité



Poursuite du remplacement des éclairages au néon par des éclairages à LED



Mise à l'arrêt pendant l'hiver des installations de production de froid



Optimisation des process de l'atelier UHT, ce qui a aussi permis de réduire efficacement les pertes matières et de générer des gains de productivité sur le conditionnement et le suremballage.

Suite à l'intégration en 2018 de la fromagerie Réo, notre Groupe a mis en place les premiers investissements écoresponsables à hauteur de 1,8 M€ :

Ainsi, nous avons installé une nouvelle centrale au gaz naturel produisant 2,5 T/heure de vapeur et permettant de réduire les émissions de CO₂ et la facture énergétique.

Nous avons également modernisé la frigorie en remplaçant les groupes frigorifiques par des machines de nouvelle génération permettant le recyclage des calories produites pour générer de l'eau chaude à 60°C utilisée dans la fromagerie.

Du côté des plateformes de distribution France Frais, notre plan d'investissement visant la modernisation des sites sur la frigorie, le parc de véhicules (VL & PL) et l'amélioration des postes de travail se poursuit. Sur l'exercice 2018/19, nous avons investis 12,1 M€ dans plusieurs plans d'actions : PDA, Parc Véhicule, Frigorie, Modernisation plateformes & système d'information.



“ Notre Groupe
a mis en place
**les premiers
investissements
écoresponsables**
à hauteur
de 1,8M €
”



4 : NOS FACTEURS DE RISQUES ET LES DISPOSITIFS DE MAÎTRISE EN PLACE

Le risque revêt plusieurs aspects

Premièrement, il représente la possibilité qu'**un événement survienne et affecte** nos collaborateurs ou des tiers (consommateurs, prestataires, parties prenantes diverses...), nos actifs, notre environnement, nos objectifs ou notre réputation.

Deuxièmement, il peut aussi représenter **la possibilité de commettre des erreurs stratégiques ou tactiques** voire manquer certaines opportunités d'affaires ou de progrès. Pour gérer ces risques, nous bénéficions d'un dispositif dynamique basé sur notre organisation interne : conseil d'administration, comité de direction, comité exécutif et comité d'orientation. Ainsi, nous pouvons identifier, analyser, traiter et maintenir les principaux risques à un niveau conforme à nos valeurs, objectifs, modes d'exécution, cahiers de charges, process et à la législation en vigueur. Nous sommes aussi soutenus par les Commissaires aux comptes qui réalisent des travaux d'audit et par un organisme tiers indépendant pour les actions qui engagent notre responsabilité sociétale.

Nos 6 objectifs

PROTÉGER
les femmes
et les hommes
du Groupe

SÉCURISER
notre prise
de décision et
nos processus
pour favoriser
l'atteinte de nos
objectifs

MOBILISER
les
collaborateurs
autour de notre
projet coopératif

AGIR
sur les parties
prenantes
et notre
écosystème

PRÉSERVER
nos valeurs,
nos actifs et
notre réputation

FAVORISER
la cohérence
des actions avec
les valeurs
du Groupe.

Un modèle complet

Notre organisation de gestion des risques rassemble un ensemble de moyens, comportements, politiques, procédures, outils et actions 100 % adaptés à toutes les entreprises composant les Maîtres Laitiers du Cotentin. Nous pouvons ainsi prendre en compte précisément et spécifiquement les risques significatifs stratégiques, opérationnels, financiers, de conformité ou d'image.

La Consolidation

Notre département Consolidation participe à la maîtrise de nos activités, à l'efficacité de nos opérations et à l'utilisation efficiente de nos ressources. Globalement, la Consolidation ne se limite pas aux procédures permettant de fiabiliser les informations comptables et financières, mais va plus loin.

Elle a ainsi pour objectifs :

- D'assurer la conformité aux lois et règlements ;
- De veiller à l'application des instructions et au respect des objectifs fixés par la Direction générale ;
- De garantir le bon fonctionnement des processus internes pour préserver les actifs ;
- De donner une assurance sur la fiabilité des informations comptables et financières ;
- D'accompagner la croissance organique et la croissance externe ;

“ Nous disposons d’un dispositif dynamique de gestion des risques ”

Zoom sur... nos entités qui agissent

Pour gérer les risques, plusieurs fonctions au sein de l’entreprise travaillent main dans la main. Un vrai travail d’équipe.

- **La Production laitière** : elle accompagne quotidiennement les sociétaires dans le respect de la charte des bonnes pratiques d’élevage, le bien-être animal et la gestion des risques sanitaires et environnementaux.
- **La Direction Industrielle et la direction Qualité** : elles déclinent la stratégie industrielle sur les sites de production et veillent à l’ensemble des risques inhérents (production, pollution, énergie...) liés à la fabrication (Méthodes, maintenance...) ou à la qualité et la conformité de nos produits.
- **La Direction des Systèmes d’Information** : sa mission ? Renforcer la fiabilité du traitement des données comptables et financières, veiller aux procédures réduisant les risques de sécurité informatique, et piloter les process de gestion des flux d’informations et les plans de sauvegarde des données pour assurer la continuité d’exploitation.
- **La Direction Juridique et la direction Réglementation** : ces 2 entités veillent aux risques liés aux activités du Groupe et portant sur ses valeurs patrimoniales (immobilier, propriété de marques, évolution de la législation sanitaire ou alimentaire...).
- **La Direction Financière et les Responsables financiers des filiales** : ils sont chargés du contrôle interne et de la conformité des données comptables. Ils assurent également le Contrôle de Gestion. Un rôle clé puisqu’ils suivent de près la performance des filiales et la bonne application des procédures. Pour cela, ils s’appuient sur une procédure spécifique de reporting financier et du budget : tous les mois, les filiales transmettent une liasse de consolidation détaillée comprenant le bilan et sa revue analytique, le compte de résultat et ses analyses.
- **La Direction des Ressources Humaines** : elle assure la sécurité des collaborateurs, fait respecter la législation en vigueur concernant l’hygiène et la sécurité tout en assurant le dialogue et la prévention des risques sur la santé de nos équipes.
- **La Direction Commerciale** : elle consolide notre relation client et garantit la conduite éthique de nos affaires et l’anticipation du risque client.
- **La Direction du réseau France Frais, assistée des Directeurs de filiales** : elle soutient la cohérence des actions du Groupe avec nos filiales de distribution.
- **Les Directions Achats et logistiques** : elles sont chargées de la relation avec nos fournisseurs, de la prévention en matière de transport et de toutes les optimisations logistiques des flux physiques.

4 types de risques stratégiques au programme

1. Les risques conjoncturels

Qui sait ce qui peut se passer demain ?

Notre activité pourrait être affectée par des changements de conjoncture de nature politique, sociale, économique ou environnementale, générale ou locale, en France et dans les pays européens où nous vendons nos produits.

Des risques en amont...

Ceux-ci reposent sur les enjeux laitiers et **notre capacité à anticiper les évolutions de ce marché** en termes de disponibilité de la matière laitière, de forte variabilité du cours des matières premières au niveau mondial et européen, de l'évolution des normes liées aux pratiques d'élevage (nourriture animale, médicaments, bien-être animal, phytosanitaire...) et de **l'adaptation de l'offre produit par rapport aux nouvelles attentes des consommateurs** (nutrition, emballages...). Pour nos sites de transformation, les impacts sont principalement liés à **l'évolution des normes** de fabrication en usine, des normes sociales et environnementales et des impacts liés aux crises sanitaires. Côté distribution, les principaux risques reposent sur l'évolution des tendances de consommation en RHF (nutrition, circuit court...), les problématiques de marché du travail (difficultés de recrutement, montée en compétence...) et le développement durable des territoires (transport « propre », les politiques publiques sur la réduction ou l'optimisation du transport de marchandises).

... et des risques en aval

Les ventes de nos produits dépendent principalement de la demande **des consommateurs** en grande distribution et **des prescripteurs** en restauration hors-foyer et **commerces** de proximité. Cette demande est essentiellement en fonction du niveau de pouvoir d'achat, des tendances de consommation ou des barrières à l'entrée du marché (négociations avec la GMS, évolution du code alimentaire ou du code des marchés publics pour la restauration sociale...). L'évolution récente de notre stratégie vers le Grand Export doit nous permettre de **diluer notre risque très franco-européen** à date. La répartition des activités entre la production laitière, la transformation et la distribution et les accès à des marchés multiples (GMS, RHF, PAI...) permettent également de limiter ces risques ainsi que les derniers investissements réalisés (Méautis, Domalait...) pour disposer de produits innovants qui **répondent à des nouvelles attentes** consommateurs ou à des nouveaux marchés géographiques.

“ Notre activité peut être affectée par toutes sortes de changements de conjoncture ”

2. La concurrence

Le marché des produits laitiers est très concurrentiel en matière de prix, de qualité de produits et de services, de développement et de délai de lancement de nouveaux produits. Certains concurrents, pourraient, en raison de leur taille, disposer de ressources financières et commerciales supérieures aux nôtres. Ils pourraient être capables de lancer des produits présentant des caractéristiques supérieures ou à des prix inférieurs, d'intégrer des produits et systèmes plus efficacement, de conclure des contrats de longue durée avec certains de nos clients ou encore d'acquérir des sociétés constituant également des cibles potentielles pour nous.

Que risquons-nous ?

- **Une perte de parts de marché** si nous ne parvenons pas à proposer une largeur de gamme, une technologie, des services, des prix ou une qualité au moins comparable à celle de nos concurrents ou à tirer avantage des nouvelles opportunités commerciales offertes par nos acquisitions. Ce scénario est vrai aussi bien sur l'activité transformation du Groupe que sur l'activité distribution. En outre, l'évolution du marché des produits vers les nouvelles tendances de consommation comme le Bio, le Circuit court, le Digital, pourrait voir émerger de nouveaux entrants et conduire à une concurrence accrue, conduisant à une baisse des ventes, une perte de parts de marché ou encore une augmentation des coûts du Groupe, du fait de dépenses commerciales et de marketing ou des frais de recherche et développement. Le marché de la Distribution n'est pas en reste car les modifications récentes des schémas et modes de livraison liés à la prise en compte d'une logistique « urbaine », la réduction des GES ou encore la mécanisation de ce métier révèlent l'apparition de nouveaux opérateurs.
- **Une diminution du prix moyen de vente** de nos produits. En effet, sur les marchés où le consommateur final est particulièrement sensible au prix plutôt qu'aux bénéfices du produit ou à ses fonctionnalités, les importations de produits bon marché fabriqués dans des pays à bas coûts et vendus à des prix inférieurs, pourraient entraîner une diminution du prix moyen de vente de nos produits.
- **Des intégrations verticales**, certains distributeurs GMS choisissant de devenir également producteurs.
- **Des pertes de parts de marché** au profit de nouveaux entrants distribués en ligne dans un contexte de développement du e-commerce.

Conscients de ces risques, **nous engageons** différents plans d'actions :

- **Sur la pérennité** de la coopérative, le renouvellement des générations de producteurs et l'amélioration continue des pratiques d'élevage ;
- **Sur la modernisation** des outils de production : énergie, productivité, traitement des rejets... ;
- **Sur l'amélioration** de nos recettes : réduction des taux de sucre, suppression des additifs, colorants naturels... ;
- **Sur l'innovation** : lait de pâturage non-OGM, lait Bio, lait AOP... ;
- **Sur l'évolution** des formes d'accès aux marchés en distribution : dernier kilomètre, digital...

3. La croissance externe

Notre stratégie de croissance, en cohérence avec les orientations données par le Conseil d'Administration, repose sur des acquisitions ayant du sens au regard de notre stratégie long terme, de notre marché ou de technologies complémentaires offrant des synergies avec les activités historiques du Groupe comme les récentes acquisitions : Yéo à Toulouse, Réo à Lessay. Acquisition de Narbonne GEL - Absorption du fonds de commerce de la société GODARD par Guilmot-Gaudais.

Quels sont les **risques** ?

Nous pourrions ne pas être en mesure de réaliser des transactions ou de disposer de financements à des conditions satisfaisantes, de réussir à intégrer les entreprises, de gérer efficacement les nouvelles branches d'activité acquises, ou encore de réaliser les économies escomptées. Nous pourrions également rencontrer d'autres problèmes lors de l'intégration de ces entreprises, en particulier de possibles incohérences dans les systèmes, les procédures (notamment les politiques et les cultures d'entreprise), les mouvements de collaborateurs (départ de collaborateurs clés...).

Quelles **conséquences** ?

Tous ces risques pourraient avoir un impact défavorable sur les activités, les résultats et la situation financière du Groupe. Pour contourner ces problématiques, chaque acquisition fait l'objet d'une gestion de projet avec la mise en place d'une équipe dédiée finance, juridique, industriel, logistique, marketing pour veiller au bon embarquement des sociétés rachetées à l'instar du projet SI mené au sein de Yéo pour rendre compatible le système d'information SAP de Yéo avec les systèmes ad-hoc du Groupe. La société acquise est ensuite intégrée dans le système de reporting financier du Groupe, et, plus largement dans l'ensemble des processus Groupe (ressources humaines, industriel, achats...).

“ **Notre stratégie de croissance** repose sur des acquisitions ayant du sens au regard de notre stratégie long terme ”

Grandir oui
mais pas à n'importe
quel prix

4. La propriété intellectuelle

La pérennité de notre modèle repose en partie sur le développement et la protection de nos droits de propriété intellectuelle, en particulier de nos brevets et marques : Campagnes de France, La Mère Richard, Conus, Réo... Nous pourrions également être amenés à engager des dépenses pour surveiller, protéger ou faire respecter nos droits. Afin de minimiser ces risques, nous veillons à notre propriété intellectuelle en nous appuyant sur une équipe dédiée au sein de la Direction Juridique et des Systèmes d'Information du Groupe. Elle est en charge du suivi des brevets, des modèles, des marques et des noms de domaines ainsi que de la lutte contre la contrefaçon. Elle s'appuie sur des cabinets-conseils externes pour l'assister dans cette mission ou pour traiter certaines affaires de défense.

Protéger
nos **créations**



Le point sur les 6 risques opérationnels

1. La sécurité alimentaire

Des produits **bons et sains**

En tant qu'industriel et distributeur, nous pourrions nous exposer à des problèmes qualité, sanitaires ou encore serviciels. Malgré les nombreux tests, nos produits pourraient présenter des erreurs ou des défauts pouvant causer des dommages sanitaires ou matériels. Résultat, ce type d'incidents risquerait alors d'entraîner de nombreux problèmes : mise en cause de notre responsabilité, pertes de revenus, actions en garantie, coûts de retrait du marché, contentieux, retards dans l'acceptation des produits sur le marché... et plus largement nuire à la réputation de sécurité et de qualité du Groupe ou de l'une de nos filiales.

C'est pourquoi, chez Les Maitres Laitiers du Cotentin, nous déployons un programme qualité fondé sur 4 axes :



La Direction des achats France Frais met en place la même démarche de surveillance pour les produits de négoce.

Notre processus de **réclamation client**

Pour identifier d'éventuelles défaillances produit et lancer rapidement des actions correctives, nous bénéficions d'un processus qui enregistre et qualifie en temps réel les réclamations client dans les systèmes d'information de production ou de distribution. Ainsi, si nécessaire, une procédure d'alerte instantanée est enclenchée vis-à-vis des interlocuteurs industriels et de l'équipe en charge de l'expertise produit. Et pour nous assurer de la fiabilité de ces process, nous conduisons régulièrement des alertes fictives.

Le respect des **réglementations**

Nos produits sont naturellement soumis à de nombreuses réglementations commerciales, douanières et fiscales. De plus, ils subissent aussi des contrôles et doivent se conformer à des réglementations en matière de qualité et de sécurité, résultant de normes nationales et internationales, comme les directives de l'Union européenne. Pour assurer une gestion efficace de toutes ces normes et obligations légales, nous avons créé une Direction Réglementation.

2. Les matières premières

Des coûts matières qui fluctuent

Nous sommes exposés au risque de variabilité des matières premières comme les plastiques, les matériaux d'emballage (carton, papier), les intrants recettes (pulpes de fruits, sucre...), l'eau et les énergies gaz et pétrole... Sans oublier le lait, principale matière première de notre coopérative, dont nous fixons en bonne intelligence le prix selon les perspectives de résultats. En cas de fluctuations importantes, nous pourrions être incapables de répercuter, immédiatement ou à terme, les augmentations du coût de ces matières premières et composants sous forme de hausses de prix de nos produits. Nos coûts pourraient alors augmenter sans progression équivalente des ventes, ce qui impacterait directement notre marge opérationnelle. De son côté, France Frais pourrait également subir des variations de ses coûts d'achats marchandises auprès de ses fournisseurs.

Anticiper et adapter, **pour réduire les menaces**

Il est important d'avoir une bonne vision globale pour répondre efficacement en cas de fluctuations problématiques. **Ainsi, nous analysons régulièrement les prix des consommables et des matières premières.** Les effets-prix achats sont reportés mensuellement par les entités productrices ou distributives, partagés et communiqués avec les entités commerciales pour adapter les prix de vente si besoin.

3. Les fournisseurs

L'importance de bien connaître ses partenaires

Nos fournisseurs et sous-traitants sont des éléments importants de notre modèle industriel et distributif. Ils peuvent ainsi représenter un facteur de risque important :

- **La défaillance financière ou opérationnelle** d'un ou plusieurs fournisseurs, sans solution alternative, peut créer un risque important sur la continuité d'activité ;
- **La réputation des Maîtres Laitiers du Cotentin** pourrait être entachée par les mauvaises pratiques d'un fournisseur : non-respect de l'environnement, de l'éthique des affaires, du droit du travail, des droits humains et des libertés fondamentales.



Un risque à nuancer

Globalement, la répartition géographique des approvisionnements majoritairement en France et en Europe n'est pas un facteur de risque majeur (risques pays ou géopolitiques) pour le Groupe. En effet, après analyse des achats, nous voyons que le risque de dépendance envers nos fournisseurs est limité.



Des mesures préventives

Les Directions achats ont mis en place une politique systématique de qualification et d'homologation des fournisseurs qui prend en compte à la fois les risques opérationnels et les risques RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Cela nous permet d'identifier les fournisseurs présentant des risques importants et de lancer des plans d'action dédiés (contractualisation renforcée, stocks de sécurité, fournisseurs alternatifs...). Enfin, pour s'assurer que nos fournisseurs respectent les engagements pris par le Groupe, les Directions achats ont lancé une méthodologie d'audit de fournisseurs sur des familles d'achats à risque ou dans des zones sensibles. Et pour notre propre production laitière, nous bénéficions du soutien de cabinets externes qui renforcent notre expertise.

4. Les ressources humaines et compétences

Départs d'éléments clés, risques à l'arrivée

Chez les Maîtres Laitiers du Cotentin, les collaborateurs clés ont tous une ancienneté élevée. Ils connaissent parfaitement le Groupe, ses activités et plus généralement, l'ensemble du secteur. Résultat, le départ de l'un de ces collaborateurs clés pourrait entraîner la perte d'un savoir-faire, d'une expertise produit ou marché et la possibilité pour les concurrents d'obtenir des informations sensibles. De plus, cela pourrait aussi affecter notre capacité à conserver nos clients les plus stratégiques, à poursuivre le développement de nos produits ou à mettre en œuvre notre stratégie. Le développement du Groupe, aussi bien interne qu'externe, dépend aussi en partie de notre capacité à recruter, intégrer, former, motiver, promouvoir et fidéliser de nouveaux talents, sur l'ensemble de nos filiales. C'est pourquoi la fonction ressources humaines est présente dans l'ensemble de nos filiales avec des équipes locales ou des correspondants RH régionaux.

“**La motivation et la fidélisation**
de nos collaborateurs
est l'une de nos priorités”

Nos solutions en interne

Nous avons développé des mécanismes de motivation et de fidélisation de nos collaborateurs et fait de la gestion des compétences et des talents l'une de nos priorités dans la feuille de route RSE. Nos dispositifs sont essentiellement les formations, les entretiens annuels et les dispositifs de fidélisation de managers.

Par ailleurs, en 2018/2019, plusieurs initiatives sont à mentionner :



Lancement de ENJOY, parcours de formation corporate et de mise en commun des bonnes pratiques au sein de France Frais.



Arrivée du Réseau Social d'Entreprise « BUZZ » qui participe également à la communication interne, à la formation et l'information.

Tous ces outils visent à maintenir l'adhésion et la motivation des collaborateurs en les informant sur la stratégie et les objectifs du Groupe.

Nous avons aussi créé des instances comme le CODOR au sein de France Frais qui regroupe les principaux dirigeants de filiales. Il constitue à la fois un organe de partage et de réflexion sur la stratégie de distribution et un véritable arbre de transmission vers les équipes terrains. De plus, le déploiement du système de paie centralisé et couvrant 83 % des effectifs nous permet également d'assurer un reporting quantitatif et qualitatif de nos différents effectifs.

5. La continuité d'exploitation

Un risque faible grâce à nos points forts

Incendie, catastrophe naturelle, risque sanitaire, défaillance machines... De nombreuses situations pourraient venir perturber ou interrompre nos activités industrielles ou de distribution. Heureusement, ce type de risques est limité par le nombre et la dispersion géographique des sites pour l'ensemble de nos activités opérationnelles.

Mieux vaut prévenir que guérir

Par ailleurs, nous analysons régulièrement les risques et vulnérabilités du Groupe, conjointement avec nos assureurs. Ces analyses intègrent autant les événements liés aux risques climatiques (inondations, neiges, tempêtes...) que ceux d'ordre technique (incendie, bris de machines, fuite de gaz...) et nous permettent d'évaluer les dommages aux biens et les pertes d'exploitation liées. En fonction de ces analyses, **la Direction Générale pilote les investissements consacrés à la prévention, à la protection, à la modernisation et à l'entretien des moyens industriels et logistiques.** Pour bénéficier d'une base solide, nous effectuons ces analyses en amont de tous nos projets de construction de nouveaux bâtiments. Cette politique de prévention nous pousse à mener des audits conjoints avec les experts des compagnies d'assurance du Groupe pour évaluer au mieux les installations et engager les actions nécessaires. En 2018/19, 26 visites de prévention de ce type ont été réalisées sur nos installations.

6. Les systèmes d'information



Pour gérer de multiples opérations, processus et implantations, notre système d'information repose sur un ensemble de systèmes d'information souvent interconnectés. Alors que le développement de produits digitaux crée une nouvelle exposition aux risques, notamment de cybercriminalité, de possibles défaillances de nos systèmes (réseaux, cloud, infrastructures et applicatifs), ou dans le système de sécurité de prestataires, pourraient engendrer de nombreuses complications : ralentissement ou interruption partielle de notre activité industrielle et commerciale, impact sur la qualité de service à nos clients ou risques de compromettre le niveau de sécurité et de confidentialité attendus par nos parties prenantes. De telles défaillances pourraient avoir pour origine aussi bien des causes internes (défaut de paramétrages, obsolescence des systèmes, défaut de maintenance d'infrastructures, mauvaise maîtrise des projets informatiques, malveillance) qu'externes (virus, cybercriminalité...).

“

Le développement

de produits digitaux

créé une nouvelle exposition

aux risques

”

Nos armes face à ces risques

Pour contrer et minimiser ces dangers, nous nous appuyons sur une organisation, un dispositif et des ressources spécifiques au sein de la DSI :

- **Deux Responsables des Systèmes d'Information** (Industrie & Distribution) et leurs équipes, dédiés à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des systèmes d'information, définissent et mettent en œuvre les politiques et les projets spécifiques : sauvegarde des données et plans de sécurité informatique, protection des données personnelles, déploiement des chartes d'utilisation des moyens informatiques et de sécurité de l'information auprès de chaque collaborateur, sauvegarde des données... Cette fonction conduit aussi, régulièrement, avec le support de prestataires externes, des audits de sécurité et des tests d'intrusion sur les systèmes d'information ;
- **Les équipes « Projets »** chargées de la mise en œuvre des systèmes et infrastructures sont organisées selon des structures de gouvernance établies ;
- **Les équipes « Support »** en charge de la continuité de service des infrastructures et des applications, définissent les programmes d'investissement et de maintenance nécessaires ;
- **Une équipe spécifique assiste et contrôle les filiales**, aussi bien pour les structures que pour les projets applicatifs ;
- **Les relations avec les fournisseurs** en charge des prestations informatiques externalisées **sont encadrées par des contrats intégrant des clauses relatives à la continuité et à la sécurité**, et par une gouvernance dédiée.

Les risques relatifs aux systèmes d'information sont pilotés par la gouvernance des Maîtres Laitiers du Cotentin.

Focus sur 4 types de risques d'image

1. L'éthique des affaires

Quels sont les risques ?

Dans le cadre de nos activités de vente et distribution, Les Maîtres Laitiers du Cotentin et ses holdings France Frais et Evoling sont soumis aux réglementations locales en matière de code de l'alimentation, de droit de la concurrence, de contrôle des exportations et de lutte contre le blanchiment. Ainsi, si notre Groupe ou l'une de nos filiales se retrouve mis en cause, cela pourrait avoir de lourdes conséquences sur nos activités, notre réputation, nos résultats et notre situation financière. Notre exposition dans les appels d'offres de marchés publics avec notre activité RHF, notre présence en GMS et plus récemment le démarrage de notre activité « Grand Export », pourraient augmenter nos risques d'entrave aux lois et règlements.

Nos solutions

Nous avons lancé en 2017 un programme de formation enseignant les bonnes pratiques et la conduite éthique des affaires qui s'imposent à tous nos collaborateurs réalisant des transactions avec leur écosystème fournisseurs et clients. Intégrant les objectifs de la feuille de route, ce programme a été renforcé en 2018 par la mise en conformité aux exigences de prévention des faits de corruption et de trafic d'influence résultant de la loi française Sapin II n° 2016-1691 du 9 décembre 2016. En cas de besoins de conseils spécifiques, nous faisons appel à des cabinets d'avocats spécialisés ou encore aux autorités compétentes. **Nous avons également mise en place une Direction Réglementation chargée de valider la conformité de nos interactions avec nos parties prenantes** (produits, packagings, contrats...) et d'anticiper l'évolution de la législation.

2. Réglementation et Environnement

Une activité complexe, par nature

Nos sites industriels se concentrent sur des activités de laiterie et de fromagerie. Et l'activité de distribution France Frais, concerne l'achat, le stockage, la préparation de commandes et la livraison à des professionnels. Toutes ces activités peuvent avoir un impact, même si celui-ci est limité, sur leur environnement. Du fait de ces activités, nos sites doivent obtenir des permis et autorisations d'exploitation et respecter des lois et réglementations environnementales étendues et de plus en plus exigeantes : réglementation alimentaire et vétérinaire, émissions atmosphériques, amiante, bruit, hygiène et sécurité, manipulation de substances ou de préparations dangereuses, méthodes d'élimination des déchets et mesures de dépollution...

Quels sont les risques ?

Si nous ne respectons pas les réglementations en vigueur, les autorités compétentes pourraient suspendre nos activités et/ou ne pas renouveler les permis ou autorisations dont nous avons besoin. De plus, **nous pourrions être tenus de payer des amendes ou dommages et intérêts** potentiellement importants au titre de violations de lois et réglementations environnementales, même si elles ont été commises avant l'acquisition de sociétés, notamment pour les acquisitions réalisées par nos holdings France Frais et Evoling. Ce n'est pas tout, le législateur ou les autorités compétentes pourraient également nous imposer, ou chercher à nous imposer, d'investiguer et/ou de mettre en œuvre des mesures de dépollution en cas de contamination actuelle ou passée dans nos installations. Résultat : toutes ces actions pourraient nuire à notre réputation et avoir un effet défavorable sur nos activités, nos résultats et notre situation financière.

Nos solutions

Heureusement, pour prévenir ce type de situation, **nous activons une politique de prévention et de mesure des risques environnementaux**. Elle assure une veille réglementaire qui s'appuie sur les Directions Industrielles, Exploitation pour France Frais, Réglementation et les différents correspondants en filiales. Et pour nos activités opérationnelles, une politique d'identification des risques environnementaux en relation avec la démarche de certification ISO est inscrite dans les process industriels. **Des dispositifs d'alerte sont également mis en place** pour nous informer rapidement en cas de pollution réelle ou suspectée.

Zoom sur...

Certifications Qualité système des sites industriels (août 2019)

	Soitevast	Meautis	Valognes	Lessay	Toulouse	Savigny
ISO 9001 (v2015)	●	●	●	-	-	-
IFS v6	●	●	●	●	●	-
BRC v8	●	-	-	-	-	-

[●]oui / [-]Non

Pour réduire les risques sanitaires et environnementaux liés à tous nos produits et emballages commercialisés partout dans le monde, **nous nous sommes engagés à respecter les règles de conformité en vigueur**. Et en ce qui concerne l'activité de négoce de France Frais, nos process de référencement et nos cahiers des charges fournisseurs nous permettent de nous assurer du respect de la législation par nos fournisseurs et fabricants, et aussi d'éclairer les notions de responsabilités.

Et les **changements climatiques** ?

Face à ces enjeux actuels, nous pourrions être impactés à plusieurs niveaux :

- **Effets du réchauffement climatique** : élévation du niveau moyen de la mer, augmentation de la fréquence des phénomènes météorologiques extrêmes, sécheresse, inondations... Ces événements pourraient avoir de lourdes conséquences opérationnelles comme un risque sur la production laitière, des dommages sur des installations ou des salariés, ou encore un risque financier lié à l'augmentation du coût des assurances. C'est pourquoi, nous réalisons régulièrement avec notre compagnie d'assurance une étude de vulnérabilité de nos sites. Cela nous permet de définir les risques opérationnels, la conformité des installations et mettre en lumière les potentiels risques de phénomènes météorologiques extrêmes et de catastrophes ;
- **Taxation sur les émissions de carbone** : nous avons anticipé cela en prenant en compte progressivement le prix de la tonne du dioxyde de carbone dans nos réflexions opérationnelles, et en particulier, dans nos processus de décision d'investissement ;
- **Perte de confiance** : en cas d'absence d'engagement pour réduire notre empreinte environnementale, certaines parties prenantes et en particulier des clients et des consommateurs pourraient ne plus croire en nous.

3. Les données personnelles

À chacun **sa data**

Le développement de la dématérialisation des transactions dans les métiers de la production laitière, de la transformation et de la distribution augmente le volume des données personnelles à traiter. Le danger ? Que ces données soient utilisées à des fins frauduleuses ou dérivées de leur but initial et portent atteinte à la vie privée ou à la sécurité des utilisateurs. Il existe une relation étroite entre la valeur d'usage, la sécurité des utilisateurs et le respect de leur vie privée, ainsi, un problème de fuite, de vol ou de perte de données ou tout simplement une utilisation inadéquate pourraient affecter la confiance qu'ont les utilisateurs en nos produits et nos filiales. Ce qui à terme, pourrait impacter lourdement nos ventes et créer des recours en dommages et intérêts à notre encontre.



Le développement de la dématérialisation des transactions (...) **augmente le volume des données personnelles** à traiter



Les nouveautés **du RGPD**

L'entrée en vigueur du Règlement Général sur la Protection des Données personnelles (RGPD) en 2018 a renforcé les obligations du Groupe en matière de traitement et de protection des données à caractère personnel. Pour ce faire, la Direction des Systèmes d'Informations veille au respect et à l'application des procédures en matière de traitement des données, aussi bien sur le plan technique et de la sécurité des systèmes que sur le plan opérationnel lié à l'utilisation des datas par les collaborateurs du Groupe dans le cadre de leurs fonctions et missions.

4. Les conditions d'emploi et de travail

Le respect pour tous et partout

Avec plus de 5 000 collaborateurs, de nombreux sous-traitants et fournisseurs, et des implantations exclusivement en France, nous pourrions faire face à des cas où les principes relatifs aux conditions de travail et aux droits humains ne sont pas respectés. Au-delà de l'aspect éthique posé par ces situations, la réglementation est en évolution : les sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre doivent désormais mettre en place un plan de vigilance destiné à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé, la sécurité des personnes et l'environnement.

“ Nous avons pris les devants et sommes d'ores et déjà organisés pour **prévenir et limiter ces risques. ”**

Quels sont **les risques ?**

Manquer cette obligation nous ferait courir un risque de pénalité, sans compter que notre responsabilité civile pourrait alors être engagée. Par ailleurs, le non-respect de ces principes pourrait aussi avoir un impact très important sur l'image du Groupe auprès de nos parties prenantes.

Un coup **d'avance**

Nous avons pris les devants et sommes d'ores et déjà organisés pour prévenir et limiter ces risques, puisque « **Veiller à la santé et à la sécurité de nos équipes** » et « **Favoriser le dialogue social et l'excellence du management** » sont deux des enjeux de notre feuille de route RSE.

5 risques financiers en détail

1. L'audit interne

Une grande diversité,
des risques multipliés

Notre densité en matière d'entités juridiques et opérationnelles (129 filiales et dépôts), notre croissance externe soutenue depuis 30 ans, ainsi que la diversité de nos activités, induisent des processus administratifs, financiers et opérationnels nombreux et complexes. Le tout, au sein d'entités hétérogènes : niveaux de maturité différents en matière de contrôle interne, environnements légaux divers, systèmes d'information variés... Dans ce contexte, une faille dans notre dispositif de contrôle interne ou de consolidation pourrait rendre possible une fraude interne ou externe (vols, détournements, etc.) et/ou l'enregistrement de transactions ou d'opérations inexactes voire inappropriées. De plus, cette faiblesse de contrôle interne pourrait nous empêcher de prévenir ou de détecter des faits de corruption. Plus généralement, la performance et la crédibilité du Groupe pourrait alors en être affectée.

Un contrôle
approfondi

Ainsi, pour limiter les risques de défaillance majeure de notre contrôle interne, nous avons défini un ensemble de règles, de procédures et de contrôles clés qui s'imposent à toutes nos filiales. Ces process sont régulièrement mis à jour pour être parfaitement adaptés aux évolutions de notre activité, organisation et méthodes. Les valeurs fondamentales des Maîtres Laitiers du Cotentin intègrent un aspect éthique, dont les exigences sont diffusées à l'ensemble des collaborateurs. Pour mettre en œuvre le contrôle interne et la consolidation, nous bénéficions d'une équipe dédiée rattachée à la Direction Financière du Groupe, ainsi que de revues et audits réguliers (Scorecard filiales). Sans compter que nos auditeurs externes et nos commissaires aux comptes s'assurent de la bonne utilisation de ces outils et du respect des principes comptables et de gestion. Et en cas de fraude ? Un process spécifique précisant les circonstances et les montants en jeu est obligatoirement communiqué à la Direction Générale, qui valide alors les mesures à mettre en œuvre et les plans d'action correctifs.

2. Financement et liquidité

Une démarche **bien pensée**

Nous sommes exposés au risque de contrepartie financière du fait de nos excédents de trésorerie, existant sous forme de disponibilités, de dépôts bancaires, de placements à court terme ainsi que d'instruments de couverture. Au 30 mars 2019, notre trésorerie et équivalents s'élevait à 75,5 millions d'euros. Nous cherchons à placer ces actifs auprès des contreparties les plus solides parmi celles dont nous suivons régulièrement l'évolution du rating. Généralement, sauf situation spécifique, nous suivons les comptes bancaires de nos filiales dans un dispositif de Cashpooling, ce qui permet un rapatriement vers notre trésorerie centrale en cas de besoin. Selon nous, l'élément essentiel de la gestion du risque de liquidité concerne l'accès à des sources de financement. Cet aspect forme le socle de notre politique de financement.

“

Nous avons toujours démontré
notre capacité à générer
un niveau élevé de cash-flow libre.

Des risques **qui peuvent chiffrer**

Même si nous avons toujours démontré notre capacité à générer un niveau élevé de cash-flow libre nous permettant de financer notre croissance, notre aptitude à respecter certaines obligations contractuelles et à refinancer ou rembourser nos emprunts selon les modalités prévues, dépend de nos performances opérationnelles futures et pourrait être affectée par divers facteurs : conjoncture économique, conditions du marché de la dette, respect de la législation, évolutions réglementaires... Par ailleurs, au-delà de notre performance financière à proprement parler, si nous ne démontrons pas nos engagements et notre performance sur les enjeux sociétaux et environnementaux, les investisseurs bancaires et financiers pourraient choisir de ne pas investir dans notre Groupe.

”

3. Risques de change et de crédit client

Une exposition à nuancer

Étant donné que nous opérons majoritairement au sein de la zone euro, nous sommes faiblement exposés à un risque de change découlant de l'utilisation de plusieurs devises étrangères. D'ailleurs, l'établissement des états financiers consolidés du Groupe est libellé en euros. Ainsi, le faible nombre de conversions permet de ne pas avoir de variations significatives des résultats, de la valeur des actifs et passifs du bilan et des cashflows du Groupe d'une période à l'autre.

Et côté crédit ?

Ce risque est étroitement lié aux en-cours de nos créances avec nos clients. Une part notoire de nos revenus résulte des ventes que nous réalisons auprès des distributeurs GMS et des grands opérateurs de la RHF. À noter, les créances clients et comptes rattachés s'élevaient à 280 millions d'euros nets à la fin mars 2019.

Un suivi dynamique

Nous nous imposons un suivi proactif de nos créances clients : **des plafonds de crédit sont fixés au cas par cas**, le recouvrement des créances fait l'objet d'un suivi rigoureux avec des relances en cas de dépassement d'échéances, et la situation des en-cours clients est suivie spécifiquement auprès de chacune de nos filiales. Par ailleurs, la Direction financière du Groupe analyse et **transmet mensuellement des indicateurs spécifiques via des outils de reporting**. Ces indicateurs sont considérés comme clés pour apprécier la performance commerciale des filiales et la performance individuelle des équipes de Direction. Néanmoins, lorsque la situation le justifie, nous sommes organisés pour avoir recours au risque crédit ou au factoring avec des opérateurs significatifs.



4. Litiges

Coopérer face aux litiges

Nous pourrions faire face à des litiges liés à la législation ou à des réglementations spécifiques, ou liés au non-respect d'engagements contractuels. De telles situations pourraient avoir une incidence significative sur notre réputation, notre situation financière ou le cashflow du Groupe. **De plus, les risques liés au non-respect d'engagements contractuels pourraient causer des frais de procédure et des pénalités.**

5. Assurances

L'assurance d'un avenir plus serein

Pour protéger nos actifs et nos revenus de risques identifiables et assurables, notre Groupe et l'ensemble de nos filiales disposent de programmes d'assurances. Et pour rechercher les solutions les plus adaptées, c'est-à-dire celles **offrant le meilleur équilibre** entre coût et étendue des couvertures proposées, nous pouvons compter sur l'aide de courtiers expérimentés. Ainsi, nous nous assurons auprès de compagnies d'assurances réputées et à la solidité financière reconnue, sans faire appel à des montages captifs. Ces polices nous assurent une couverture globale et tiennent compte des exigences particulières liées aux risques et aux activités du Groupe : dommages matériels, pertes d'exploitation et responsabilité civile du fait des produits commercialisés. La couverture des risques majeurs, communs à l'ensemble des activités opérationnelles du Groupe, s'inscrit dans le cadre d'une politique de gestion des risques et des assurances pilotée par la maison mère.

“

Nous sommes assurés
par **des compagnies
d'assurances réputées**
et à la solidité financière
reconnue.

”



5 : COOPÉRER POUR DEMAIN,
LES 4 PILIERS DE NOTRE
STRATÉGIE RSE

Le développement durable et nous : une seconde nature

Baptisée « Coopérer pour demain », notre stratégie RSE se révèle indissociable de notre stratégie de développement. Elle entend prolonger le sens de nos valeurs coopératives en pérennisant le savoir-faire laitier français, en préservant notre patrimoine gastronomique et en agissant avec éthique et transparence dans la conduite de nos opérations comme dans nos relations avec nos différentes parties prenantes internes et externes. Elle implique toutes nos filiales et entités et **s'appuie sur quatre éléments structurants** pour définir notre feuille de route 2018-2023 :

- **L'ADN du Groupe Les Maîtres Laitiers du Cotentin** dont les valeurs coopératives nous donnent davantage de légitimité à accélérer sur notre engagement durable.
- **Les réalisations des objectifs annualisés du plan quinquennal RSE**, afin de tenir nos engagements, tout en prenant en compte les thématiques nouvelles issues de l'évolution des métiers du Groupe, du contexte économique, social, sociétal et environnemental dans lequel ces métiers s'opèrent.
- **La prise en compte des exigences réglementaires, normatives** ainsi que les standards en matière de RSE.
- **Les échanges** avec les parties prenantes internes et externes pour définir les enjeux prioritaires.

Nous poursuivons **un double objectif**

Tout d'abord, nous voulons mettre à disposition du plus grand nombre le « **meilleur du lait** » tout en garantissant à nos producteurs laitiers une juste rémunération. Ensuite, nous voulons être tout proche des professionnels et des convives à travers une distribution alimentaire et des services améliorant leur qualité de vie au quotidien.

Pour cela, **nos engagements respectent les principaux standards internationaux en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise** et en particulier les référentiels suivants :

- La Déclaration Universelle des Droits de l'homme.
- La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT).
- Les objectifs de Développement Durable à l'horizon 2030.
- Les obligations portant l'engagement national pour l'environnement (Loi Grenelle 2), rendant obligatoire la publication d'informations de RSE et instaurant une vérification obligatoire de ces informations par un organisme tiers indépendant.
- Les évolutions depuis 2018 avec la mise en place de la « **déclaration de performance extra-financière** ».

Zoom sur..

COOPÉRER

avec nos producteurs laitiers et nos collaborateurs.



COOPÉRER

avec les professionnels et les consommateurs.

Les 4 piliers de notre stratégie RSE

COOPÉRER

pour une alimentation durable et responsable.



COOPÉRER

pour la planète et les générations futures.

Une démarche **claire et structurée**

Le déploiement auprès des filiales et le pilotage de la feuille de route sont assurés conjointement par la Direction générale et par les directions fonctionnelles (Ressources Humaines, Achats, Santé et Sécurité au Travail, Exploitation, Industriel...). **Notre feuille de route RSE est construite sur des indicateurs clés.** Le suivi annuel des indicateurs relatifs à ces priorités permet de mesurer notre performance RSE. Pour chaque priorité, nous nous engageons à publier annuellement un état d'avancement en fonction du ou des indicateurs identifiés. L'évaluation de l'avancement des priorités de la feuille de route est mesurée par le biais d'indicateurs déployés à deux niveaux : local (au niveau de chaque filiale) et consolidé (au niveau du Groupe). Il convient de noter que l'intégralité de la démarche décrite ci-dessus fait l'objet d'une revue annuelle par le Cabinet de Saint Front (ci-après désigné l'organisme tiers indépendant) afin de **vérifier la robustesse et de rendre compte, de la manière la plus transparente possible**, des résultats vis-à-vis de l'ensemble de nos parties prenantes.

Coopérer avec nos producteurs laitiers et nos collaborateurs

Notre ambition : faire grandir celles et ceux qui œuvrent à nos côtés

Avec plus de 1 000 sociétaires dans le département de la Manche (Nord-Cotentin, Cotentin, Centre-Manche et Sud-Manche) et plus de 5 000 collaborateurs répartis dans près de 90 départements en France, nous, Les Maîtres Laitiers du Cotentin, poursuivons notre développement en faisant particulièrement attention aux conditions de travail de nos salariés et à notre responsabilité sociale. C'est pourquoi, nous veillons continuellement au respect des droits humains. Ainsi, nous assurons la sécurité et la santé au travail de l'ensemble de nos collaborateurs, et investissons régulièrement pour développer les compétences de chacun et promouvoir la promotion interne. Nous avons la conviction que c'est en faisant progresser nos collaborateurs que le Groupe progresse et fait progresser toute la filière laitière et distributive.



Marina RUBIN
Directrice Ressources Humaines
France Frais



Yannik HÉBERT
Directeur Ressources Humaines
MLC

Un engagement qui rayonne partout

Notre gestion des ressources humaines s'appuie sur 4 fondamentaux :

- **Gérer les ressources humaines** des différentes entités en prenant en compte les enjeux et priorités liés à l'activité, et ainsi disposer des meilleures adéquations besoins-ressources possibles ;
- **Valoriser nos collaborateurs** en mettant en œuvre des démarches de développement des compétences adaptées ;
- **Attirer, développer et retenir les talents**, et ainsi préparer l'adéquation des ressources humaines du Groupe avec nos besoins futurs ;
- **Accompagner les changements d'organisation**, permettre un dialogue social de proximité, de façon à pouvoir adapter régulièrement les organisations et les équipes à nos enjeux.

Sous la responsabilité de la Direction des Ressources Humaines, notre politique de ressources humaines est pilotée de façon transversale par le Groupe et est déployée dans les holdings et filiales avec les Directions Ressources Humaines concernées. Par ailleurs, nous avons décidé de recruter un Responsable RSE, qui détient plusieurs missions :

- **Porter plus spécifiquement** le déploiement des actions et des priorités RH de la feuille de route RSE ;
- **Assurer le lien fonctionnel** entre toutes les Directions Ressources Humaines ;
- **Être l'interlocuteur privilégié** de l'ensemble des équipes RH des filiales sur les sujets RSE.



“

**C'est en faisant progresser
nos collaborateurs que
nous progressons et faisons
progresser** toute la filière
laitière et distributive

”

1. Veiller à la santé et à la sécurité de nos équipes

La prévention avant tout

Notre politique de prévention en matière de Santé et de Sécurité des collaborateurs au travail s'appuie sur les référentiels actuellement en vigueur et s'applique à toutes nos filiales et tous nos sites industriels et commerciaux.

Cette politique vise à maîtriser les risques professionnels et à améliorer la sécurité et la santé au travail.

Pour cela, elle repose sur 3 principes :

- La conformité aux législations et réglementations nationales ;
- L'intégration de la sécurité à la démarche opérationnelle dans toutes les fonctions et à tous les niveaux ;
- L'harmonisation des stratégies de prévention.

Un double contrôle

La sécurité du Groupe est assurée par 2 types de contrôles : des **audits réglementaires de conformité** (par exemple le contrôle d'autorisation de conduite de chariots) et des **visites de suivi-prévention** dans les filiales (par exemple les audits sécurité). Conduites par la Direction sécurité en présence des assureurs, ces visites ont pour objectif de contrôler les chantiers en cours (extension, rénovation ou construction). Depuis 2016, elles sont réalisées avec un questionnaire d'évaluation renvoyé par nos filiales : **une bonne méthode pour mesurer leur niveau de progression**. Consolidé dès 2017, ce process nous permettra alors de créer une charte sécurité diffusée à tous les dirigeants de sites. Avec cette charte, les directeurs des filiales peuvent avoir une vue d'ensemble de la conduite à tenir dans tous les grands domaines de la sécurité : consignes et procédures incendie, matériaux de construction, électricité, malveillance, prévention, protection, sûreté, environnement... Établie de façon contractuelle, elle a pour objectif de faire appliquer les mêmes bonnes pratiques dans toutes les sociétés du Groupe.

Tous concernés !

Le pilotage et le déploiement de **notre politique Prévention sont réalisés par le responsable Sécurité/ Santé au Travail (SST)**, mais il n'est pas seul. Il s'appuie sur un réseau de correspondants Sécurité/ Santé au Travail sur les différents sites ainsi que sur les responsables QSE (Qualité-Sécurité-Environnement). Pour formaliser la responsabilité des dirigeants de chaque unité du Groupe, notamment sur les questions de prévention des risques professionnels, des délégations de pouvoir ou des dispositifs équivalents sont mis en place. Chaque définition de fonction contient les informations nécessaires pour que chacun, peu importe son niveau hiérarchique ou son poste, se sente responsable et concerné en matière de sécurité et de santé au travail. Par ailleurs, la sécurité et la santé au travail ainsi que les indicateurs de suivi qui y sont rattachés intègrent la mesure de la performance opérationnelle de nos sites industriels et filiales de distribution. Ils font ainsi l'objet d'une revue annuelle avec la Direction générale et sont régulièrement à l'ordre du jour des instances CHSCT.

“ Compte-tenu de la nature de nos activités, il est néanmoins impossible de **supprimer l'ensemble des facteurs de risques professionnels.** ”

Des process **généraux**

L'appréciation de la maîtrise des risques professionnels repose sur plusieurs critères de prévention qui sont évalués via le processus de Sécurité/Santé au Travail :

- **L'animation de la sécurité et santé au travail** : selon les sites, elle est rattachée au Département des ressources humaines ou sous l'égide du Directeur de filiale ;
- **La participation des collaborateurs au Comité de Sécurité et de Santé** : présent dans de nombreuses filiales, cet organe représentatif des collaborateurs veille, à travers ses représentants, au bon déroulement des actions de sécurité et de santé de leur entité. Pour ce faire, les représentants disposent de temps et de ressources pour faire de la prévention et mettre en œuvre des solutions en cas de risques détectés ;
- **L'évaluation des risques professionnels** : cette analyse périodique des situations dangereuses et des niveaux de risques permet de déterminer les mesures de prévention adaptées. En 2018/19, certains sites du Groupe ont fait l'objet d'une évaluation formalisée des risques ;
- **La formation à la sécurité et santé** : elle porte notamment sur la prévention des risques liés aux postes de travail et peut être complétée par une formation aux gestes de premiers secours et à la lutte contre l'incendie. Très utiles pour les collaborateurs, ces formations leur permettent de mieux faire face aux risques, d'identifier les situations dangereuses, de mettre en œuvre les mesures de prévention, de mise en sécurité des biens et des personnes, bref de mieux réagir en cas d'urgence. Plus de 1 190 collaborateurs ont été formés ou sensibilisés sur les sujets suivants au cours des dix dernières années : chaufferie, risque ammoniacque, risque électrique, risque chimique, risque légionelle, travail en hauteur, conduite nacelle, conduite chariot, pont roulant, formation extincteurs, formation RIA, risque routier, formation SST et radioprotection.

Des mesures **spécifiques**

En plus de ces process globaux, nous mettons en œuvre des schémas spécifiques de prévention destinés à réduire l'exposition des salariés aux risques professionnels. **Plus concrètement**, dans nos usines par exemple, les salariés travaillant dans un environnement dont le niveau sonore dépasse les seuils règlementaires peuvent demander des bouchons d'oreilles moulés sur mesure, dont les empreintes sont prises dans l'usine même. Les manutentions manuelles, qui concernent principalement les collaborateurs en distribution, sont facilitées par des chariots autoportés. Des équipements de protection individuelle ont été fournis aux salariés exposés au froid positif (gants, pantalons, vestes, chaussures). Les préparateurs exerçant leur activité en zone de froid négatif, bénéficient de pauses plus fréquentes (toutes les deux heures). Mais compte-tenu de la nature de nos activités, il est néanmoins impossible de supprimer l'ensemble des facteurs de risques professionnels. En 2018, 1482 salariés sont exposés à un seul risque professionnel et 142 salariés sont au moins exposés à deux risques professionnels.

2. Développer le savoir-faire de nos producteurs et les compétences de nos collaborateurs

Du côté des producteurs, aujourd'hui comme demain

Depuis toujours, nous aidons nos producteurs à faire face aux grandes mutations de leur profession. De nos jours, cet accompagnement est devenu un enjeu majeur pour améliorer les pratiques, suivre les évolutions réglementaires et les attentes des consommateurs et professionnels de la restauration.

La force d'un référentiel professionnel

Cet accompagnement prend plusieurs formes, à commencer par la Charte des Bonnes Pratiques d'Élevage (CBPE). Première démarche d'accompagnement de la « qualité du métier d'éleveur » en France et en Europe, la CBPE a été créée par l'interprofession : la fédération nationale bovine et la fédération des producteurs de lait. Ce document réglementaire, agréé par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, a pour but de faire progresser les éleveurs vers des pratiques plus responsables et répondant davantage aux évolutions sociétales. Lancé en 1999 et actualisé en 2012 et en 2019, il constitue aujourd'hui une référence pour la profession et ses filières. **En signant cette charte, nos éleveurs participent à promouvoir leur métier, assurent la qualité de leurs pratiques et affirment leur volonté de les améliorer en continu.**

Zoom sur...

Les 6 engagements au service de la sécurisation des filières et de la protection de l'environnement

1 Pour garantir la parfaite traçabilité de mes animaux, **j'assure leur identification selon les règles en vigueur.**

2 Par respect pour la santé publique comme pour mes animaux, **je m'assure de la bonne santé de mon troupeau.**

3 Pour la santé du consommateur et celle de mes animaux je garantis pour mon troupeau **une alimentation saine, équilibrée et tracée.**

94,3 % des exploitations engagées, représentant 97,4% du volume de lait

4 Pour la santé de mes vaches et la qualité sanitaire du lait que je produis, **je garantis par mes pratiques l'hygiène de sa production.**

5 Assurer la sécurité des personnes qui travaillent à leur contact.

6 Je participe à la protection de l'environnement.

Accompagner **le changement**

Pour aider nos producteurs à mettre en œuvre ces engagements, nous avons mis en place deux types d'accompagnement. Tout d'abord, cinq techniciens spécifiquement formés sont quotidiennement à leur disposition dans les exploitations pour les soutenir dans leur démarche d'amélioration.

Ensuite, sur la base d'un catalogue annuel, nous leur proposons une offre de formation sur des thématiques techniques et/ou stratégiques. Animées par des experts extérieurs, ces formations correspondent aux grands axes de développement du Groupe pour les années à venir. **Une forte valeur ajoutée pour les participants** qui peuvent ainsi faire évoluer leurs pratiques familiales, souvent ancrées autour de couples d'exploitants, vers une agriculture d'entreprise intégrant des process et le management d'un, voire plusieurs, salariés. Inspirée par les nouveaux modes d'exploitation, cette offre est aussi en adéquation avec le souhait des éleveurs qui aspirent à plus de **création de valeur et à une meilleure qualité de vie.**

Ça bouge !

Enfin, l'animation de notre vie coopérative structure l'engagement de chacun de nos producteurs. De formes diverses et variées, elle permet de renforcer la solidarité entre les sociétaires et de favoriser notre performance collective. Pendant l'année, **5 grands rendez-vous leur sont ainsi proposés :**

- **Les réunions d'hiver** : lieux d'échange et d'information sur la conjoncture laitière, le prix du lait et les actions développées par la coopérative, elles sont souvent associées à des interventions techniques ;
- **Les assemblées des sections** : elles se réunissent en juin pour faire un bilan de l'année écoulée. Les comptes de la Coopérative sont présentés et les délégués, pour chaque section, sont désignés pour participer à l'Assemblée Générale de septembre. ;
- **L'assemblée générale annuelle** : elle présente en septembre le rapport du conseil d'administration et la validation des comptes de la coopérative et des comptes consolidés du Groupe ;

En plus de ces réunions institutionnelles, des rencontres intra-entreprises sont également proposées :

- **Les journées « Sociétaires / Filiales »** : les sociétaires-délégués sont invités à participer aux visites des filiales et peuvent ainsi échanger ensemble sur les points d'activité, la conjoncture et les contraintes métiers et business ;
- **Les journées Portes Ouvertes** : chaque hiver, ces rendez-vous sont proposés dans des exploitations « exemplaires », de manière à partager les bonnes pratiques.

Outre ces réunions institutionnelles, **nous favorisons également les échanges « opportunistes »**. Ainsi, différentes rencontres additionnelles existent aujourd'hui : les journées anciens producteurs, les journées jeunes sociétaires et les déplacements au Salon de l'agriculture.



“

L'extranet permet aux sociétaires **d'entretenir des interactions permanentes** autour de leur univers quotidien

”



Un réseau **créateur de lien**

Notre dernier outil destiné à renforcer la proximité du Groupe avec nos producteurs et à développer le partage du savoir-faire laitier : l'extranet. Pilier de la communication avec les sociétaires, il est animé par une personne à temps plein. Cet outil leur donne accès à leurs propres résultats de production, et est devenu aujourd'hui leur plateforme d'information naturelle. **Très utile pour nourrir des liens de proximité, l'extranet permet également d'entretenir des interactions permanentes entre les sociétaires autour de leur univers quotidien** : le prix du lait, les informations sur le marché, les évolutions techniques, l'actualité, la vie des Maîtres Laitiers du Cotentin... La communication se complète d'un bulletin mensuel de 8 à 12 pages dans lequel différentes thématiques sont abordées.

RH : une gestion d'avenir

Notre gestion des ressources humaines prend en compte les enjeux et priorités liés à l'activité, pour pouvoir disposer de la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources. Elle est pilotée par les Directions des ressources humaines du Groupe, selon les métiers Production ou Distribution, qui assurent une gestion transversale des ressources humaines en ciblant en particulier les postes et ressources clés tout en s'appuyant sur la gestion locale réalisée dans chaque filiale.

Son objectif ? Valoriser nos collaborateurs et favoriser leur engagement, mais aussi attirer et fidéliser les talents, de manière à harmoniser nos ressources humaines avec nos besoins futurs.

Cette politique s'articule autour de **4 actions principales** :

Le déploiement des dispositifs de formation

La réalisation des entretiens entre managers et collaborateurs. Les cadres ont été formés à ce rendez-vous cette année

La fidélisation de nos managers

La mise en place à compter de 2019 d'une stratégie de « marque employeur »

Zoom sur...

Nos 5 engagements et orientations en matière de formation :

- **Poursuivre et maintenir les actions de formation** visant à promouvoir la sécurité et la santé au travail ;
- **Formaliser et mettre en place des parcours de formation** collectifs ou individuels pour favoriser les montées en compétences et répondre aux enjeux de demain ;
- **Poursuivre les dispositifs d'intégration** pour les nouveaux entrants ;
- **Développer les formations managériales** aussi bien dans l'acquisition des fondamentaux du management pour les nouveaux managers que dans le renforcement des compétences de leadership pour les plus expérimentés ;
- **Former les équipes techniques et commerciales** aux nouvelles solutions industrielles, produits et techniques de vente pour développer la création de valeur.

En 2018, plus de
31 000 heures
de formation ont
ainsi été dispensées
au niveau du Groupe.
Soit en moyenne
6,8h par salarié/an

Un exemple **de réussite**

Franc succès, le lancement du programme « Enjoy » chez France Frais touche l'ensemble de nos forces commerciales et s'articule autour de 3 axes : produits, méthodes et métiers. Reposant sur des modules de e-learning et des modules présentiels animés par des formateurs et des experts métiers, ce programme permet aux participants de **mieux s'approprier les bénéfices produits et d'harmoniser leurs pratiques et techniques de ventes selon les cibles clients** : la grande distribution, la restauration commerciale, la restauration sociale, les commerces de proximité, la boulangerie pâtisserie. Et pour ne pas ne pas dissocier la dimension humaine de la dimension commerciale, ce programme est guidé par trois fondamentaux : **le plaisir, la confiance et la performance.**

3. Favoriser le dialogue social

Du dialogue naît la confiance

Chez Les Maîtres Laitiers du Cotentin, nous favorisons le développement des relations sociales et le dialogue social, en prenant en compte la législation et les usages dans nos différentes filiales. Véritables leviers d'action, ils constituent un vecteur de promotion vers de meilleures conditions de vie au travail et permettent de conduire les changements indispensables au développement de notre Groupe. Notre management des relations sociales s'appuie sur les représentants du personnel et leurs relations avec l'encadrement.

Notre priorité ?

Entretenir et développer un discours social de proximité propre à nos racines coopératives. Aussi, pour nous, améliorer le dialogue social consiste à créer du lien et de la confiance au sein des organisations représentatives du personnel, notamment à l'échelle des filiales grâce à des réunions d'information ou des consultations et négociations pouvant aboutir à la signature d'accords.

4. Fidéliser nos équipes et développer demain notre marque employeur

Le futur,
ça se prépare

Pour nous adapter aux marchés, il est nécessaire de faire évoluer notre organisation et donc d'adapter nos ressources et nos moyens. Ces évolutions dépendent des relations sociales de proximité. Le dialogue social est donc primordial quand il s'agit d'aborder les évolutions et réorganisations éventuelles de l'entreprise qui demandent des efforts individuels. Au même titre, fidéliser nos équipes est indispensable pour pouvoir aborder plus sereinement les chantiers de transformation sur le long terme.

Notre politique de **fidélisation**

Pour fidéliser davantage nos équipes, nous avons lancé et sommes en train d'étudier un **ensemble d'actions basé sur 4 grands axes** :

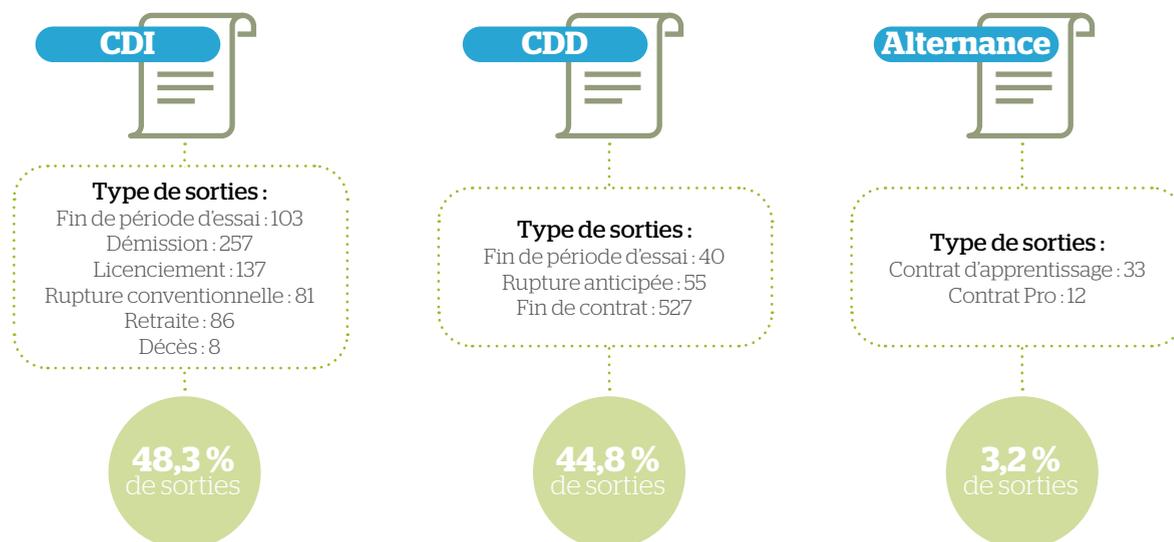
- **La reconnaissance et l'intérêt du travail confié** : notre développement rapide et notre croissance externe (plus de 200 acquisitions en 30 ans) façonnent régulièrement notre schéma d'organisation et de fonctionnement en mode projet. Ce type d'organisation est d'ailleurs bénéfique pour les collaborateurs, puisqu'il enrichit leurs fonctions et leur offre plus de reconnaissance au quotidien.
- **La bienveillance** : cette valeur est intrinsèque à notre dimension coopérative. Dans notre Groupe, nous veillons à ce que cette dimension soit respectée partout et par tous les collaborateurs. La taille humaine de nos filiales et donc la proximité des équipes permet également de faire vivre cette valeur plus facilement ;
- **L'équilibre vie professionnelle / vie personnelle** : face au développement rapide des solutions digitales au sein du Groupe, nous devons impérativement aborder le principe « d'étanchéité » des outils digitaux. Aujourd'hui, de nombreux collaborateurs disposent d'outils digitaux : messagerie, connexion Internet, smartphones... Si ces nouvelles technologies nous ont apporté beaucoup de souplesse et de fluidité dans nos fonctions et relations, nous devons rester vigilants et réfléchir dès maintenant sur le cadre et les bonnes pratiques nécessaires pour garantir à tous un équilibre entre vie pro et vie perso ;
- **Les rémunérations** : elles respectent les minimums légaux et conventionnels. Et dans notre Groupe, nous disposons d'une grille de rémunération plus favorable que la grille de rémunération de la branche. De plus, au sein des filiales, le salaire de base est souvent assorti de primes qui dépendent des objectifs individuels et de la performance.

“ Les relations dans l'entreprise perpétuent
l'esprit originel des Maîtres Laitiers du Cotentin ”



Sur nos 5006 salariés, 93,8 % travaillent en CDI. Plus d'un quart des embauches se fait en CDI ou à l'issue d'une transformation de CDD en CDI. De plus, très peu d'alternants quittent l'entreprise et nos cadres et agents de maîtrise bénéficient d'une ancienneté plus élevée, ce qui témoigne de notre politique de fidélisation efficace. Globalement, les relations dans l'entreprise perpétuent l'esprit originel des Maîtres Laitiers du Cotentin : **cette culture solidaire qui a présidé à la création de notre coopérative.**

Sorties par types de contrats



Une marque pour **laisser sa trace** dans le temps

C'est dans ce même contexte que nous élaborons actuellement notre concept de marque employeur. Aujourd'hui sur le devant de la scène lorsqu'on parle de recrutement, de politiques sociales et d'emploi, elle inaugure une nouvelle ère pour notre entreprise : plus ouverte, plus à l'écoute et dialoguant avec les différentes parties prenantes sous des formes adaptées aux nouvelles technologies sociales et mobiles.

La marque employeur, c'est avant tout l'humain au cœur du système. Pour autant, même si ces valeurs sont présentes au sein même de notre ADN, elles doivent prendre une forme en totale adéquation avec les attentes actuelles et futures de nos collaborateurs et de nos parties prenantes. En investiguant une stratégie de marque employeur comme nous le faisons aujourd'hui, notre objectif est d'unir les salariés qui adhèrent, s'impliquent, concrétisent et soutiennent Les Maîtres Laitiers du Cotentin.

Coopérer pour une alimentation durable et responsable

Nous plaçons depuis toujours l'humain au centre de nos préoccupations.

Consommateurs, convives, professionnels... En misant sur la qualité de notre savoir-faire laitier ainsi que sur l'ensemble des services de distribution France Frais, nous faisons progresser la filière laitière et distributive et améliorons ainsi la qualité de vie au quotidien de nos parties prenantes.

1. Faire valoir nos engagements RSE avec nos parties prenantes

Nos valeurs, on y tient

La croissance d'un groupe coopératif tel que le nôtre pose nécessairement la question de la préservation de ses valeurs d'origine : l'humanité, la solidarité, l'équité, et la transparence. Ce sont ces valeurs qui, aujourd'hui encore, donnent tout son sens à l'engagement des hommes et des femmes qui, dans les fermes, les usines, les plateformes logistiques, contribuent à cette création de valeur. C'est pourquoi, nous avons à cœur de favoriser les liens, le partage et la cohérence entre la diversité de métiers, de savoir-faire et de cultures qui constituent aujourd'hui notre identité et qui entraîne également de fortes interactions avec nos parties prenantes.



À qui s'adresse notre stratégie RSE ?



Des actions à tous les niveaux

Les activités des Directions fonctionnelles et des directions de nos filiales s'inscrivent dans une démarche de relation durable. Elles mettent en place des relations de réciprocité et d'échange avec leurs clients, fournisseurs, collaborateurs et partenaires. Elles favorisent le partage de connaissances et le dialogue sur la RSE. Nous participons par exemple à des études, des enquêtes et des tables rondes (sectorielles ou généralistes), qui sont des sources importantes d'informations et d'échanges de bonnes pratiques. Nous participons également aux travaux traitant de la RSE et du développement durable organisés au sein de ses syndicats professionnels (CNIEL, FEDALIS, AGRIMER, COOP DE FRANCE, INAO, GECO...). Localement, nos équipes peuvent être amenées à participer à des études, à des groupes de travail et à des commissions sur les sujets RSE dans leurs régions, avec leurs parties prenantes respectives.

Au sein de France Frais, un comité d'orientation (CODOR) se réunit désormais 2 fois par an. Composé d'experts (directeurs de sites, experts métiers, représentants de la coopérative...), il permet à ces décideurs de partager, évaluer, décider les plans de progrès à mettre en œuvre au sein du réseau de distribution en bonne intelligence avec les sites industriels.

De quoi répondre aux enjeux organisationnels, économiques et sociétaux du Groupe.

Zoom sur...

Notre convention annuelle de groupe

Créée il y a quatre ans, notre convention annuelle de groupe a vocation à **consolider la communauté des dirigeants et cadres de toutes les sociétés au travers de plusieurs journées de partage** de la stratégie, des idées, des moyens et des résultats, qu'ils déclinent ensuite auprès de leurs équipes opérationnelles. Conçu comme un levier d'échanges, de fédération et d'appartenance, cet exercice est appelé à s'enrichir d'années en années.

Toujours mieux communiquer : essentiel pour nous

Notre dispositif de communication s'amplifie au sein des entités du groupe et permet de diffuser largement les enjeux liés à notre responsabilité sociétale. Il s'articule autour de plusieurs outils :

- **Le bulletin mensuel « Bleu Blanc Vert »**, distribué à tous les producteurs de la coopérative, est orienté vers la politique laitière ;
- **Le bulletin trimestriel « Esprit Réseau »** aborde les spécificités des métiers de la distribution en RHF et traite de l'actualité de France Frais ;
- **Les différents outils digitaux** comme les newsletters « Campagne de France » qui informent mensuellement sur la marque du Groupe, le réseau social d'entreprise « Buzz » de France Frais qui partage en temps réel les actions des équipes de distribution...
- **Des visites de sites** sont aussi organisées pour favoriser l'interaction entre les cultures : les producteurs sont régulièrement invités à se déplacer dans les usines et les plateformes logistiques, les salariés des usines à se rendre dans les fermes ou sur les plateformes, les salariés des filiales à aller voir les producteurs et les sites industriels.

“

Nous avons à cœur de **favoriser les liens, le partage et la cohérence**

”



2. Contribuer à l'excellence de la filière laitière

Notre territoire **fait des merveilles**

L'ancrage de la production dans l'environnement naturel du bocage normand offre des conditions d'élevage particulièrement propices au **bien-être des troupeaux**. Cet aspect constitue une grande part de la charte de bonnes pratiques d'élevage. Pour nos producteurs, le maintien de leurs troupeaux dans leur environnement naturel garantit la pérennisation de leurs exploitations sur leur territoire. Ce territoire, du nord au sud de la Manche, c'est d'abord des conditions climatiques douces qui permettent de laisser les vaches à l'herbe longtemps (d'avril à octobre), des conditions renforcées par la portance des sols. C'est aussi des conditions géographiques propices à l'élevage, le bocage, que les producteurs s'attachent à préserver en entretenant les pâtures (taille des haies, fauchage des prés...). Cet environnement est donc celui d'exploitations et de troupeaux, dont la taille à échelle humaine (114 hectares et 85 vaches laitières en moyenne) permet une surveillance étroite : en stabulation comme au pré, le producteur, chaque matin, peut facilement faire le tour de son troupeau et repérer immédiatement tout souci chez l'une de ses bêtes. Un autre aspect contribue au bien-être des troupeaux : la production par les producteurs eux-mêmes, dans leurs exploitations, de 60 à 80 % de l'alimentation de leur bétail. Cette approche leur permet de mesurer et de suivre précisément l'impact de l'alimentation sur les animaux, dans **une démarche continue de progrès génétique et alimentaire**.



Laurent HEDOU
Directeur de
la production Laitière

Vive le lait **de pâturage !**

Le choix que nous avons fait du **lait de pâturage répond à notre volonté de valoriser le territoire** du Cotentin et son environnement naturel, le bocage normand, qui se prête tout particulièrement à ce type d'élevage, et de créer ainsi une valeur ajoutée additionnelle pour les producteurs. Sur la filière, ce positionnement représente un segment prometteur, situé entre le lait conventionnel et le lait bio. Parmi les premiers producteurs à lancer le lait de pâturage en France, et dans un contexte consumériste encore non encadré, nous participons actuellement au sein de l'interprofession à la mise au point d'un référentiel du lait de pâturage visant à converger avec la certification hollandaise QLIP créée il y a deux ans. En pratique, notre coopérative a élaboré un cahier des charges de production et a enclenché une nouvelle segmentation de sa collecte laitière. Toujours dans ce même esprit de pérenniser notre modèle et de contribuer favorablement à l'excellence de la filière laitière, nous avons pris la décision à la fin de l'exercice 2018/19 d'orienter notre stratégie laitière vers une segmentation non-OGM encore plus vertueuse. **A l'horizon 2020/21, notre collecte se décomposera de la manière suivante :**

62%

Lait **de pâturage**
sans OGM

22%

Lait **non segmenté**
bas carbone

14%

Lait
AOP

2%

Lait
Bio

“ Nous avons la volonté de **valoriser le territoire du Cotentin et son environnement naturel**, le bocage normand



3. Garantir la sécurité de nos sites et l'efficacité de nos process par la certification

Même si la qualité et la sécurité sont les deux éléments originaux de notre ADN, que ce soit en matière de production laitière, de transformation au sein des usines ou de distribution, les process de certification garantissent à nos parties prenantes internes et externes la fiabilité de nos différents savoir-faire. Et quand les acteurs l'exigent, ils constituent également une condition d'accès aux marchés. Au sein du Groupe, nous sommes impliqués sur **quatre catégories de démarches volontaires**, fondées sur la similarité d'objectifs ou sur les réponses apportées aux enjeux liés à notre écosystème.



Anne-Lise LEPOURRY
Directrice
qualité et développement
MLC

Nos 4 démarches volontaires dédiées à la qualité

1

Les démarches de conformité à des modes de production et de transformation

Elles attestent du respect des exigences par un engagement préalablement défini dans un document de référence (cahier des charges, norme, charte...). Au sein du Groupe, nous sommes fortement impliqués sur l'International Food Standard (IFS) et le British Retail Consortium (BRC).

2

Les démarches de conformité des produits à des référentiels de protection

Elles apportent au consommateur des garanties sur l'origine, le mode d'élaboration, les qualités organoleptiques... Cette démarche est encadrée par des dispositifs réglementés par l'État français et nous sommes concernés au titre de l'appellation d'origine protégée AOP et de la norme agriculture biologique AB.

3

Les démarches d'efficacité

Elles sont construites et mises en place pour attester la capacité du Groupe à satisfaire aux exigences de ses clients et parties intéressées. Rassemblées sous les normes ISO, nous sommes au titre de l'exercice 2018/19 certifiés à différents niveaux : ISO 9001 (version 2015) pour les sites de Sottevast, Meautis, Valognes

4

Les démarches sociétales

Elles offrent un panel d'outils avec des démarches de conformité liées à des référentiels privés (Halal, FTA 2000 d'ALTER ECO, FAIR TRADE de Max Havelaar). Nous sommes impliqués à ce titre dans la certification « Halal ».

France Frais bientôt prêt pour la certification

En 2018, la holding France Frais s'est également engagée dans une démarche volontaire, la certification internationale FSSC 22000, pour le management de la sécurité des denrées alimentaires : référencement des fournisseurs (contrôle de conformité de leurs produits), sécurisation de l'accès aux entrepôts (Food defense : vidéo, portes à badge, interdiction d'accès aux personnes non-accompagnées...), lutte contre la fraude alimentaire (contrôle de l'origine des produits)... Accompagnées par un cabinet d'audit externe, onze plateformes pilotes se sont portées volontaires. Une première étape d'audit a déjà été effectuée. La dynamique s'étend depuis à l'ensemble du réseau. Gage de sécurité pour le client utilisateur et donc le consommateur, l'engagement dans cette démarche est aussi un levier qui crédibilise l'entreprise dans ses négociations avec les enseignes. Quarante-trois plateformes du réseau France Frais répondent aussi au Règlement européen pour la distribution de produits bio. Un organisme agréé (Ecocert) réalise deux audits par an sur la distribution des produits bio, Label Rouge, AOP-IGP, Bleu Blanc Cœur par le réseau : contrôle des certifications des fournisseurs, bilan matière des produits en stock, contrôle des procédures d'approvisionnement, de réception, de signalement de casse...



Jacky VEILLARD
Responsable qualité
FRANCE FRAIS

4. Répartir justement la création de valeur

Nous voulons **plus d'égalité**

En dehors de la production laitière et des usines de transformation, notre Groupe s'est constitué essentiellement par croissance externe avec l'acquisition de PME en distribution, ce qui nous a permis de préserver une culture d'entreprise de proximité à taille humaine. Soucieux d'égalité professionnelle, **nous nous efforçons de réduire, lorsqu'il est constaté, l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes du Groupe.** L'objectif de cette priorité est d'améliorer la diversité au sein des emplois des catégories « managers et non-managers », en renforçant en particulier la présence des femmes au sein des postes qualifiés. A cet égard, la part des femmes dans l'effectif cadres au sein du groupe est de 25.4%, elle a progressé de près d'un point par rapport à l'année précédente. Par ailleurs, la mise en place de la nouvelle réglementation sur l'égalité professionnelle concerne 30 de nos sociétés qui publieront leur index égalité F-H pour le 1er mars 2020. Concernant la politique de rémunération, elle respecte les minimas légaux et conventionnels. A noter que nous avons une grille de rémunération plus favorable que la grille de rémunération de la branche. Au sein des filiales, le salaire de base est souvent assorti de primes qui sont en fonction de la performance enregistrée et de la qualité du travail.

Du lait oui, **mais pas à n'importe quel prix**

Concernant la production laitière, le prix de base mensuel pondéré du lait 38/32 a été pour l'exercice 2018/19 de 320,16 €/1 000 L. Avec la grille interprofessionnelle sur la qualité et la richesse, le prix a atteint 351,21 €/1 000 L. Au sein de la coopérative, l'attribution de compléments a représenté 11,13 €/1 000 litres qui se décompose comme suit : qualité cellulaire (1,63€), qualité butyrique (1,10€), charte des bonnes pratiques d'élevage (1,90€), prévision laitière (1,37€), contrôle laitier (0,93€), développement (0,89€), primes AOP Isigny (1,72€), aide à la conversion Bio (0,13€), intérêt aux parts sociales de 2,94% (1,46€). Au final, la totalité des compléments laitiers aboutit à un prix de valorisation final à 362,34 €/1 000 L soit +5,99€ /1 000 L par rapport à l'exercice précédent.

5. Veiller quotidiennement à la conformité de nos produits, de nos services et à la sécurité sanitaire

Dimension transversale à toute notre activité, la qualité est aujourd'hui à la fois un puissant outil de management et le socle de la satisfaction des consommateurs et de nos clients : enseignes de distribution, restaurateurs, magasins de proximité... Pivot de l'interaction entre tous les métiers de l'entreprise (production, industrie, commercial, marketing, logistique), elle inscrit chaque collaborateur dans une dynamique d'engagement au sein d'une chaîne vertueuse dont la finalité est la réponse aux exigences de nos marchés.

Vecteur d'image majeur, la qualité est donc aussi chez nous une véritable réalité culturelle.

**Exploitation,
transformation,
distribution :**
la qualité sur
toute la ligne

Tout commence au sein de l'exploitation agricole où chaque coopérateur s'engage durablement dans le respect des bonnes pratiques d'élevage : identification des animaux, santé du troupeau, alimentation, bien-être animal, sécurité et environnement. Avec une surface moyenne par exploitation de 114 hectares et une production moyenne de 598 200 litres, le lait, produit quotidiennement, est d'abord stocké dans des tanks réfrigérés avant d'être collecté toutes les 48 heures par les camions citernes qui assurent l'acheminement jusqu'aux usines. Pour garantir la qualité du lait, le laitier pratique une prise d'échantillons à chaque collecte, destinée à l'analyse en laboratoire. Des audits sont également réalisés chez tous les sociétaires et un challenge qualité mensuel et annuel évalue et récompense les meilleurs producteurs. **Le Service production laitière et ses techniciens accompagnent chaque jour, les producteurs pour favoriser la montée en compétences des exploitations, partager les bonnes pratiques et dynamiser l'esprit coopératif.** Depuis plusieurs années, les investissements réalisés sur la production laitière ont pour objectif de s'inscrire dans une démarche de développement durable (normes EURO 6, pompage électrique des citernes, gestion raisonnée de l'épandage, ...).

Au sein des usines, **tous les indicateurs qualité font l'objet d'un suivi quotidien dans le cadre de la certification ISO.** En 2017, l'entreprise s'est préparée au nouveau référentiel de cette norme, applicable en 2018/19. Ce suivi est réalisé selon deux modalités : d'abord, une équipe de qualitatifs opère régulièrement des contrôles via des prélèvements aléatoires de produits toutes les quatre heures. En parallèle, sur les chaînes de production (y compris la nuit), les opérateurs effectuent des autocontrôles de produits finis toutes les demi-heures selon des plans prédéfinis. Une suspicion de non-conformité est traitée dès qu'elle est signalée. Cette rapidité est rendue possible grâce à un circuit de saisie extrêmement court qui permet aux opérateurs d'avoir un accès direct aux qualitatifs. De leur côté, les qualitatifs s'attachent à être pleinement à l'écoute des contraintes des opérateurs. Ainsi partagée, dans un esprit de prise en compte des cultures respectives (production/qualité) et de transfert mutuel d'expérience, la résolution des problèmes est pensée en commun en vue de prévenir la récurrence : analyse des causes, mise en place d'actions correctives et suivi.

Au sein de France Frais et afin d'affirmer son engagement dans l'amélioration de la qualité, une équipe est chargée de structurer et d'animer la démarche qualité sur l'ensemble du réseau. Au même titre, le Groupe Performance Exploitation, destiné à faire des propositions d'amélioration et d'innovation sur les métiers de la distribution, accompagne quotidiennement les plateformes France Frais. Le support apporté par ces deux équipes permet de garantir un schéma d'amélioration continu sur la qualité des services de distribution. En plus de ce support, les questionnaires et audits aléatoires RSE réalisés tous les ans sur les plateformes, permettent d'évaluer les risques, l'évolution des pratiques et les plans d'actions correctives à mettre en place. La sécurité sanitaire est également un enjeu stratégique pour France Frais. Le système d'information (TOLEDE) s'est adapté pour fiabiliser les informations transmises par les industriels référencés au sein de France Frais. L'accessibilité est également renforcée pour permettre à tous les types d'industriels PME ou grand Groupe de renseigner toutes les informations légales et complémentaires sur ses produits à travers une plateforme sécurisée complémentaire aux outils GS1 déjà présents au sein du Groupe. Notre base de données nationale permet donc aujourd'hui à toutes les plateformes de disposer de l'ensemble des informations relatives aux produits référencés (informations nutritionnelles, logistiques, marketing...). Elle garantit une unicité et une sécurisation des datas.

“

Des audits
sont réalisés
**chez tous les
sociétaires**

”



6. Engager les démarches de progrès pour améliorer nos recettes et nos services

Nos 3 modes d'action privilégiés

Des plans de progrès des recettes qui doivent assurer un apport nutritionnel adéquat et diversifié pour les consommateurs au travers d'une offre large et adaptée à base de lait conventionnel, AOP, Bio, non OGM permettant de couvrir la diversité des besoins.

Des process technologiques pour mieux préserver la qualité nutritionnelle de nos produits et éviter au maximum l'ajout d'ingrédients optionnels.

Une optimisation des emballages afin de réduire l'empreinte énergétique tout en garantissant la protection des produits.

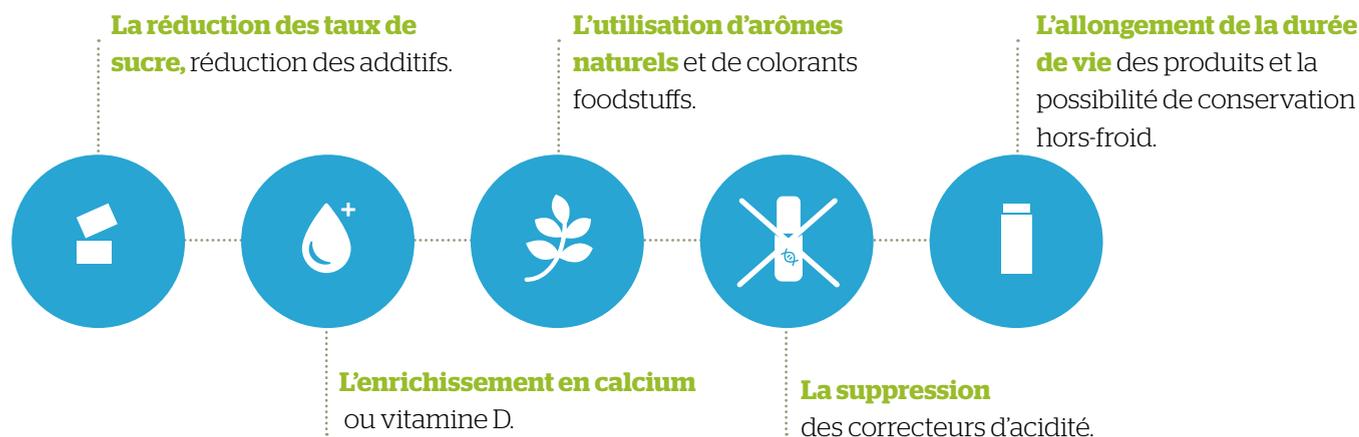
La création de produits : une double réalité

L'optimisation ou la création de produits s'inscrivent dans deux cadres : soit la recherche de solutions d'amélioration à la suite des demandes des enseignes, soit la création ou l'optimisation de nos propres produits, notamment ceux de notre nouvelle marque Campagne de France®. Vis-à-vis des enseignes, nous nous mettons en position, via notre équipe R&D, de répondre aux cahiers des charges successifs qu'elles nous fournissent, mais aussi de jouer notre rôle d'expert, et ce à deux niveaux :

- **Nous veillons** à ce que tous les produits qui sortent de nos usines répondent toujours aux législations en vigueur
- **Nous émettons** des recommandations d'évolution des formules sur la base des plans d'amélioration nutritionnelle ainsi que des optimisations sur les packagings.

Zoom sur...

Nos derniers plans de progrès



Les enseignes sont ensuite libres de suivre ou non ces recommandations. **Le travail sur la durée limite de conservation est un exemple significatif de l'expertise** que nous développons pour concilier cette double exigence de qualité et de respect des réglementations. Afin de lutter contre le gaspillage alimentaire - préoccupation croissante des consommateurs relayée par nos clients de la distribution - nous menons des tests de vieillissement de nos produits, qui visent à allonger leur DLC tout en préservant leur conformité et leur qualité organoleptique.

De vrais progrès aussi du côté de la distribution

Sur le plan de la distribution au sein de France Frais, il ressort des différents plans d'actions RSE, une amélioration sensible de la flotte véhicule (PL) : près de 87 % de la flotte de camions est passée à la norme Euro 5 ou Euro 6. Le recyclage des cartons s'est amélioré et celui des plastiques a diminué. La mise en place de l'Échange de Données Informatisées et la dématérialisation pour les procédures de préparation et de livraison s'inscrit aussi dans l'objectif 0 papier : les préparations sont faites au casque par commande vocale, les bons de livraison sont signés électroniquement. Depuis 2018, le Groupe Performance Exploitation implémente le PDA (Personal Digital Assistant) avec des solutions intégrées : GPS et géolocalisation pour l'optimisation des tournées des livreurs France Frais, échanges de données avec le client utilisateur, déclenchement des litiges par transmission de photos et rapports, gestion de la température des produits.. Autant de fonctionnalités qui s'inscrivent dans notre démarche de progrès durable.

Coopérer avec les professionnels et les consommateurs

Fondé sur des règles d'équité et de transparence, notre modèle démocratique s'incarne en premier lieu dans notre schéma de décision : un sociétaire = une voix. Notre conseil d'administration est élu par les producteurs, avec lequel toutes les décisions sont partagées et est en relation directe et permanente avec les sociétaires.

Notre responsabilité sociétale s'applique aussi à l'ensemble des partenaires avec lesquels le Groupe interagit. Cette interaction doit se faire dans le plus grand respect des règles éthiques, notamment en matière de pratiques des affaires et de politique d'achats.

Le respect des règles d'éthique est l'un des fondements de notre responsabilité sociétale. Les thèmes couverts par cette démarche sont le respect des règles de concurrence, le déploiement des bonnes pratiques des affaires et notamment la lutte contre la corruption, la prévention des conflits d'intérêt et la gestion du risque de fraude.

Initié en 2017 compte tenu des univers législatifs de plus en plus complexes, le programme de formation aux bonnes pratiques des affaires garantit au Groupe et à ses filiales l'harmonisation des pratiques commerciales et un développement conforme aux réglementations en vigueur, sur la base de la culture et des valeurs de la maison mère.

L'action éthique est au cœur de notre modèle démocratique



Christian QUEINNEC
Directeur Commercial

1. Déployer les bonnes pratiques des affaires et lutter contre la corruption

Nous faisons
rimer **concurrence**
avec **transparence**

Concernant le respect des règles de concurrence, nous interdisons les ententes entre entreprises, formelles ou implicites, qu'elles soient horizontales entre des entreprises directement concurrentes, ou verticales entre acteurs intervenant à des niveaux différents de la chaîne économique. **Nous interdisons également les échanges d'informations commercialement sensibles avec les concurrents et les abus de position dominante.**

Nous définissons la corruption comme le fait d'offrir un avantage de manière illicite ou abusive en contrepartie d'une faveur, d'un avantage ou d'un bien. Nous interdisons la corruption dans les relations avec les pouvoirs publics, les clients, fournisseurs ou autres partenaires (pots de vins, commissions ou paiements illicites par exemple). Des procédures strictes encadrent, par ailleurs, l'octroi de cadeaux, repas ou divertissements dans le cadre de relations d'affaires. Les dons aux œuvres caritatives sont également réglementés. Enfin, il appartient à chacune de nos filiales de veiller au respect des réglementations nationales. Tous nos collaborateurs doivent respecter ces règles, et en particulier ceux en contact avec nos clients, fournisseurs ou partenaires commerciaux.

2. Faire le choix d'achats responsables

Même si nos fournisseurs présentent des pratiques sociales et environnementales potentiellement hétérogènes selon le sourcing des intrants, nous nous engageons à intégrer dans nos choix et dans nos relations avec nos fournisseurs les principes du développement durable. Notre démarche d'achats repose sur nos règles éthiques, environnementales et sociétales et s'appliquent également à nos fournisseurs et sous-traitants. Formellement, nous encadrons notre démarche d'achats avec nos fournisseurs via notre système de management de la qualité (cf. annexes).

Nous faisons
du **développement**
durable une **priorité**

Au cœur de notre système de management **de la qualité**

- **Un « Cahier des Charges Achats »** : document contractuel existant au sein des trois grands métiers du Groupe et intégrant les exigences envers les fournisseurs, notamment en termes de respect de réglementations et normes en vigueur ;
- **Des Conditions Générales d'Achats** et la contractualisation dans lesquelles a été établi un processus des relations fournisseurs en matière d'obligations, de responsabilités, d'alertes... ;
- **Un questionnaire d'auto-évaluation du fournisseur** qui complète l'audit documentaire pour les éléments requis selon que l'on achète des prestations de service ou des produits alimentaires ;
- **Et de façon inopinée des audits** sur les sites des fournisseurs viennent valider les questions techniques, de suivi qualité des procédés de fabrication et des produits, les aspects environnementaux, sociaux ou logistiques selon une grille établie.

3. Faciliter la transparence avec nos parties prenantes et garantir la sécurité des données personnelles

Clients, partenaires, dirigeants, collaborateurs... Nous veillons à protéger leurs données à caractère personnel et à les traiter dans le respect des règles et lois en vigueur, récemment renforcées par le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD). Pleinement conscient du contexte de digitalisation de l'économie et de développement rapide des objets connectés nécessaires à l'évolution de ces métiers, nous pilotons avec les deux directions des services informatiques (Transformation et Distribution), l'évolution et l'impact de la digitalisation. Nous nous assurons toujours du respect et de l'intégrité des trois enjeux: valeur d'usage, sécurité, vie privée. Régulièrement, nous sensibilisons les équipes concernées par les outils digitaux à travers la charte des bonnes pratiques digitales.

En 2018, plusieurs actions relatives à cette dimension ont été mises en place :

- **Création d'un comité de pilotage** de la gestion du RGPD
- **Nomination d'un correspondant RGPD** par service pour la gestion des données personnelles des personnes de son service ;
- **Cartographie des données personnelles** de l'entreprise ;
- **Organisation des audits** internes ;
- **Documentation** de la conformité ;
- **Gestion de fiche par processus et par service**, décrivant la manipulation des données personnelles, les moyens de leur protection et la confidentialité ;
- **Information des utilisateurs sur l'application de la gestion du RGPD par l'entreprise**, et publication des coordonnées des acteurs traitant leurs données personnelles en cas de besoin d'information ou autres.

En matière de sécurité, des audits et des tests "intrusions" sont effectués pour valider notre cybersécurité. A ce jour, celle-ci repose sur les pare-feux, les antivirus, l'étanchéité des réseaux entreprise, le cryptage des flux de données, la gestion des mots de passe, la protection des accès des données via mots de passe et autorisation, les systèmes anti-incendie, les contrôle d'accès et visio-surveillance des sites, le gardiennage....

Nous respectons
la confidentialité
de tous



Éric Le HUU
Directeur des
Systèmes d'information
MLC



Clément BESSON
Directeur des
Systèmes d'information
FRANCE FRAIS



4. Être bienveillant et faciliter les relations avec les consommateurs et nos clients

La conformité aux obligations légales et réglementaires de l'entreprise constitue aujourd'hui une exigence forte de la part de l'ensemble des parties prenantes, en premier lieu les consommateurs. C'est pourquoi, le groupe a décidé de transformer la fonction réglementation, anciennement rattachée à la direction Qualité, en direction à part entière, directement rattachée à la direction générale. Depuis 2018, le poste de Directeur des Affaires réglementaires a donc été créé, destiné à suivre les évolutions légales et réglementaires, à veiller à la conformité du groupe avec ces évolutions et, dans notre intérêt stratégique, à identifier les sources d'opportunités ou de risques qu'elles peuvent générer en fonction de nos atouts ou de nos points d'amélioration.

La création de cette direction montre donc l'attachement du groupe à la conformité de ses pratiques et de ses produits avec le droit alimentaire, national et international : sécurité des process (production, transformation, commercialisation, logistique, distribution), sécurité des produits (ingrédients, additifs, arômes, épices, OGM...). Une veille réglementaire permet aussi d'anticiper les organisations et compétences à prévoir à plus ou moins court terme. Dans la dynamique actuelle de création de nos marques propres et de développement à l'export, cette approche a été jugée indispensable.

Les moyens mis en place pour **assurer la bonne information** des consommateurs

La transparence des étiquetages (allégations sur les packagings)

Conçus en fonction de la définition légale des produits mis en rayon : le « fromage », le « yaourt », le « beurre », la « crème », les « fruits »... répondent à des compositions réglementaires.

La mise en place d'un outil informatique de gestion du process de réalisation des packs

En contexte multi-sites, ce système permet d'optimiser le process sur la base d'un circuit de production unique, qui assemble automatiquement au fur et à mesure toutes les informations validées. Gain en rapidité, en fiabilité, en productivité, ce système supprime les circuits de validation papier, source de ralentissements voire de blocages, d'erreurs et de gaspillage.



Pour nous, une seule direction à prendre :
celle de la qualité

L'écoute client : une de nos valeurs fondamentales

Réalisé en distribution chez France Frais, le suivi de la satisfaction clients apporte des éléments essentiels pour améliorer les produits et services et connaître l'évolution des besoins clients. Nous entendons renforcer l'image de partenaire de choix en optimisant le traitement des éventuelles insatisfactions clients, en livrant des produits dans des délais attendus par les professionnels et en améliorant constamment la relation avec nos clients.

La gestion des relations clients est formalisée au travers des contrats qui précisent les conditions générales de vente et qui sont adaptés aux différents profils clients. À fin 2018/19, les principaux indicateurs sur cette priorité sont les suivants (exprimés en part du chiffre d'affaires couvert) :



Indicateur de taux de service clients France Frais :

82,39 %
commandes « parfaites »,
sans anomalie ni rupture



Outil de CRM Tolède France Frais déployé :

87 % (nb entités
juridiques / total entités)

La disponibilité des produits : un élément clé de la **satisfaction client**

Nous suivons le taux de service de nos différentes filiales en mesurant leur capacité à servir les commandes de leurs clients dans le respect des quantités et des délais souhaités. Ce taux de service est consolidé et des outils homogènes et optimisés de gestion de la relation clients sont déployés dans le Groupe. Ils permettent d'améliorer la satisfaction des clients et de les fidéliser en répondant toujours mieux à leurs attentes.

Communiquer responsable, c'est possible

Nous nous engageons à respecter des principes et codes de communication responsables pour toutes nos communications (publicité, marketing direct, relations publiques, actions de promotions) et tous les outils (digitaux, plaquettes, brochures, etc.). **Nos équipes locales pilotent leurs propres communications dans le respect des réglementations.** Les outils de communication et en particulier les fichiers sources sont stockés dans une base de données accessible exclusivement aux responsables communication. La validation de la conformité aux règles du Groupe est ainsi réalisée avant diffusion dans les filiales qui ne peuvent pas au niveau local effectuer d'adaptation sur les concepts créatifs. De plus, une information est également relayée auprès des Directeurs de filiales, afin qu'ils appliquent ces principes dans leurs relations avec les médias.

Coopérer pour la planète et les générations futures

Plus que jamais, nous agissons **pour un avenir durable**

Parmi toutes les valeurs de notre Groupe Les Maîtres Laitiers du Cotentin, la préservation de l'environnement occupe une place particulière. Tout d'abord, parce qu'elle est la condition sine qua non à la pérennité de notre modèle économique. L'attachement de nos sociétaires à la presqu'île du Cotentin et au devoir impérieux de préservation de la qualité des terres et du cheptel leur permet encore aujourd'hui d'offrir le meilleur du lait. Si cette démarche de préservation de l'écosystème et de la biodiversité n'est pas nouvelle pour nous, elle rayonne désormais sur l'ensemble de notre Groupe. De la conception des produits à la distribution par France Frais, l'enjeu est d'apporter aux clients et aux consommateurs des produits bons et sains, tout en limitant l'impact environnemental et en favorisant la mise en place d'une économie circulaire. Pour mener à bien cette démarche, nous privilégions les initiatives et les actions de terrain sur nos sites de production et de distribution, de la production laitière jusqu'au consommateur.



1. Promouvoir la transmission de la filière laitière

Notre futur
en dépend

Le monde agricole fait face à de nombreuses difficultés : baisse des revenus, pression des normes, dégradation de la qualité de vie... Résultat, la transmission des exploitations est de plus en plus difficile, ce qui crée aujourd'hui un véritable risque de désertification des campagnes et de pénurie de producteurs. Pour permettre une juste répartition de la richesse, notre coopérative place au premier rang de sa responsabilité sociétale la rémunération digne des sociétaires. Ainsi, nous accompagnons les producteurs dans tous les aspects de leur profession : amélioration de leurs pratiques quotidiennes et de leur savoir-faire laitier par l'actualisation de leurs techniques, transmission des connaissances, partage d'expérience...

Au-delà du soutien que nous apportons aux exploitations, notre engagement du côté des producteurs tend également à sauvegarder un métier et un territoire en incitant les jeunes générations à continuer à les faire vivre. **L'enjeu est fort car ce n'est pas que la production du lait, mais bien toute la filière qui est concernée** : de la préservation de l'emploi sur le territoire (fournisseurs, équipementiers, distributeurs...), à la sauvegarde de l'ensemble du bocage.

2. Limiter notre impact sur le changement climatique et optimiser notre consommation d'énergie

Nous y mettons
toute notre
énergie

Nous considérons que la réduction de l'intensité énergétique de nos activités est une priorité. Pour y parvenir, **nous sommes engagés dans une politique d'amélioration continue de notre performance énergétique**. Toutes nos filiales ainsi que tous nos sites industriels et logistiques sont concernés par cette démarche et ont la responsabilité du suivi de leur propre performance énergétique. Ainsi, sur chacun de nos sites, nous identifions des axes de progrès et mettons en œuvre des plans d'action pour consommer toujours moins d'énergie. Si nous entendons mutualiser nos bonnes pratiques énergétiques, nous veillons aussi, dans le cadre de notre politique d'investissement, à apporter les ressources nécessaires à la mise en place de solutions diminuant la consommation d'énergie. Comme par exemple, les travaux de rénovation des sites qui permettent une amélioration générale du bâti et s'accompagnent généralement d'une recherche d'optimisation énergétique.

“ Nous intégrons systématiquement **l'efficacité énergétique** dans nos opérations de travaux neufs, de réhabilitation ou de maintenance de nos locaux ”

De forts **besoins**

En 2018/19, la consommation d'énergie de nos sites ressort à **289 GWh** : une hausse de **7,1%** par rapport à l'exercice précédent. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, cette consommation énergétique se traduit par une intensité moyenne de **148 MWh / M€** de chiffre d'affaires à fin 2018/19, contre **136 MWh / M€** pour l'exercice précédent, soit une **augmentation de 8,7%** (à périmètre courant).

CONSOMMATION ENERGIE	
MLC	196 GWh
FRANCE FRAIS	49 GWh
TOTAL	289 GWh

CONSOMMATION EAU	
MLC	1 417 022 m ³
EVOLING	464 712 m ³
TOTAL	1 914 741 m ³

Des solutions efficaces à tous les niveaux

Nous intégrons systématiquement l'efficacité énergétique dans nos opérations de travaux neufs, de réhabilitation ou de maintenance de nos locaux. Nous pouvons par exemple citer les détecteurs de présence installés lors des rénovations des locaux qui permettent de diminuer la consommation électrique due à l'éclairage, les leds remplaçant les éclairages traditionnels, les châssis vitrés plus performants installés sur plusieurs sites pour renforcer l'isolation de ces bâtiments... Par ailleurs, nous restons vigilants sur les meilleures techniques industrielles disponibles et nous remplaçons les équipements obsolètes par des processus moins gourmands en énergie. **Comme cela a été réalisé sur le site de Lessay qui a ainsi bénéficié en 2018/19 d'un investissement de 1,8 million d'euros** afin de remplacer la chaudière au fioul par une chaudière gaz de dernière génération et de mettre en place un nouveau groupe froid. De plus, le site de Lessay bénéficie également d'un système de récupération des calories, ce qui permet de produire de l'eau chaude et de la vapeur pour les ateliers de fabrication. Et lors de la rénovation de locaux, nous préférons recourir à des solutions de vitrages athermiques plutôt qu'à la climatisation, qui n'est d'ailleurs installée que si nécessaire. De même, lorsque la réfection de la ventilation est inévitable, nous privilégions la ventilation double flux avec rafraîchissement de l'air renouvelé en été : de quoi économiser des calories de chauffage en hiver, éviter les entrées d'air chaud en été et réduire l'utilisation de la climatisation. Du côté de notre parc automobile, pratiquement toute notre flotte de véhicules est renouvelée avec des moteurs répondant aux normes Euro5 et Euro6. Et nous envisageons dans les prochaines années à venir, des alternatives avec des véhicules électriques.



3. Suivre et agir sur nos rejets carbone

Nous multiplions les actions pour diminuer notre empreinte carbone

Avant tout chose, nous devons d'abord distinguer 2 types d'émissions : celles directement liées à nos activités de transformation et de distribution et celles indirectes, induites par nos activités chez nos parties prenantes. Ainsi, l'évaluation des impacts et nos plans d'actions vont donc concerner :

- **Les émissions du Groupe liées à la production laitière**, aux consommations de combustibles fossiles (très majoritairement du gaz naturel) utilisées pour le chauffage des sites et les process de fabrication, les consommations des véhicules et enfin la contribution des fuites de fluides réfrigérants ;
- **Les émissions indirectes sur les intrants matières premières**, les biens et services achetés, la logistique prestée et les investissements.

Pour réduire notre empreinte carbone nous mettons en place diverses actions réparties dans plusieurs domaines :

- **Premièrement la production laitière** où les décisions intervenues en fin d'exercice sur une nouvelle segmentation laitière à compter de 2020, privilégiant le lait non-OGM et le lait bas-carbone, doit participer à cet effort de réduction des GES ;
- **Le remplacement du fuel lourd** par le gaz et la réalisation de contrôles réguliers de combustion des chaudières pour optimiser les rendements ;
- **La limitation des fuites d'eau** (notamment au niveau des soupapes), l'entretien et le contrôle des réseaux de vapeur selon des plans de maintenance systémiques ;
- **Le tri des déchets à la source** (sur le lieu-même où ils sont créés) pour le carton, le plastique et les déchets banals. Ce tri à la source permet le recyclage, la régénération ou la valorisation ;
- **La réduction poids des emballages** en plastique préformé ;
- **L'impression « In-mould labelling » (IML)**. Ce procédé d'injection de l'étiquette dans le moule de la préforme, continue d'être déployé sur nos différents packs ce qui permet un gain de poids ;
- **La réduction des émissions fugitives** grâce à la maîtrise des fuites de fluides frigorigènes et à la décision d'utiliser l'ammoniac dans les principales installations de froid pour prévenir le risque de dégagement de gaz à effet de serre ;
- **L'entretien et le contrôle en continu** des réseaux de production d'air comprimé, fonctionnant à l'électricité ;
- **La production de cartons à partir d'emballages recyclés**. En moyenne, 98 % des cartons « cavaliers et packs » sont recyclés. Les cartons « ondulés » (colis) sont eux recyclés à hauteur de 93 %
- **La verticalité des installations de stockage** avec les transstockeurs (dispositifs robotisés de stockage et de picking des palettes sur de très grandes hauteurs) qui permet toute la préparation de commandes sur place (et non plus déportée comme par le passé et qui nécessitaient des flux de transport) nous aide à limiter l'empreinte au sol de ces mêmes sites ;
- **L'optimisation régulière des flux logistiques** afin de diminuer les distances parcourues par les produits entre les sites de production et de distribution, ainsi que l'optimisation du chargement des camions au départ des usines vers nos principales filiales et clients ;
- **La géolocalisation active** chez France Frais permet de cartographier toutes les livraisons et nous aide à détecter les chevauchements. Une application d'optimisation de tournée est d'ailleurs en place sur plusieurs plateformes pour diminuer le nombre de kilomètres parcourus ;
- **La dématérialisation** des transactions avec l'EDI et le Digital contribue au « zéro papier », à la traçabilité et à la sécurisation de nos datas ;
- **Le renouvellement continu** du parc de véhicules vers des flottes plus vertueuses (norme Euro6). L'évolution de notre parc répond à un objectif triple : améliorer les conditions de travail des chauffeurs, réduire la consommation de carburant et diminuer les rejets. Les nouvelles normes Euro6 pour les véhicules permettent de réduire les émissions de NOx (oxydes d'azote) de 95 % et les émissions de particules de 97 %.





Olivier EDELIN
Supply chain Manager
GROUPE MLC

4. Optimiser notre consommation d'eau et respecter la biodiversité

Pour nous, c'est une nécessité qui coule de source

Pleinement conscients de l'impact que peut avoir notre modèle économique sur l'eau, nous abordons cet enjeu selon la nature de nos activités : production laitière, transformation et distribution. De plus, nous évaluons la disponibilité de l'eau selon nos implantations, les conditions d'accès à cette ressource et nos consommations. L'addition de ces éléments nous permet de déterminer notre exposition ainsi que notre dépendance à l'eau.

Des process responsables

Pour avoir recours à une consommation d'eau la plus responsable et efficace possible, nous optimisons nos process à plusieurs niveaux :

- **Nous utilisons une eau de qualité sanitaire** standard et veillons à respecter les critères physico-chimiques, microbiologiques et organoleptiques nécessaires à nos activités.
- **Nos installations sont régulièrement contrôlées** pour prévenir les fuites et limiter tout risque de pollution.
- **Nos ateliers de production** disposent d'installations de traitement des effluents strictement maintenues et régulièrement renouvelées. Traitées soit par les stations d'épuration de nos propres sites ou par celles des communes selon nos activités et la réglementation en vigueur.
- **Les eaux usées sont rejetées dans le milieu naturel, sans impact.** À titre d'exemple, nous avons conclu un accord avec la Ville de Carentan et la Communauté de communes pour autoriser l'usine de Méautis à utiliser la station d'épuration de Saint Côme (après traitement spécifique) sans perturber le fonctionnement de la station : la matière grasse est alors récupérée avant rejet par une société spécialisée.



SOTTEVAST	Volume sortie station (M ³)	DCO* entrée station (kg)	DCO* après traitement (kg)	Phosphore entrée station (kg)	Phosphore après traitement (kg)
2015	695 011	4 401 654	36 217	18 295	1 469
2017	819 216	4 292 826	34 824	22 054	1 281



VALOGNES	Volume sortie station (M ³)	DCO* entrée station (kg)	DCO* après traitement (kg)	Phosphore entrée station (kg)	Phosphore après traitement (kg)
2015	111 006	87 732	1 738	6 214	368
2017	112 640	95 995	1 782	6 285	222

Une consommation **en hausse**

Au cours de l'exercice 2018/19, notre consommation d'eau a représenté **1 914 milliers de m³**, soit une hausse de **2,9%** à périmètre courant par rapport à l'exercice précédent. Rapportée au chiffre d'affaires du Groupe, cette consommation d'eau se traduit par une intensité de consommation d'eau moyenne de **980 m³ / M€** de chiffre d'affaires à fin 2018/19 contre **941 m³ / M€** de chiffre d'affaires pour l'exercice précédent. Ce qui représente une augmentation de **4,2%**. Par ailleurs, nos sous-traitants pour le traitement de surface sont généralement des fournisseurs historiques locaux qui subissent les mêmes contraintes réglementaires et spécifiques que notre Groupe.

Un soutien local

Nous avons noué des relations de proximité avec les DREAL (Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement). Avec elles et les associations et ONG locales, nous partageons nos plans de progrès en matière d'environnement et de transition énergétique.

Une organisation **limpide**

Du côté de notre production laitière, les boues font l'objet de contrats d'épandage avec nos agriculteurs selon 3 modalités :

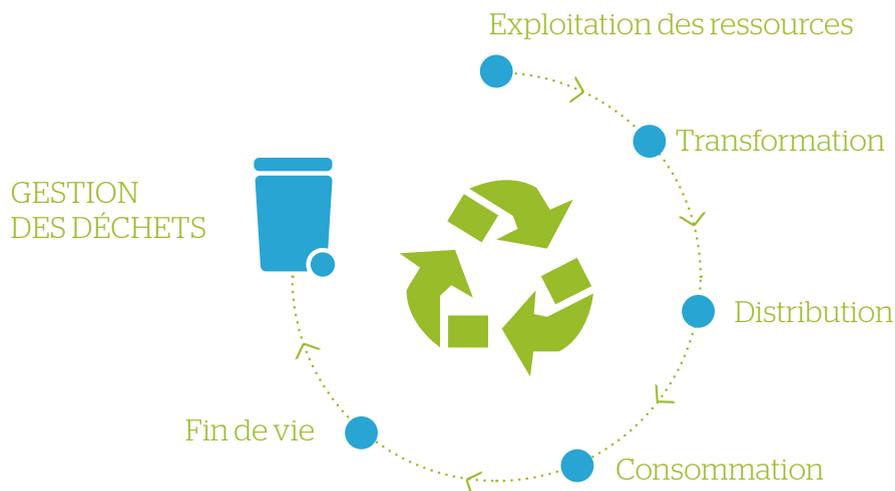
- un **cahier d'épandage** avec plan de fumure prévisionnel et cahier phytosanitaire ;
- un **plan d'épandage** simple ;
- un **dossier d'installation classée** pour l'environnement (ICPE).



5. Promouvoir l'économie circulaire

Nous évoluons vers un cercle vertueux

La mise en place d'une économie circulaire est également indispensable pour préserver notre écosystème. Historiquement, notre modèle se déroule selon le schéma linéaire suivant :



Ainsi, notre enjeu est d'évoluer vers un schéma davantage circulaire. Pour cela, nous activons plusieurs leviers à commencer par :

- **La maîtrise des déchets** issus de nos process de fabrication ;
- **Le développement de l'innovation** vers des produits éco-conçus ;
- **La traçabilité et l'utilisation d'intrants** (matières premières et emballages) privilégiant une alimentation saine et respectueuse de l'environnement ;
- **Des projets de progrès** visant davantage la performance environnementale en matière de transformation et de distribution.

Une mécanique bien huilée

En 2018/19, 70 % de nos déchets ont été envoyés dans des filières de revalorisation, preuve de la bonne appropriation par nos équipes de ce schéma circulaire. Nous œuvrons pour limiter la production de déchets liés à nos activités industrielles et de distribution et réduisons également le recours à une gestion externe. **Ce résultat est le fruit d'une réflexion large et poussée** : de la conception des produits, au partage de bonnes pratiques, en passant par l'identification des déchets et à la définition des consignes de tri afin de faciliter leur traitement dans les filières de revalorisation.

“ En 2018/19,
70 %
de nos déchets
ont été envoyés
**dans des filières
de revalorisation** ”

6. Agir en faveur de notre environnement et consolider notre ancrage local

Ensemble, cultivons ce qui fait la richesse de notre terre

Comme en témoigne ce rapport sur notre responsabilité sociétale, la dimension locale est transversale à toute l'activité du Groupe. Héritées et cultivées de générations en générations, les valeurs familiales des éleveurs sont au cœur de leur métier et de leur engagement. Le travail de la terre, la recherche du bien-être des animaux, la préservation de l'environnement naturel, mais aussi les implantations locales des sites de transformation et de distribution avec France Frais, la préservation du patrimoine gastronomique français avec les produits fabriqués par la coopérative et ceux référencés par France Frais, **sont pour eux, autant d'ancrages territoriaux formant le socle de la culture des Maîtres Laitiers du Cotentin.** C'est pourquoi notre modèle, même s'il est évolutif, restera toujours porté par cet environnement humain et géographique.

Plus proches
**pour aller
plus loin**

Avec près de 129 sites de distribution France Frais implantés sur le territoire français, nous sommes naturellement un acteur « Tout proche de » nos clients et de nos consommateurs. Et notre maison-mère, la coopérative des Maîtres Laitiers du Cotentin, située au cœur du bassin laitier normand, joue un rôle important dans le développement économique et social de son territoire : en pérennisant les liens avec les consommateurs et toutes les parties prenantes, toujours au plus près des exploitations, elle agit pour l'économie réelle.

Créateur
d'emploi
et d'avenir

En tant que 4ème employeur du Cotentin, nous concentrons tous les métiers de l'industrie laitière et participons à plusieurs milliers d'emplois indirects au travers de nos prestataires et fournisseurs. À travers le maillage distributif de notre holding France Frais, toutes nos valeurs résonnent localement autour de chacun de nos sites de distribution : retombées économiques grâce à la création d'emploi et le recours à des fournisseurs locaux, relations nouées avec les associations, les établissements d'enseignement... Ces liens forts créés avec les plus jeunes, les populations riveraines et les collectivités locales tissent des valeurs durables, voulues par l'ensemble de nos sociétaires et collaborateurs.

SEDEX,
une « garantie »
éthique

Depuis plus de dix ans, nous sommes membres de SEDEX, la plus grande plateforme collaborative de données d'achats responsables relatives aux chaînes d'approvisionnement. Présente dans 150 pays et utilisée par 40 000 entreprises, cette plateforme partage les données de ses adhérents autour de 4 catégories de contenus : les normes sociales, la santé et la sécurité des salariés, l'environnement et l'éthique des affaires. Pour nos partenaires, cette plateforme est un gage de relations commerciales éthiques.

“ **Nous soutenons différentes associations**
aux valeurs proches de celles de notre Groupe,
comme par exemple **l'AFM-Téléthon** ”

À chacun **sa chance**

En 2018, nous avons maintenu notre engagement en faveur de l'emploi local. Ainsi, lors du démarrage de l'usine de Méautis, nous avons notamment suivi une méthode de recrutement innovante (MRS). Elle a permis de **donner toutes leurs chances à des personnes sans expérience ni formation**, mais jugées aptes à occuper le poste proposé.

La défense d'un **patrimoine**

La préservation des savoir-faire agroalimentaire est également au centre de nos préoccupations. Chaque année, nous présentons plusieurs de nos produits au Concours Général Agricole de Paris qui font l'objet de récompenses. Cette philosophie se retrouve également au sein de France Frais qui compte dans son assortiment plusieurs centaines de produits labellisés AOP, AOC, IGP... qui font la part belle au goût et au patrimoine gastronomique français. Pour nous, promouvoir l'excellence agroalimentaire française passe aussi par les plus jeunes. C'est pourquoi, à travers de notre convention avec l'académie de Caen, **nous contribuons aux programmes pédagogiques en organisant des visites d'entreprise**, en accompagnement des étudiants dans leurs recherches de stage et d'emploi et en participant aux forums professionnels des écoles.

La solidarité : nous avons tous à y gagner

Nous soutenons différentes associations aux valeurs proches de celles de notre Groupe, comme par exemple l'AFM-Téléthon. Notre lien avec cette association est durable. Localement, il est symbolisé par le Relais annuel des Laiteries où de nombreux bénévoles et participants issus des sites du Groupe se mobilisent pour cette belle cause. Et nationalement, il se traduit par le soutien financier que nous apportons à cette association. Par ailleurs, nous affirmons également notre attachement aux valeurs de solidarité en renforçant chaque année notre politique de lutte contre le gaspillage alimentaire. **Chaque semaine, nous donnons les produits non commercialisables (à durée limite de consommation) à des associations caritatives ou locales (Banques alimentaires, Les Restos du Cœur, La Croix Rouge...)**. En 2018/19, nous avons ainsi donné plus de 400 tonnes de produits finis. Enfin, nous soutenons l'association de solidarité internationale Agriculteurs Français et Développement International (AFDI). L'AFDI développe des services économiques et apporte un conseil agricole auprès d'organisations paysannes des pays du Sud. En 2018, notre Groupe, au travers de nos administrateurs, a participé avec l'AFDI à une mission au Burkina Faso. Sur place, nous avons pu rencontrer les organisations de producteurs locaux et transférer des connaissances techniques, afin d'accompagner la structuration de la filière (traçabilité, logistique, garantie du revenu agriculteur, certification) et en garantissant la pérennité.



6 : LE PILOTAGE DE LA RSE

“
Ensemble, vers
un avenir plus
responsable”

Chez nous, Les Maîtres Laitiers du Cotentin, la RSE est impulsée par la gouvernance qui en a la responsabilité.

Recommandée par le comité exécutif, notre stratégie RSE est partagée et validée par notre conseil d'administration. Et pour la faire vivre au sein des équipes, nous avons créé une Direction RSE. Cette structure centrale va s'appuyer sur plusieurs Directions fonctionnelles comme la Direction juridique, la Direction des ressources humaines, la Direction industrielle, la Direction commerciale, la Direction Qualité et Réglementation et les Directeurs de filiales au sein des holdings Evoling et France Frais.

Un rôle central

La Direction RSE animera des réseaux de correspondants localisés dans nos filiales, et qui interviennent déjà directement sur les différents axes de notre stratégie RSE. À titre d'exemple, les thématiques de gouvernance liées à l'éthique des affaires sont sous le pilotage de la Direction juridique et financière, les thématiques liées au respect des droits humains sont sous le pilotage de la Direction des ressources humaines.

Notre Comité de pilotage

Suite au conseil d'administration de mars 2019, nous avons pris la décision de créer un Comité de pilotage RSE regroupant des membres du Conseil d'Administration, des représentants de l'ensemble des Directions fonctionnelles du Groupe et des holdings Evoling et France Frais. Ce Comité sera mis en place à compter de l'automne 2019 et se réunira 3 fois par an pour valider et suivre les actions de notre stratégie. Quant à la Direction RSE, elle présentera une fois par an à ce comité les résultats de l'année écoulée, ainsi que les objectifs pour l'année à venir. Au final, toute cette organisation doit nous permettre d'assurer un pilotage cohérent de nos actions RSE, de la Direction générale vers toutes les entités du Groupe.

Contrôle et authenticité!

Le contenu de ce rapport a été vérifié par un organisme tiers indépendant pour l'exercice 2018/19, conformément aux exigences du Code du commerce (loi Grenelle 2). Mandaté pour cette tâche, le Cabinet de Saint Front a établi une attestation de présence des informations relatives à la RSE, ainsi qu'un avis motivé sur la sincérité de ces informations. De plus, nous avons également souhaité avoir un avis sur l'ensemble des indicateurs constituant notre feuille de route RSE.

Conclusions de l'audit du cabinet De Saint Front

Rapport du professionnel de l'expertise comptable désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Maîtres Laitiers du Cotentin
8, Route de Valognes, 50260 Sottevast

Exercice clos le 31 mars 2019

Aux associés coopérateurs,

En notre qualité de professionnel de l'expertise comptable désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1055 (dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 mars 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures internes de l'entité (ci-après « le Référentiel »).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession inséré dans le décret du 30 mars 2012 relatif à l'exercice de l'activité d'expertise comptable et prend en compte les dispositions prévues à l'article L.822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du professionnel de l'expertise comptable

Il nous appartient, sur la base de nos travaux de formuler un avis motivé sur :

la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;

la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

le respect par la société des autres dispositions légales et réglementaires applicables le cas échéant, en matière notamment de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;

la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes professionnelles applicables en France et à l'arrêté du 14 septembre 2018 modifiant l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission.

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;

Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;

Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ;

Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, au regard des informations prévues au I de l'article R. 225-105, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;

Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;

Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;

Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;

Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;

Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des actions et des résultats des politiques et des indicateurs clés de performance devant être mentionnés dans la Déclaration ;

Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et pour une sélection d'autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants :

- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
- des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et couvrent entre 5 et 7% des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;

Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ;

Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 2 personnes et se sont déroulés entre mars et septembre 2019 sur une durée totale d'intervention de 10 semaines.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons les commentaires suivants : le pilotage opérationnel qui se met en route permettra d'affiner les politiques et d'améliorer les indicateurs clés de performance. Des améliorations à apporter dans l'établissement ou le contrôle des Informations ont été identifiées, notamment en ce qui concerne les consommations d'eau et d'électricité.

Fait à Toulouse, le 02 septembre 2019

L'ORGANISME TIERS INDEPENDANT SAS CABINET DE SAINT FRONT

Jacques de Saint Front
Président



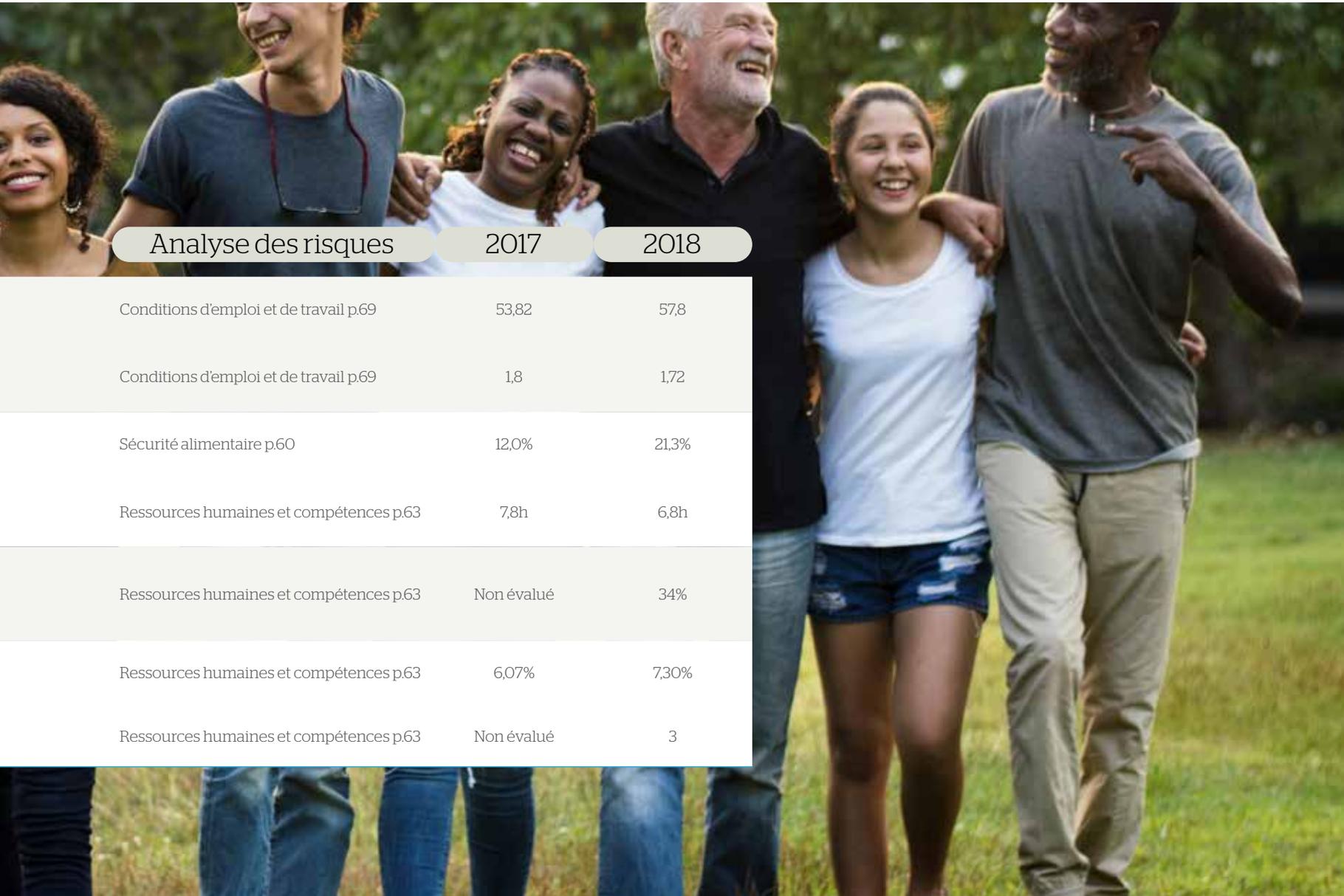
8 : SYNTHÈSE DES INDICATEURS CLÉS

Coopérer

avec nos **producteurs** et nos **collaborateurs**



Enjeux	Indicateurs clés	Unités
Santé et sécurité au travail	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêts	Nb accident de travail ayant entraîné un arrêt de travail/nb heures travaillées *1000
	Taux de gravité	Nb de jours arrêts de travail suite à un accident du travail / Nb heures travaillées *1 000 000
Emploi et compétences	% de fermes participant aux formations de la coopératives par an	Nb fermes formées / Total fermes
	Nombre d'heures de formation dispensées dans les équipes production et distribution par an	Nb heures de formation / nb total de collaborateurs
Qualité du management et du dialogue social	Part des sociétés ayant formé leur encadrement à l'entretien annuel (formation d'au moins un manager au cours de l'année)	% Nb de société ayant formé leur encadrement / nb de société total
Attractivité et rétention des talents	Taux de départ volontaire des collaborateurs	% de l'effectif total
	Nb d'actions réalisées vers les structures d'enseignement (visite, salons, vacations, ...)	Nb actions par an



Analyse des risques

2017

2018

Conditions d'emploi et de travail p.69

53,82

57,8

Conditions d'emploi et de travail p.69

1,8

1,72

Sécurité alimentaire p.60

12,0%

21,3%

Ressources humaines et compétences p.63

7,8h

6,8h

Ressources humaines et compétences p.63

Non évalué

34%

Ressources humaines et compétences p.63

6,07%

7,30%

Ressources humaines et compétences p.63

Non évalué

3

Coopérer

pour une **alimentation durable**
et **responsable**

Enjeux

Indicateurs clés

Unités

Qualité du lait

Lait de pâturage non OGM

% lait de pâturage non OGM sur total lait produit

Certification de nos sites

Part des sites faisant l'objet d'une certification

% de sites

Conformité de nos produits
et de nos services

Part des produits ou services non conformes

% commandes sans non-conformité

Amélioration de nos recettes

Nb de recettes ayant fait l'objet d'un plan de progrès

Nb de recettes / an



Analyse des risques

2017

2018

Sécurité alimentaire p.60

53,1%

54,4%

Réglementations et environnement p.66

Non évalué

MLC : 100%
Evoling : 100%
France Frais : 55%

Les fournisseurs p.62
Litiges p.73

MLC : 97,18%
France Frais : 81,37%

MLC : 97,60%
France Frais : 82,39%

Sécurité alimentaire p.60

Non évalué

12

Coopérer

avec les **professionnels** et les **consommateurs**

Enjeux	Indicateurs clés	Unités
Lutte contre la corruption	Formation des commerciaux et acheteurs aux pratiques responsables et loyales	Nb de collaborateurs commerciaux et achats formés
Sécurité des données personnelles	à définir	à définir
Relations avec le consommateur	Mise en place d'un service consommateur et suivi du nb d'échanges avec les consommateurs	Nb de requêtes traitées par an
Transparence et communication	Part des filiales digitalisés	Nb de filiales "digitalisées" Nb total de filiales

Analyse des risques

2017

2018

L'éthique des affaires p.66

-

7 personnes

Les données personnelles p.68

Non évalué

Nouveaux
indicateurs de suivi
à compter de 2020

Sécurité alimentaire p.60

Non évalué

Nouveaux
indicateurs de suivi
à compter de 2020

Système d'informations p.64
Continuité d'exploitation p.64

Nouveaux
indicateurs de suivi
à compter de 2020

Nouveaux
indicateurs de suivi
à compter de 2020

Coopérer

pour la **planète** et les **génération futures**

Enjeux	Indicateurs clés	Unités
Charte de l'élevage	Nombre de fermes chartées sur nombre total d'exploitation	% du nombre de fermes totales
Changement climatique et énergie	Consommation énergétique rapportée au chiffre d'affaires	MWh/M €
Suivi carbone des exploitations	Bilan carbone du panel exploitation	En cours de définition
Economie circulaire	Part des déchets valorisés rapportée au chiffre d'affaires	Tn / Meuros
	Part des dons aux œuvres caritatives	Tn / an
Eau et biodiversité	Consommation d'eau rapportée au chiffre d'affaires	m³/M €
Environnement	Part des énergies renouvelables	En cours de définition
Ancrage local	Part des investissements réalisés avec des fournisseurs ou prestataires régionaux	% investissements en M € / total investissement

Analyse des risques

2017

2018

Sécurité alimentaire p.60

92,3 %

92,7 %

Risques conjoncturels p.56

Réglementation et environnement p.66

Réglementation et environnement p.66

Réglementation et environnement p.66

Les matières premières p.61

Réglementation et environnement p.66

Risques conjoncturels p.56

NOUVEAUX
INDICATEURS
DE SUIVI À
COMPTER DE
2020



France Frais

eveling

www.maitres-laitiers.fr

Les Maîtres Laitiers du Cotentin
BP 102
50260 Sottevast