

RAPPORT ANNUEL 2021

INCLUANT LE RAPPORT INTÉGRÉ,
LE RAPPORT DE GESTION, LE RAPPORT
DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE,
LES COMPTES ANNUELS
ET CONSOLIDÉS ET LES RAPPORTS
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



SOMMAIRE

1	RAPPORT INTÉGRÉ		
	Un groupe familial et international	2	
	Notre modèle responsable et rentable	18	
	Des salariés aux dirigeants, une ambition partagée	34	
2	FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE	45	
	2.1 La politique de gestion des risques	46	
	2.2 Hiérarchisation des risques	47	
	2.3 Risques liés à l'environnement externe	49	
	2.4 Risques inhérents à l'activité	56	
	2.5 Risques financiers	63	
	2.6 Politiques d'assurances et de couverture des risques	64	
3	RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE	65	
	3.1 Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous	66	
	3.2 Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes	79	
	3.3 Contribuer à une alimentation plus saine	96	
	3.4 Promouvoir une agriculture durable	103	
	3.5 Concevoir des emballages responsables	110	
	3.6 Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	114	
	3.7 Renforcer l'accessibilité de ses produits	130	
	3.8 Taxonomie verte européenne	133	
	3.9 Note méthodologique	134	
	3.10 Scorecard RSE	136	
	3.11 Annexe 1 : Contribuer aux objectifs de développement durable des Nations unies	138	
	3.12 Annexe 2 : Table de concordance GRI	139	
	3.13 Annexe 3 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD	146	
	3.14 Annexe 4 : Synthèse des données environnementales	148	
	3.15 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	150	
4	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	153	
	4.1 Principes de gouvernance	154	
	4.2 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	168	
	4.3 Transactions avec des parties liées	172	
5	INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES	177	
	5.1 Informations financières historiques	178	
	5.2 Informations financières retraitées	178	
	5.3 Examen de la situation financière et du résultat	179	
	5.4 Trésorerie et capitaux	180	
	5.5 États financiers	182	
	5.6 Vérification des informations financières annuelles	263	
	5.7 Date des dernières informations financières	264	
	5.8 Informations financières intermédiaires et autres	264	
	5.9 Politique de distribution de dividendes	265	
	5.10 Procédures judiciaires et d'arbitrage	265	
	5.11 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	265	
6	ACTIONNARIAT ET CAPITAL	267	
	6.1 Actionnariat et capital	268	
7	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	275	
	7.1 Renseignements concernant la Société	277	
	7.2 Renseignements sur les filiales et participations	278	
	7.3 Contrats importants	280	
	7.4 Documents disponibles	280	



2021 RAPPORT ANNUEL

INCLUANT LE RAPPORT INTÉGRÉ, LE RAPPORT
DE GESTION, LE RAPPORT DE GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE, LES COMPTES ANNUELS
ET CONSOLIDÉS ET LES RAPPORTS
DES COMMISSAIRES AUX COMPTES



**Société anonyme au capital
de 10 308 502,50 euros**

Siège social :
2, allée de Longchamp
92150 SURESNES

SIREN 542 088 067 RCS NANTERRE



**VALEUR(S)
PARTAGÉE(S)**



**RAPPORT
INTÉGRÉ**





**UN GROUPE
FAMILIAL ET
INTERNATIONAL**

P. 2

**NOTRE MODÈLE :
RESPONSABLE
ET RENTABLE**

P. 18

**DES SALARIÉS
AUX DIRIGEANTS,
UNE AMBITION
PARTAGÉE**

P. 34

NOUS PENSONS QUE L'ACCÈS À UNE ALIMENTATION SAINE ET DURABLE EST UN DROIT FONDAMENTAL.

Dans un contexte où la croissance de la population mondiale vient heurter l'exigence de préserver les ressources planétaires et le désir de mieux consommer, nous avons fait de cette conviction notre mission et l'avons traduite en un mot d'ordre collectif : *For All. For Good.*

Déterminés et audacieux, nous relevons le défi d'inventer un nouveau modèle alimentaire capable de nourrir 10 milliards d'hommes et de femmes dans le respect des grands équilibres de la Terre.

Optimistes et bienveillants, nous croyons dans notre capacité à mobiliser toutes nos parties prenantes pour repenser la valeur de l'alimentation et son impact positif, dès aujourd'hui et pour les générations futures.

Conquérants et engagés, nous développons de nouveaux territoires fruitiers et végétaux aux côtés du lait et accélérons notre trajectoire de décarbonation.

C'EST AINSI QUE NOUS PRÉPARONS L'AVENIR.

UN AVENIR DURABLE ET RESPONSABLE.

COMME CELUI DE BEL.



UN GROUPE FAMILIAL ET INTERNATIONAL



Entreprise familiale de plus de 150 ans, et acteur international majeur de l'alimentation, le Groupe Bel propose des produits en portions issus du lait, du fruit et du végétal, avec l'objectif de donner accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous. Ancré dans les territoires, le Groupe s'appuie sur un outil industriel en constante adaptation, toujours plus innovant et plus responsable. Dans une démarche de progrès continu qui mobilise tout son écosystème, Bel veut répondre aux grands enjeux sociétaux et environnementaux par un nouveau modèle alimentaire ayant un impact positif pour toutes les générations.

LE GROUPE BEL EN 2021

5^e
génération de
dirigeants familiaux

3 valeurs :
**AUDACE,
ENGAGEMENT,
BIENVEILLANCE**



11 800
collaborateurs
68% H / 32% F



5 100⁽¹⁾
fournisseurs



1 400
producteurs laitiers



120
pays de commercialisation



29
sites de production



57
filiales dans 32 pays



+ DE 30
marques
dont 6 internationales



74%
de ventes
de *positive products*⁽²⁾



93/100
Index égalité
hommes-femmes⁽³⁾



TOP 1%
avec un score de 79/100
et une médaille Platine selon
l'évaluation EcoVadis



PRIX ARGENT
au Grand Prix de
la Good Économie 2021,
catégorie « Organiser
une gouvernance
responsable et éthique »⁽³⁾

(1) Avec un chiffre d'affaires annuel supérieur à 10 k€. (2) Produits présentant au moins l'une des caractéristiques suivantes : d'origine biologique, qualifiés *Bel Nutri+*, ne contenant pas plus d'un additif, issus d'animaux nourris sans OGM. (3) En France.

3 379 M€

de chiffre d'affaires en 2021

2 713 M€
Marchés matures



NOS MARCHÉS

666 M€
Nouveaux territoires
(MOM, Afrique subsaharienne, Chine)

609 M€
Fruits et produits végétaux

2 770 M€
Fromages et produits laitiers

NOS PRODUITS

1 789 M€
Europe

975 M€
Amériques, Asie-Pacifique

NOS ZONES DE CROISSANCE

615 M€
Moyen-Orient, Grande Afrique

UNE ENTREPRISE FAMILIALE

... QUI A SU RÉPONDRE
AUX ENJEUX
DE SON
ENVIRONNEMENT



1865
Le savoir-faire fromager et l'ambition nationale

EXPANSION GÉOGRAPHIQUE ET RAYONNEMENT



1921
Création de LA VACHE QUI RIT®
Le génie marketing et le respect de la nature

ACCESSIBILITÉ, INDUSTRIALISATION ET NUTRITION



1958
1^{ER} FILM PUBLICITAIRE



1958
1^{er} centre de R&D

DEVINETTE :
EN QUELLE ANNÉE... ?



1960
Création d'APÉRICUBE®

PLAISIR ET CONVIVIALITÉ



1966
Création de KIRI®

PRATICITÉ ET ACCESSIBILITÉ

DU PAIN...



2007
Acquisition de BOURSIN®

INNOVATION SECTORIELLE ET SOCIÉTALE



2016
Acquisition de MOM GROUP

LA VIE EST BEL



2019
NOUVELLE IDENTITÉ pour le Groupe Bel

3 DIRIGEANTS,
3 VISIONS
DU PROGRÈS

LÉON BEL
DIFFUSION des bienfaits nutritionnels des produits laitiers à une population élargie, grâce à l'industrialisation
ANTICIPATION d'une économie circulaire avec le travail du fromage fondu, permettant une conservation plus longue



1925
Création en interne d'un bureau de la publicité



1929
1^{re} filiale à l'international (Royaume-Uni)



1933
Création de **BABYBEL**®



1941
L'expertise industrielle et l'expansion internationale

BA, BA, BA...

ROBERT FIÉVET

DÉBUT DE L'INTERNATIONALISATION



1977
Création de **MINI BABYBEL**®

BERTRAND DUFORT



1996
La stabilité et la gestion avisée

ANTOINE FIÉVET



2001
La vision et les convictions RSE



2002
Acquisition de **LEERDAMMER**® (1)

RESPONSABILITÉ D'ENTREPRISE



2020
Acquisition de **ALL IN FOODS**
FLEXITARISME

Lancement de **BOURSIN VÉGÉTAL**



Lancement de **NURISHH**®

2021
Lancement des 1^{ers} produits hybrides lait végétal
LA VACHE QUI RIT



ET TOUTES SES DENTS

EN 2021
LA VACHE QUI RIT FÊTE SES 100 ANS

(1) Vendue en 2021.

ROBERT FIÉVET

INTERNATIONALISATION hors Europe, notamment en Afrique, aux États-Unis, en Asie, au Moyen-Orient
VALORISATION de la crème avec le lancement de Kiri et développement du **SNACKING** avec la miniaturisation
RENFORCEMENT des engagements sociaux

ANTOINE FIÉVET

ACCÉLÉRATION des innovations RSE et structuration de la démarche au service de la mission *For All. For Good*
DIVERSIFICATION vers les territoires fruitier et végétal
RENFORCEMENT de l'actionnariat familial

UN GROUPE INTERNATIONAL

AGILE FACE AUX ENJEUX MONDIAUX

Le Groupe Bel poursuit sa stratégie de croissance géographique et de diversification en répondant aux nouveaux modes de consommation et aux attentes sociétales et environnementales. Renforcées par la crise sanitaire, ces tendances se diffusent dans l'ensemble des territoires où Bel opère, confirmant la nécessité d'instaurer un modèle de création de valeur toujours plus vertueux.

Des produits pour tous

L'accès physique et financier aux biens alimentaires reste un enjeu majeur, qu'accentue la crise sanitaire et économique. La portion, au cœur du modèle du Groupe Bel depuis sa création, est clé pour permettre l'accessibilité de ses produits, qu'il s'agisse des modes de consommation, des réseaux de distribution ou des niveaux de revenus. Présent dans plus de 120 pays, Bel veille à trouver le bon équilibre entre prix et apports nutritionnels comme avec La Vache qui rit Simply, enrichie en calcium et en vitamines A et D, vendue en Algérie, en Égypte et en Afrique du Sud, 20% moins chère que le produit traditionnel. La crise sanitaire a également modifié les façons de consommer alors que l'accès aux magasins se complexifiait et que le temps passé chez soi augmentait. Cette situation s'est traduite par le retour du « fait maison » tiré par le télétravail et une nouvelle approche de la consommation hors foyer. Bel répond à cette tendance de fond avec des produits comme la crème Kiri et la sauce Vache qui rit, utilisées comme ingrédients pour des recettes équilibrées. Quant à l'e-commerce, il poursuit son essor, porté par les restrictions de déplacement. En 2021, les ventes en ligne ont progressé de 23%. Autre tendance : la priorité donnée au local, avec des consommateurs plus attentifs à l'origine géographique des produits. Au-delà de développer un modèle agroalimentaire plus juste et plus durable, l'accord entre l'Association des producteurs de lait Bel Ouest et le Groupe illustre cette volonté d'assurer aux consommateurs l'origine locale du lait.

Priorité à la santé et au bien-être

Le rapport à l'alimentation continue d'évoluer, avec des consommateurs en quête d'une alimentation plus saine, d'ingrédients naturels et de recettes courtes. Cette prise de conscience – une alimentation facteur de santé – est renforcée par l'action des pouvoirs publics (information, réglementation) et le déploiement d'applications nutritionnelles grand public. Pour satisfaire cette attente, le Groupe Bel offre des produits aux recettes simplifiées dès que cela est possible et une garantie de sécurité sanitaire optimale. Bel a ainsi mis au point une nouvelle recette de La Vache qui rit avec seulement quatre ingrédients laitiers. Et en 2021, 28 sites de production sont certifiés Global Food Safety Initiative. Mieux manger, c'est aussi s'alimenter de façon plus saine et plus équilibrée, tendance à laquelle répond le déploiement des activités de Bel sur ses trois territoires : laitier, fruitier et végétal. Les tendances de consommation évoluant vers des régimes alimentaires plus engagés, flexitariens, végétariens et vegans, le Groupe développe et démocratise ses offres bio et végétales.

Les entreprises, moteurs du changement

Face aux défis sanitaire, climatique et de raréfaction des ressources, les entreprises, en France, se mobilisent pour réduire l'impact de leurs activités et adopter des modes de



production et de consommation plus frugaux et vertueux. Le Groupe engage ainsi sa responsabilité d'entreprise pour répondre à cinq défis prioritaires de la ferme à l'assiette : sa contribution à une alimentation plus saine, la promotion d'une agriculture durable, la conception d'emballages responsables, la lutte contre le changement climatique et l'accessibilité de ses produits.

Une organisation centrée sur l'innovation

À l'écoute permanente des nouvelles tendances et orientée bénéficière consommateur, l'innovation chez Bel développe notamment des solutions et des expériences autour d'une offre de produits

végétaux et de la conception d'emballages responsables. Au niveau du Groupe, le Comité de développement pilote la feuille de route de l'innovation. Les 180 collaborateurs de la division Recherche, Innovation et Développement détectent et analysent les macro-tendances de moyen et long terme et observent les pratiques alimentaires de chaque population. Ils développent et testent des prototypes auprès des consommateurs. Ils travaillent avec un écosystème de partenaires pour diversifier leurs approches et accélérer le *time-to-market*. Au sein des marques, l'innovation vise à comprendre l'environnement concurrentiel, à dégager des synergies entre elles et à répondre aux attentes des consommateurs de chaque marché.



Marque unique et universelle, La Vache qui rit incarne pleinement la capacité de Bel à faire évoluer ses produits pour répondre aux attentes et besoins des consommateurs, autant qu'aux défis sociaux et environnementaux.

MARIANA PAULA CORONEL

Directrice générale des marques globales



100 ANS D'AUDACE ET TOUJOURS PAS UNE RIDE !

Marque iconique et positive, La Vache qui rit est aujourd'hui centenaire. Pour ses 100 ans, elle a généré 1,7 milliard de vues sur le réseau social TikTok ! Si son format et son rire restent identiques, la marque a toujours été au rendez-vous des nouvelles attentes sociétales. Distribuée dans 120 pays, elle s'adapte aux spécificités locales.

The Laughing Cow® Blends satisfait ainsi la demande de diversification végétale dans certaines régions anglo-saxonnes avec une portion combinant fromages, légumineuses et épices. La Vache qui rit 4 Essentiels, enrichie en vitamines et minéraux, permet quant à elle de lutter contre certaines déficiences alimentaires (distribuée en Afrique du Sud, en Algérie, en Arabie saoudite, en Côte d'Ivoire, en Égypte, au Maroc, en Tunisie, au Vietnam, et en Inde à partir de 2022).

UN SOLIDE ÉCOSYSTÈME

DE PARTIES PRENANTES

Avoir un impact positif sur son écosystème et créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes : c'est le moteur de toutes les actions lancées par Bel dans le monde. À l'écoute des attentes de ses parties prenantes, Bel noue avec chacune d'entre elles des relations de confiance et pérennes.



Les agriculteurs et les producteurs laitiers partenaires

souhaitent être considérés avec équité et accompagnés dans la transition écologique de leurs exploitations. Ils attendent de la visibilité à long terme, de la transparence et la sécurité économique. Bel y répond par un dialogue régulier et des partenariats de long terme visant à co-construire une agriculture durable à l'image de celui qu'il entretient, en France, avec l'Association des producteurs de lait Bel Ouest.

Les collectivités locales

entendent bénéficier de l'impact socio-économique des entreprises implantées sur leur territoire. Proche de ses fournisseurs et des consommateurs, Bel a la volonté de s'installer durablement sur ses territoires, qu'il s'agisse d'usines ou de filiales. Ses activités sont une source d'emplois, de dynamisme et d'attractivité pour les territoires, surtout quand ses usines se trouvent en zone rurale, à l'instar de son ancrage jurassien.

Les administrations et les institutions

Le Groupe a établi un Code de bonnes pratiques des affaires qui définit les principes, valeurs et règles de bonne conduite des affaires qu'il entend voir respecter partout dans le monde et en toutes circonstances, par ses collaborateurs et ses partenaires. Le Groupe a également défini une politique de lobbying responsable exigeant les plus hauts standards d'intégrité, d'honnêteté, de transparence et de professionnalisme lors d'interactions entre ses collaborateurs et les autorités. Bel fait état de ses actions et intérêts dans les registres de transparence de lobbying au niveau de l'Union européenne et de la France.

Les clients et les distributeurs

sont en quête de relations fondées sur la coopération et la création de valeur partagée. Plus qu'une relation commerciale, Bel entretient avec eux un lien partenarial, en particulier sur les sujets de responsabilité, qui sont autant de défis communs. Bel s'associe, par exemple, avec Carrefour en faveur de l'accessibilité et du bien-manger en France. Avec son programme de fidélité *Inaya*, Bel permet à ses détaillants d'accéder à des services d'assurance santé. Lancé au Maroc en 2019, il a été étendu à l'Égypte et à la Jordanie en 2021.



Les fournisseurs et sous-traitants

ont besoin de nouer des relations commerciales pérennes, aux règles du jeu claires.

Pour partager ses engagements et s'inscrire dans une démarche de progrès permanent, Bel promeut auprès de ses fournisseurs des bonnes pratiques sociales et environnementales et les soutient en temps de crise en adaptant, par exemple, les délais de paiement pour ses fournisseurs pendant la crise sanitaire.

Les collaborateurs

cherchent à s'épanouir dans un travail qui a du sens et en évoluant dans un environnement agréable, bienveillant et sécurisé. Attentif à leur développement personnel et professionnel, Bel fait vivre une culture interne innovante et inclusive, fondée sur des valeurs fortes. Avec le déploiement en 2021 de l'enquête « Your Voice », qui permet une amélioration continue basée sur les suggestions des salariés, et la mise en place du programme de flexibilité au travail « Hybrid Work », Bel fait évoluer son modèle pour mieux répondre aux nouveaux besoins des équipes.

Les consommateurs

sont attentifs au goût, à la qualité, au prix, à la sécurité, à l'origine, à la naturalité et à la transparence sur la composition des produits et les procédés de fabrication. Anticiper, comprendre et répondre à ces attentes demandent une forte proximité et un échange permanent que chaque marque entretient avec sa communauté, à l'image de Boursin et ses recettes partagées avec les internautes.

Les ONG, les experts scientifiques et les start-up

comptent sur le soutien et la coopération – humaine, technique, financière et technologique – de Bel pour relever les défis majeurs comme la lutte contre le changement climatique, l'agriculture régénératrice, les emballages de demain ou encore les protéines du futur. Bel a par exemple rejoint la campagne mondiale Race to Net Zero des Nations unies, pour réduire drastiquement les émissions de carbone d'ici à 2050, la coalition internationale Healthier Lives du Consumer Goods Forum, pour encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains, le Pacte sur les dates de consommation de Too Good To Go, pour lutter contre le gaspillage alimentaire, ou encore la démarche Lab Capital naturel du Fonds mondial pour la nature (World Wide Fond for Nature - WWF), France pour mesurer son empreinte biodiversité.

L'actionnariat familial

recherche un modèle équilibré entre responsabilité et rentabilité. Il porte une vision à long terme et escompte un dividende récurrent et une redistribution équilibrée de la valeur créée.

UNE FORTE EMPREINTE INDUSTRIELLE

Avec près de 30 sites de production dans le monde, Bel est avant tout un groupe industriel. Implanté au plus près des marchés, il entretient des liens dans la durée avec ses partenaires locaux. Il adapte continuellement son outil industriel pour renforcer la sécurité et le bien-être de ses collaborateurs, accueillir les innovations et réduire les émissions de carbone et l'impact environnemental de ses sites.

Une industrie locale

La toute première usine moderne de La Vache qui rit, construite en 1926 à Lons-le-Saunier, dans le Jura, héberge encore la production de la marque et son centre de R&D pour les fromages fondus. Bel a toujours privilégié l'ancrage territorial dans la durée en s'appuyant sur une relation partenariale étroite avec les agriculteurs, les éleveurs et les producteurs de fruits. Souvent implantées dans des zones rurales à faible densité, ses 29 usines comptent pour l'emploi et l'activité locale. Elles font partie du paysage et du patrimoine industriel local avec plusieurs générations de salariés. Avec ses sites de Lons-le-Saunier et de Dole, Bel est par exemple le premier employeur privé du Jura. Le Groupe est aussi implanté depuis plus de cinquante ans aux États-Unis et au Maroc. Cette stratégie d'implantation contribue également à l'accessibilité des produits, pour produire au bon prix et en adéquation avec les goûts locaux.

Une industrie en mouvement

Lorsque le Groupe atteint une taille critique dans un marché, il investit, si le contexte le permet, dans un outil industriel propriétaire pour produire localement. Aujourd'hui, priorité est donnée à la zone Amériques, en forte croissance, avec l'inauguration en 2020 de l'usine de Sorel-Tracy, au Canada. Pour prendre le virage de la naturalité sans faire de concession avec la qualité, Bel adapte son outil industriel et fait évoluer les talents

« formulateurs » de ses recettes. Ce dynamisme industriel se traduit principalement dans l'évolution du portefeuille produit vers le végétal. Début 2023, la première La Vache qui rit 100% végétale sortira des lignes de production du site historique de Lons-le-Saunier, à l'endroit même où la marque est née, un siècle plus tôt.

Une industrie durable

Les usines sont toutes mobilisées dans une démarche de réduction de leur empreinte environnementale. Le Groupe se fixe des objectifs ambitieux de réduction des consommations énergétiques, tout en développant le recours aux énergies renouvelables. 67% des usines sont aujourd'hui alimentées avec de l'énergie issue de sources renouvelables. Bel identifie, selon les ressources localement disponibles, les combustibles les plus décarbonés. En France, il recourt à des chaudières biomasse pour ses sites de Sablé-sur-Sarthe et d'Evron. Au Maroc, la combustion d'olives alimentera l'usine de Tanger en 2023. Partout, le Groupe veille à réduire ses consommations en eau et à la qualité de ses rejets dans les milieux naturels. Le Groupe agit aussi sur l'empreinte carbone liée au transport entre lieux d'approvisionnement, de production et de consommation, notamment avec l'initiative Fret 21 en France ou STEF au niveau européen.



1 CHAUDIÈRE
BIOMASSE EN
ACTIVITÉ DÈS 2022
POUR COUVRIR
70% DES BESOINS
THERMIQUES
DU SITE D'EVRON
ET RÉDUIRE LES
ÉMISSIONS DE CO₂
DE 8 500 T/AN

973 MILLIONS D'EUROS
D'INVESTISSEMENTS
CORPORELS DEPUIS DIX ANS*

7 600 COLLABORATEURS

17 SITES INDUSTRIELS
CERTIFIÉS ISO 14001

29 USINES
DANS LE MONDE



L'empreinte industrielle du Groupe Bel est un marqueur fort de son identité. Ancrés dans nos communautés, nous entendons nous développer, avec et aux côtés des acteurs locaux, en contribuant au développement social, économique et environnemental, ainsi qu'au rayonnement de ces territoires.

STÉPHANE DUPAYS
Directeur général adjoint
en charge des opérations industrielles
et techniques

* Hors MOM, avant subvention éventuelle.

ENTRETIEN CROISÉ



CÉCILE BÉLIOT

Directrice générale adjointe

ANTOINE FIÉVET

Président-directeur général

Qu'attendez-vous de la nouvelle gouvernance dissociée du Groupe qui sera soumise au vote du Conseil d'administration en mai 2022 ?

A.F. Cette évolution, fruit d'une réflexion de longue date, est nécessaire pour garantir la stabilité et la croissance durable du Groupe. Elle arrive à un moment symbolique, celui des 100 ans de La Vache qui rit, mais aussi stratégique, celui de l'accélération sur de nouveaux territoires de croissance, qu'il s'agisse de marchés porteurs ou de nouvelles géographies. Notre objectif est de construire le futur de la maison Bel à deux voix, pour conforter et pérenniser ensemble notre modèle de croissance et de responsabilité d'entreprise. Je serai le garant de la vision long terme et des valeurs familiales tandis que Cécile Béliot, dans le Groupe depuis 2018, accélérera sa transformation au sein d'un environnement complexe et changeant. Elle prépare progressivement le rapprochement des équipes Bel et MOM et poursuit le déploiement de notre stratégie autour de nos trois territoires : le lait, le végétal et le fruit.

ANTOINE
FIÉVET

Le modèle familial crée une relation à l'entreprise qui sera toujours différente et qui rend possible une redistribution plus équilibrée de la richesse. Il permet de faire perdurer la bienveillance auprès de tous.

C. B. C'est une grande fierté d'être aux côtés d'Antoine Fiévet pour faire perdurer le modèle familial et l'ADN de Bel. Je crois profondément en la force de notre modèle et en sa spécificité pour inventer l'alimentation durable de demain, accessible au plus grand nombre. Forts de notre culture et de nos convictions, nous devons faire bouger les lignes au sein du Groupe et de notre écosystème, inventer une agriculture et une alimentation plus responsables. La gouvernance de Bel a cette particularité d'être à la fois familiale et ouverte sur le monde qui nous entoure, à l'image des partenariats que nous entretenons avec des acteurs comme le WWF France ou Action contre la faim.

En quoi le modèle d'entreprise familial permet-il de faire les choses autrement ?

A.F. Notre chance est d'avoir conservé ce modèle jusqu'à la 5^e génération de dirigeants, que j'incarne. Avec une famille qui a toujours été au service de l'entreprise et non l'inverse. Ce modèle crée une relation à l'entreprise qui sera toujours différente et qui rend possible une redistribution plus équilibrée de la richesse. Il permet de faire perdurer une forme d'humanité – liée à nos valeurs et à notre histoire – en faisant les choses bien et en agissant au service du bien commun. Au-delà du développement et de l'épanouissement de ses 11.800 collaborateurs, le Groupe soutient aussi leurs familles dans les domaines de la santé ou de l'éducation.

Quels enseignements tirez-vous du modèle de Bel à l'épreuve de la crise ?

C.B. En dépit des turbulences, Bel a fait preuve de beaucoup de résilience et d'agilité en 2021. Dans un environnement marqué par la continuité de la crise liée à la pandémie de Covid-19, un contexte volatil sur les marchés du Proche et du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, la montée de l'inflation et les perturbations des chaînes d'approvisionnement, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 3,38 milliards d'euros. Notre croissance organique a continué sa progression pour s'établir à 2,3%, démontrant l'attractivité renouvelée de notre offre. Cette croissance organique est notamment soutenue par l'excellente dynamique de nos marques cœur, la poursuite de la forte croissance de MOM, le gain de nouvelles parts de marché en Amérique du Nord et la confirmation de la trajectoire positive de la Chine, qui enregistre cette année encore une croissance à deux chiffres.

ENTRETIEN CROISÉ

A.F. La crise a eu le mérite de confirmer la pertinence de notre modèle, rentable et responsable. Elle nous demande d'aller plus vite et plus loin dans le déploiement de notre feuille de route stratégique. Nous avons franchi une étape importante cette année en cédant la marque Leerdammer. Cette cession renforce notre statut d'entreprise familiale et nous permet de poursuivre l'équilibrage de notre offre sur les territoires du laitier, du fruitier et du végétal, tout en dégageant les moyens nécessaires pour accélérer notre développement sur d'autres géographies comme l'Asie-Pacifique et l'Amérique du Nord. Nous considérons que nos engagements RSE sont une force et nous travaillons à les diffuser dans toute l'entreprise. Chaque marque et chaque pays intègrent aujourd'hui cette dimension RSE et la déclinent à travers une feuille de route spécifique. Notre labellisation EcoVadis au niveau platine récompense nos efforts et nos performances évaluées en plaçant Bel dans le top 1% des entreprises agroalimentaires dans le monde. Toutes les entreprises agroalimentaires du monde ne sont pas évaluées par EcoVadis.

En 2021, La Vache qui rit a fêté ses 100 ans! Quels sont les ingrédients de cette recette gagnante?

C.B. La Vache qui rit est une marque iconique, optimiste et intemporelle. Elle a cette particularité d'être universelle et accessible à tous au quotidien. C'est une marque qui parle à tout le monde et qui a une connexion unique avec chacun. Elle a su rester jeune, s'adapter aux besoins alimentaires locaux avec des recettes parfois enrichies et se renouveler jusqu'à se décliner en une version 100% végétale qui verra le jour en 2023. Pour toutes ces raisons, elle incarne parfaitement notre signature *For All, For Good* et nos valeurs.



CÉCILE
BÉLIOT

Les enjeux sont immenses avec une chaîne alimentaire mondiale qui pèse pour un tiers des émissions de carbone. Notre rôle est de faire évoluer les pratiques agricoles et la façon dont les gens s'alimentent pour leur offrir une alimentation plus saine et respectueuse de l'environnement.

Le mouvement vers le végétal est-il fidèle à l'ADN de Bel?

A.F. Notre histoire n'est pas un poids. Au contraire, elle nourrit nos réflexions et nous éclaire. Aujourd'hui, une nouvelle page s'ouvre avec la demande de protéines végétales pour une alimentation plus équilibrée et une agriculture plus durable. Notre rôle est de l'accompagner avec des produits hybrides intégrant lait et végétal, ou du 100% végétal comme notre nouvelle marque Nurishh. Ce virage se fait aux côtés du lait, qui reste le moteur de notre activité et qui demeure essentiel à la santé pour son apport en calcium. Le lait et le végétal sont complémentaires. Les bonnes performances de Nurishh particulièrement en France et en Belgique confirment la pertinence de nos choix. Le territoire végétal est une formidable opportunité pour accompagner la façon dont les gens s'alimentent. Pour le bien de chacun et celui de la planète. Nous le faisons en restant fidèles à notre ADN : des produits sains, en portions, accessibles au plus grand nombre et des marques fortes, positives et aimées de tous.

CÉCILE
BÉLIOT

En quoi Bel impacte-t-il positivement son écosystème ?

C.B. Les enjeux sont immenses, avec une chaîne alimentaire mondiale qui pèse pour un tiers des émissions de carbone. Notre rôle est d'abord de faire bouger l'agriculture, puisque 70% de notre empreinte carbone provient de l'amont laitier, ainsi que la façon dont les gens s'alimentent. Nous actionnons trois leviers : l'amont en mettant en place des pratiques agricoles plus durables et régénératrices, notre portefeuille produit en introduisant plus de fruits et de légumineuses et, enfin, nos investissements industriels. Face à la raréfaction des ressources, nous déployons des plans d'action sur nos sites de production pour réduire nos consommations d'eau et d'énergie et recourir aux énergies renouvelables. Alimentation plus saine et accessible, agriculture durable, bien-être animal, ressources, gestion des déchets... Le Groupe adopte une approche holistique en travaillant de concert avec les autres acteurs de l'industrie alimentaire, les consommateurs, les éleveurs, les fournisseurs, les clients, les producteurs de fruits et les ONG. Notre objectif est d'animer un écosystème vertueux d'acteurs engagés pour faire mieux ensemble au service de la planète.



ANTOINE
FLÉVET

Aujourd'hui, une nouvelle page s'ouvre avec la demande de protéines végétales pour une alimentation plus équilibrée et une agriculture plus durable. Notre rôle est de l'accompagner avec des produits hybrides, associant lait et végétal, ou 100% végétaux.

La Vache qui rit est une marque émotionnelle, optimiste et intemporelle. Elle incarne parfaitement notre signature For All. For Good et nos valeurs.

A.F. À partir du moment où l'entreprise génère des richesses ou de la valeur, sa responsabilité est d'agir pour son écosystème. Notre conviction est qu'on ne peut pas opposer profitabilité et responsabilité parce que l'une alimente l'autre. C'est pourquoi la performance doit être pilotée de façon optimisée et globale. Aujourd'hui, la période est propice à la mise en œuvre d'un capitalisme raisonné. Les entreprises sont la solution. Pour Bel, il s'agit de marcher en même temps sur deux jambes : la responsabilité et la profitabilité. Nous voulons démontrer que c'est possible et inciter d'autres acteurs à nous suivre. La logique du seul profit est un vieux modèle et nous sommes à un moment charnière, enthousiasmant, pour créer autre chose. La force de notre modèle familial et sa vision de long terme sont une chance pour montrer la voie.





**NOTRE
MODÈLE
RESPONSABLE
ET RENTABLE**



La responsabilité et la rentabilité sont les leviers du modèle de croissance de Bel, qui a fait le choix d'associer performances financières et extra-financières. Fruit d'un haut niveau d'intégration entre sa stratégie de croissance et ses engagements, son modèle est impulsé par le Comité exécutif. Il se décline progressivement à tous les niveaux de l'entreprise : dans ses implantations et ses marques, dans ses investissements et ses processus de décision.

UN MODÈLE D'AFFAIRES POSITIF

NOTRE MISSION

OFFRIR UNE ALIMENTATION PLUS SAINES

NOS RESSOURCES

Une structure familiale solide

- 5^e génération d'actionnaires dirigeants familiaux

Nos valeurs

- Audace, engagement et bienveillance

Des marques connues de tous

- 30 marques iconiques
- La portion, au cœur de l'unicité de notre offre

Des collaborateurs engagés

- 11 800 collaborateurs de par le monde et leurs savoir-faire

Une assise financière solide

- 1 681,6 M€ de capitaux propres

Un outil industriel ancré dans les territoires

- 29 sites industriels performants dans 14 pays

Des partenaires engagés aux côtés de Bel

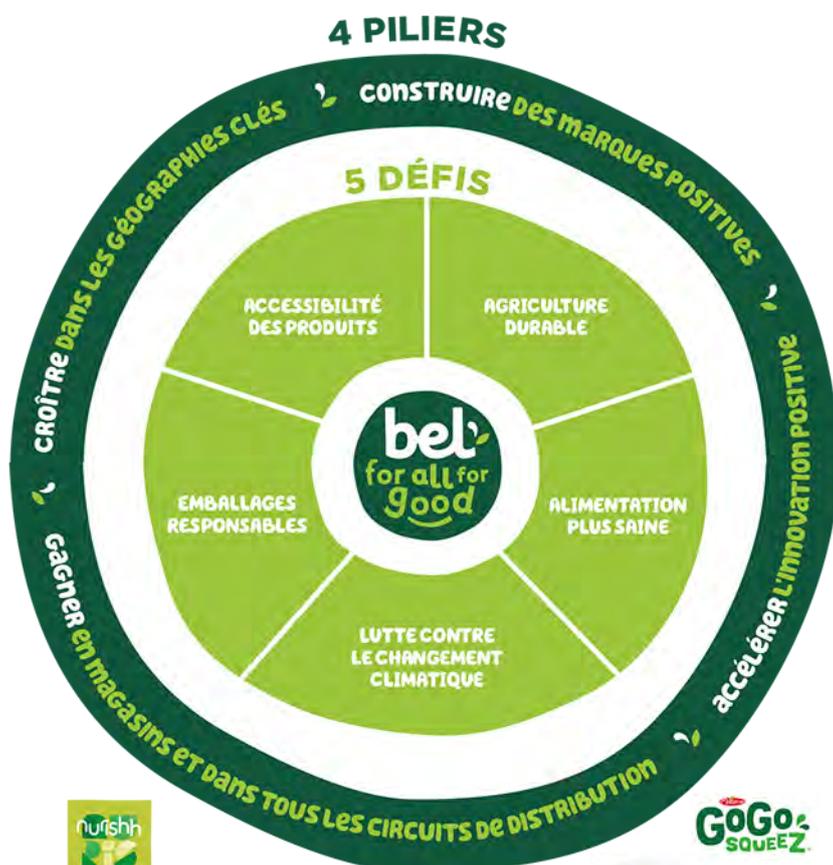
- 1 400 éleveurs
- 5 100 fournisseurs
- et les coalitions pour une dynamique collective positive : Food Transition Pact de Carrefour, Race to Net Zero de l'ONU, Science Based Target Network sur la biodiversité, pacte Too Good To Go

Des ressources naturelles à préserver

- Plus de 1 Md de tonnes de lait par an
- 191 305 tonnes de pommes par an
- Eau : 4 837 651 m³ d'eau
- Électricité : 292 912 MWh

NOTRE AMBITION

Créer un modèle de croissance responsable et rentable



NOTRE CHAÎNE DE VALEUR de la fourche à la fourchette



ET RESPONSABLE POUR TOUS

NOS IMPACTS

POUR NOS COLLABORATEURS

Un cadre de travail bienveillant, un sens à l'action qui motive

- 81% des salariés du Groupe plébiscitent la sécurité au travail chez Bel (meilleur score « Your Voice »)
- 77% sont enthousiasmés par la mission du Groupe

POUR NOS CONSOMMATEURS

Une alimentation plus saine pour tous

- 72% des volumes de produits destinés aux enfants et familles respectent la promesse *Bel Nutri+*
- 83% des filiales ont mis en place des programmes d'éducation nutritionnelle à destination de leurs collaborateurs

POUR NOS CLIENTS

Des modèles de distribution innovants et une présence dans plus de 120 marchés

- Bel est dans le top 3 des fournisseurs préférés de ses clients dans 8 pays : France, Belgique, Portugal, Espagne, Pays-Bas, Slovaquie, République tchèque, Canada

POUR NOS PARTENAIRES

Des liens durables et responsables diffusés dans toute la chaîne de valeur

- 52,8/100 : note moyenne EcoVadis de nos partenaires

POUR LA PLANÈTE

Une ambition climat pour contribuer à limiter le réchauffement climatique sous le seuil de +1,5 °C

- Réduction nette de 1/4 des émissions de gaz à effet de serre sur toute notre chaîne de valeur (vs 2017, et en tenant compte de la croissance)

POUR NOS ACTIONNAIRES FAMILIAUX

Une croissance régulière

- +2,3% de croissance organique en 2021

POUR LES ONG ET EXPERTS SCIENTIFIQUES

Notre partage d'expériences et de connaissances

POUR NOS TERRITOIRES

Un ancrage territorial

- Impôts représentant 28,5%* du résultat, payés dans 26 États
- Accompagnement économique et social des populations



* Hors opération exceptionnelle.

UNE PERFORMANCE PILOTÉE

DE FAÇON OPTIMISÉE ET GLOBALE

De la fourche à la fourchette, Bel est engagé dans une performance créatrice de valeur pour tous les acteurs qu'il côtoie et avec lesquels il interagit. Le Groupe place au cœur de son modèle de croissance la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) et la création de valeur partagée.



‘Avoir un impact positif tout en étant rentable passe par un pilotage intégré de la finance et de la RSE, mais surtout par des collaborateurs qui se saisissent de cette responsabilité. C’est une voie de progrès que nous prenons à tous les niveaux de l’entreprise et avec l’ensemble de nos partenaires : une mobilisation indispensable pour nos objectifs ambitieux, notamment en matière de réduction de notre empreinte carbone.

FRÉDÉRIC MÉDARD

Directeur général adjoint en charge de la finance et de la RSE



NOTRE VISION

Être utile à la société

Pour Bel, l'utilité sociale et sociétale est ancrée dans son ADN, celui d'une entreprise respectueuse de la planète et qui impacte positivement toutes les générations. Dans cet esprit et en ligne avec ses valeurs, le Groupe vise une juste répartition de la richesse. Il pense des solutions d'avenir pour offrir au plus grand nombre des produits sains dont les procédés de production sont continuellement améliorés avec ses parties prenantes afin de minimiser l'impact sur les ressources et l'environnement.

NOTRE STRATÉGIE

La RSE au cœur

Au cœur de la mission et déclinée à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes les géographies, la RSE oriente les choix stratégiques et les activités du Groupe et de ses marques. Le Comité exécutif porte le modèle de croissance durable du Groupe. Il s'appuie sur le Comité opérationnel RSE, qui regroupe plusieurs membres du Comité exécutif. Il valide les politiques RSE, assure un suivi de la *scorecard* RSE et de l'évolution des indicateurs de performance. Cette stratégie RSE se décline ensuite dans les plans stratégiques des pays et des marques, pour répondre aux enjeux des territoires. Bel souhaite faire de son portefeuille de produits un levier clé de réduction de son empreinte carbone.

NOTRE APPROCHE

Piloter toutes les performances

Cette performance globale est mesurée par des indicateurs financiers et extra-financiers que Bel a choisi d'associer. Le Groupe est convaincu que ces deux dimensions s'alimentent réciproquement. La création d'une direction intégrant finance et RSE souligne sa détermination à marcher sur ces deux « jambes » d'égale importance pour construire un capitalisme raisonné.

NOTRE MOTEUR

Un collectif engagé

Inventer, produire, emballer, distribuer, dialoguer... L'engagement des salariés est central. Pour atteindre ce niveau de performance globale, le Groupe Bel veille à ce que tous ses candidats adhèrent à sa mission et à ce que ses collaborateurs disposent des outils pour se l'approprier. Le Groupe va déployer un outil d'analyse de l'impact carbone à tous les niveaux de décision de l'entreprise. Piloté à partir de données mensuelles, cet outil permet une vision consolidée, précise et régulière de l'empreinte carbone du Groupe dans tous ses marchés, marques, segments, et produits. L'indicateur carbone sera intégré à un dispositif innovant d'indicateur d'impact positif qui consolide cinq critères, parmi lesquels également l'accessibilité ou encore la nutrition.

QUATRE LEVIERS STRATÉGIQUES

AU SERVICE D'UN AUTRE MODÈLE AGROALIMENTAIRE

Construire le modèle agroalimentaire de demain, c'est donner accès à une alimentation plus saine, accessible et plus durable pour tous. Afin de satisfaire tous les goûts, le Groupe propose des produits en portions à base de lait, de fruit et de végétal et encourage les bonnes habitudes alimentaires. Pour cela, il se transforme et articule sa stratégie autour de quatre piliers.



1 CONSTRUIRE DES MARQUES POSITIVES

Les marques Bel portent les valeurs et les engagements du Groupe. Elles se déclinent à travers des gammes de produits toujours plus sains et responsables.

Des marques activistes

Les marques Bel entendent jouer un vrai rôle social, en apportant un impact positif sur leur écosystème au-delà des bienfaits nutritionnels de leurs portions. Elles embrassent de grandes causes et défendent des enjeux porteurs de sens pour leurs communautés, devenant de véritables marques « à mission » :

➤ **La Vache qui rit** invite les citoyens à choisir de rire à la vie, est solidaire, se décline pour proposer des recettes plus saines pour tous, et partout dans le monde. Elle est aussi le porte-étendard du Groupe dans la lutte contre le gaspillage alimentaire.

➤ **Babybel**, à travers ses fromages devenus super héros, appelle les consommateurs à rejoindre « les forces du bon », un mouvement vers une alimentation plus saine au quotidien.

➤ **Boursin**, vous inspire et vous inventez !

À travers cette signature, la marque encourage les consommateurs à laisser libre cours à leur créativité en cuisine. Boursin soutient aussi les jeunes chefs dans leurs premiers pas au travers d'actions ponctuelles.

➤ **Kiri** milite pour un monde meilleur et révèle le pouvoir de la gentillesse, pour les autres et pour la nature, en s'engageant notamment dans des actions de sauvegarde de la biodiversité.

➤ **Nurishh** met tous les gourmands d'accord, quels que soient leurs régimes alimentaires, en offrant une alternative végétale plus respectueuse des ressources de notre planète.

Des marques évolutives

À travers ses marques, Bel souhaite apporter la juste portion de « bien-manger » à ses consommateurs, adaptée à leurs attentes et à leurs usages, tout en préservant la planète. Pour cela, le Groupe travaille à l'amélioration continue de ses recettes et de ses emballages.

➤ **Améliorer le profil nutritionnel de nos produits**, comme avec La Vache qui rit 4 Essentiels, enrichie en iode, zinc, fer et vitamine A ou D pour répondre aux déficiences nutritionnelles de certaines populations.



**BOURSIN SURFE SUR
LES TENDANCES DIGITALES !
1,5 MILLION DE VUES
GÉNÉRÉES SUR TIKTOK AUX
ÉTATS-UNIS, EN DÉTOURNANT
LE « FETA PASTA »**

➤ **Simplifier nos recettes**, comme avec La Vache qui rit Originale en Europe, dont la recette a été rénovée et compte aujourd'hui simplement quatre ingrédients laitiers : des fromages sélectionnés avec soin pour le goût, du beurre pour la texture, du bon lait et des minéraux de lait.

➤ **Concevoir des emballages responsables**, pour réduire leur poids et faciliter leur recyclage. En 2021, 82% de nos emballages sont déjà prêts au recyclage et/ou biodégradables. Notre objectif : 100% en 2025.

Des marques expérientielles

Construire des marques positives, c'est aussi créer pour les consommateurs de nouvelles expériences autour de la relation qu'ils entretiennent avec les marques de Bel.

➤ **Au quotidien, dialoguer avec nos communautés et nouer des relations de proximité et authentiques à travers les réseaux sociaux** et bénéficier d'une connaissance accrue de ces communautés et de leurs attentes, grâce au marketing de précision.

➤ **Dans le cadre d'expériences immersives**, nos marques surprennent les consommateurs dans leur quotidien, où on ne les attend pas : La Vache qui rit à Disneyland Paris, Babybel chez McDonald's France, ou encore Kiri dans des cafés thématiques déployés dans les principales villes chinoises.

➤ **Le fait 2021**
Faire don de son rire. À 100 ans, La Vache qui rit rit toujours. À l'occasion des célébrations de son centenaire, la marque a lancé l'opération #unrireundon (#laughtodonate à l'international) en faveur d'une vingtaine d'ONG œuvrant pour les enfants. Les rires, collectés auprès des internautes, ont été transformés en dons pour financer, par exemple, des visites de clowns de l'association Le Rire médecin auprès des enfants dans les hôpitaux français.



UNE ACUITÉ MARKETING RENFORCÉE PAR LA DATA

La data est aujourd'hui un réel outil d'aide à la décision. Elle permet à Bel d'affiner sa connaissance des consommateurs et d'adresser de façon ciblée ses « tribus », en délivrant les messages pertinents via les canaux médias optimaux. La data est également utilisée dans le cadre d'approches prédictives pour modéliser des scénarios de croissance. Elle permet d'optimiser l'allocation des budgets marketing par pays, par marque et par point de contact, et d'identifier les opportunités de croissance futures pour nos marques.

2 ACCÉLÉRER L'INNOVATION POSITIVE

Innover au service d'une ambition

L'innovation est au service de la croissance du Groupe. Elle lui permet d'accélérer la transformation de son portefeuille pour atteindre un équilibre entre son offre laitière d'un côté, et son offre fruitière et végétale de l'autre. Cela s'est traduit en 2021 et 2022 par de nombreux lancements :

➤ **Des offres hybrides** comme The Laughing Cow Blends, alliant fromage, légumineuses et aromates.

QUATRE LEVIERS STRATÉGIQUES AU SERVICE D'UN AUTRE MODÈLE AGROALIMENTAIRE



➤ **Des déclinaisons végétales des marques cœur de Bel**, Boursin et Babybel.

➤ **Des desserts à base de jus et de laits végétaux**, issus de fruits oléagineux avec Materne® Onctueux Végétal.

➤ **Une nouvelle marque 100% végétale** : Nurishh.

Innover pour le consommateur

Au cœur de la stratégie de l'entreprise, l'innovation est centrée sur le consommateur. Pilotée à l'échelle de chaque marque, elle est à l'écoute des marchés pour proposer de nouveaux produits et expériences visant l'amélioration continue des produits, l'animation des gammes et l'accélération sur de nouvelles catégories. C'est ainsi que Bel s'est développé en 2021 sur le marché des offres culinaires, en forte croissance avec la crise sanitaire (sauce fromagère La Vache qui rit, Kiri Cooking Cream, croustillants fromage et légumes Boursin...) et a lancé la 1^{re} gamme de fromages fonctionnels avec Babybel Plus+, enrichie en probiotiques ou en protéines, pour les États-Unis et le Royaume-Uni.

Innover pour explorer le futur

Bel mène des travaux sur le long terme pour anticiper et décrypter les tendances qui feront l'alimentation, les usages de consommation et les modes de distribution de demain. Explorer le futur, c'est aussi travailler sur de nouveaux ingrédients durables comme le tournesol, le pois, les graines de chanvre, le lupin, le chou-fleur, identifier de nouvelles technologies et étudier des technologies disruptives de fermentation pour produire des matériaux d'emballages durables. Ces recherches, Bel les mène en partie avec des universités, des start-up, des PME, des pôles de compétitivité, des partenaires industriels, des acteurs académiques et scientifiques comme le CEA, l'INRAE et le CNRS et des fonds d'investissement tels Big Idea Ventures, CapAgro et C Ventures.

➤ Le fait 2021

Bel a lancé sa 1^{re} gamme 100% végétale : Nurishh, allant du cœur fleuri destiné à la consommation de table au râpé. Elle a été développée pour accompagner les consommateurs dans leurs divers usages culinaires, choix et habitudes alimentaires, et répondre à la demande d'un marché du végétal en forte croissance. Avec cette nouvelle marque internationale, Bel entend devenir l'un des acteurs de l'alimentation végétale et démocratiser la consommation de ces nouveaux produits.

13 PRODUITS
NURISHH LANCÉS
DANS 17 PAYS

3 GAGNER EN MAGASINS ET DANS TOUS LES CIRCUITS DE DISTRIBUTION

Accessibles partout, pour tous

Pour répondre à la promesse « pour tous » de sa mission, Bel s'adapte en permanence aux modes de distribution, au pouvoir d'achat et aux pratiques alimentaires locales. Son modèle embrasse le e-commerce, en forte accélération depuis la crise sanitaire (particulièrement les modes hybrides de type drive et click and collect), la grande distribution alimentaire, les petits commerces indépendants, jusqu'aux vendeurs de rue via le programme *Sharing Cities*. Ce programme bénéficie aujourd'hui à 2892 partenaires dans 5 grandes villes de pays émergents. Il a vocation à élargir



**LES PRODUITS BEL
SONT
COMMERCIALISÉS
DANS 120 PAYS**

le bassin de consommateurs qui n'ont pas accès aux canaux de distribution traditionnels et à pérenniser l'activité de milliers de vendeurs.

Ouvrir de nouvelles voies

Bel fait évoluer en permanence ses modèles de distribution pour répondre à ce double défi de l'accessibilité et des nouvelles tendances de consommation. Il investit de nouveaux canaux de distribution en nouant des partenariats avec des acteurs comme Disneyland® Paris, ou en distribuant ses produits dans des enseignes comme McDonald's ou Starbucks.

Bel s'engage aussi dans le vrac, qui permet de conquérir de nouveaux consommateurs et d'innover pour réduire les emballages.

Le Groupe a lancé un pilote de la vente en vrac en supermarchés avec Babybel bio. Un projet qui s'inscrit dans le cadre de loi Climat et résilience, qui prévoit que 20% de la surface de vente sera dédiée au vrac d'ici à 2030 dans les magasins de plus de 400 m².

Le Groupe entend travailler main dans la main avec ses clients et distributeurs, pour en faire de véritables partenaires et en allant au-delà de la relation commerciale. Ainsi, il devient un maillon essentiel de la démarche RSE de ses clients distributeurs en s'associant à leurs initiatives, comme lorsqu'il a rejoint le Food Transition Pact de Carrefour, le Forum Carbone de Casino, le PACTE de Monoprix ou encore, en 2021, l'initiative de lutte contre le gaspillage alimentaire 10x20x30 aux côtés de Metro.

Le fait 2021

Bel a signé un partenariat avec Disneyland Paris, première destination touristique européenne depuis 10 ans.

4 CROÎTRE DANS LES GÉOGRAPHIES CLÉS

Bel est présent dans le monde entier. Son développement à l'international est un levier de sa stratégie de croissance, rendu possible grâce à des marques fortes, reconnues et adaptées, par leur format et leurs recettes, aux spécificités des marchés locaux. Bel entend poursuivre son développement sur l'Amérique du Nord (États-Unis et Canada), grâce à des moyens renforcés et un ancrage local. C'est d'ailleurs dans cette perspective que le Groupe a inauguré une usine dédiée à Sorel-Tracy, au Canada, en 2020.

En Chine, en Inde et en Indonésie, le Groupe adopte une démarche pragmatique de *test and learn*, ville par ville, en travaillant sur l'accessibilité de ses produits au plus grand nombre, en nouant des partenariats et en proposant des produits laitiers adaptés aux usages locaux. Ainsi, Bel a lancé les Kiri Petit Sweets en Chine et The Laughing Cow cheese en sachet en Inde.

Le fait 2021

Les Kiri Petit Sweets, déclinaisons sucrées de Kiri, ont été lancés en Chine pour conquérir la cible des jeunes adultes. À travers un format unique (5 ou 15 cubes), ils offrent aux consommateurs une expérience de snacking sucré et fruitier.



**23 SUPERMARCHÉS
ONT PARTICIPÉ
À L'EXPÉRIENCE DE
VENTE EN VRAC AVEC
BABYBEL BIO**

NOS MARCHÉS ET ACTIVITÉS EN 2021



En 2021, une activité résiliente dans un contexte instable

Dans un environnement économique, politique et financier demeuré complexe en 2021, le groupe Bel affiche une croissance organique de son chiffre d'affaires de 2,3%, soutenue par :

- l'excellente dynamique des marques cœur, en particulier Babybel et Boursin (croissance des ventes de quatre marques cœur sur six par rapport à 2019);
- la poursuite de la croissance de MOM;
- le gain de nouvelles parts de marché en Amérique du Nord;
- la confirmation de la trajectoire positive de la Chine;
- les premiers résultats prometteurs de Nurish et de la version végétale de Boursin;
- l'essor de l'e-commerce et de la restauration *out of home*, notamment sur les marchés nord-américain et chinois.

Le lait, une filière sécurisée et durable

À l'issue d'une année 2021 marquée par deux priorités pour l'amont laitier, le bien-être animal et l'empreinte carbone, Bel et l'APBO ont conclu un nouvel accord annuel pour une filière laitière plus rémunératrice et décarbonée. Alors que deux tiers de l'empreinte carbone du Groupe sont liés aux matières premières laitières, cet accord, sur les prix et les volumes de lait, incite à des pratiques plus vertueuses. Il prévoit un nouveau prix de référence (377 euros/1000 litres) selon le cahier des charges « MonBBLait® », intégrant des pratiques durables : des vaches aux pâturages, une alimentation animale non OGM, et, dès octobre 2022, 100% européenne, soutenue par une prime spécifique garantie de 5 euros/1000 litres. De plus, 100% des exploitations APBO auront réalisé en 2022 un diagnostic carbone CAP'2ER®, des formations climat et un plan d'action personnalisé.

Avec la cession de la marque Leerdammer, Bel poursuit sa stratégie, qui vise à élargir ses activités au-delà des produits fromagers. Le Groupe disposera ainsi de marges de manœuvre supplémentaires pour accroître sa diversification vers le fruitier et le végétal et accélérer son déploiement sur des marchés à fort potentiel de croissance.

ÉRIC DE PONCINS

Directeur général adjoint en charge des partenariats stratégiques et des géographies tactiques

**PAYS PORTEURS DE PERSPECTIVES
INDONÉSIE, INDE**

**PAYS EN PROGRESSION
ÉTATS-UNIS,
CANADA, CHINE,
JAPON, FRANCE**



‘ Nous avons créé la marque Nurishh, 100% végétale, en nous appuyant sur la technologie mise au point par All In Foods. Créer une marque de A à Z est un défi que les équipes ont relevé avec brio. Bien accueillie par les consommateurs, Nurishh répond aux attentes de flexitarisme et à tous les usages de consommation, de la table à la cuisine. Notre objectif est de la distribuer dans les plus grands marchés de Bel.

SVEN LAMOTE
CEO Nurishh



Le virage du végétal

Bel a fait le choix d'aller au-delà du fromage, comme l'illustrent l'acquisition de la start-up All in Foods en 2020, qui développe une large gamme d'alternatives végétales, et la mise sur le marché de plusieurs produits. L'année 2021 a été marquée par :

➤ **Les excellentes performances de Boursin Dairy Free aux États-Unis et au Canada.**

Cette version végétale est désormais aussi produite à Croisy-sur-Eure, en Normandie, pour être déployée sur le marché européen au printemps 2022.

➤ **Le lancement de Nurishh en Europe du Nord et du Sud et aux États-Unis** avec 13 produits lancés en 2021 dans 3 segments clés : les tranches, les râpés et les tartinables.

➤ **La mise sur le marché réussie de The Laughing Cow Blends aux États-Unis**, en Allemagne, au Royaume-Uni, au Canada et en Australie. Version hybride de La Vache qui rit, elle réunit le meilleur du laitier et des légumineuses.

➤ **Les débuts en 2022 de Babybel Plant-Based au Royaume-Uni et aux États-Unis.**

Le fruit, le pari gagnant

Entré dans le capital du groupe MOM en 2016, Bel a racheté 17,5% des actions des actionnaires minoritaires en 2021 et détient désormais 82,5% des actions de MOM. Cette nouvelle étape ouvre la voie au rapprochement des équipes et affirme l'intérêt stratégique de Bel pour le fruit. Ce mariage entre deux acteurs majeurs du snacking sain sur le plan mondial, positionnés sur les portions individuelles, aura un effet démultiplicateur. Ils s'appuieront sur la complémentarité de leurs gammes et de leur savoir-faire industriel pour asseoir leur leadership à l'international.

ENGAGÉ POUR RELEVER CINQ DÉFIS PRIORITAIRES

AU SERVICE DE NOTRE MISSION

Inhérente à la mission du Groupe, la RSE est au cœur de son plan stratégique. Elle est impulsée depuis le Comité de direction et déclinée jusqu'aux feuilles de route des marques et des pays pour examiner chaque décision et action au filtre de la RSE. Cinq défis prioritaires sont définis à partir des enseignements des analyses de matérialité et des risques du Groupe.

Au cœur de la mission d'entreprise de Bel, la RSE est pilotée par une sélection d'indicateurs pour mesurer les performances du Groupe et son impact positif de la ferme à l'assiette, notamment sur l'empreinte carbone, les programmes d'amélioration nutritionnelle, l'accessibilité des produits au plus grand nombre, l'accessibilité et l'engagement de ses 11.800 collaborateurs. Depuis le siège jusqu'aux filiales, en passant par le Comité opérationnel RSE - qui valide l'alignement des politiques RSE avec la stratégie du Groupe, ces indicateurs guident et engagent les collaborateurs au quotidien. Ces derniers le sont notamment avec le programme *Actors for Good*, bâti autour de trois piliers : « je sais *I know* », « j'agis *I act* », « je deviens activiste *I am an activist* ».



BEL LABELLISÉ ECOVADIS NIVEAU PLATINE

EcoVadis, la plateforme d'évaluation des performances RSE, a attribué la note de 79 sur 100 à la démarche RSE du Groupe Bel, qui se place ainsi dans le top 1% des entreprises les mieux notées au monde dans son secteur. Quatre thématiques sont concernées : environnement, social et droits humains, achats responsables et éthique. L'évaluation concerne les engagements, les plans d'action et les résultats concrets.



1

CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAINES

Avec des produits consommés partout dans le monde, Bel contribue, à son échelle, à une alimentation sûre, nutritive et équilibrée pour le plus grand nombre. Avec la portion individuelle, le Groupe apporte à chacun la juste dose nutritionnelle en évitant le gaspillage. Il propose une alimentation plus saine en réalisant un strict contrôle des matières premières, en simplifiant ses recettes dès que possible, comme avec le lancement en Europe de La Vache qui rit Originale, avec seulement quatre ingrédients laitiers, et en développant des offres nouvelles 100% végétales ou hybrides, combinant lait et végétal.

➤ LE FAIT 2021

La Vache qui rit 4 Essentiels a été déployée dans les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord. Riche en iode, fer, zinc et vitamine A ou D, elle répond à des déficiences nutritionnelles majeures des populations locales. Bel a également poursuivi le déploiement de ses programmes d'éducation nutritionnelle, notamment en Égypte avec l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture.

➤ LE CHIFFRE 2021

58 recettes rénovées et innovations lancées pour offrir des produits aux listes d'ingrédients plus courtes et aux profils nutritionnels améliorés.

2

PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE ET RÉGÉNÉRATRICE

Le Groupe s'engage à impacter positivement l'ensemble de sa chaîne de valeur depuis l'amont en commençant par le choix des matières premières. Son ambition ? Promouvoir une agriculture durable et « régénératrice » en encourageant des pratiques agricoles plus durables. Bel travaille dans la durée avec des associations comme le WWF France et Compassion in World Farming et avec les producteurs sur des enjeux comme le bien-être animal, la réduction de l'empreinte carbone des fermes biodiversité et l'alimentation des troupeaux en privilégiant le pâturage et l'approvisionnement local.

➤ LE FAIT 2021

Aux États-Unis, Bel mène un programme pilote d'agriculture durable de trois ans avec la coopérative Land O'Lakes. Plusieurs initiatives ont été menées, comme l'accompagnement à la production de l'alimentation animale via des cultures régénératrices pour diminuer l'empreinte carbone et se prémunir de la volatilité des prix.

➤ LE CHIFFRE 2021

En 2021, 77% des producteurs de lait du Groupe ont accès à des dispositifs sociétaux innovants, visant à améliorer la qualité de vie, les conditions de travail des producteurs et leurs pratiques agricoles.



**ENGAGÉ POUR RELEVER
CINQ DÉFIS PRIORITAIRES
AU SERVICE DE NOTRE MISSION**



3

S'ENGAGER POUR DES EMBALLAGES RESPONSABLES

La portion individuelle est au cœur du modèle de Bel. Elle rend les produits plus accessibles et offre la juste dose nutritionnelle. Elle induit aussi la responsabilité de limiter l'impact environnemental de ses emballages. Bel utilise prioritairement du papier et du carton, versus le plastique et l'aluminium, qui sont des matières renouvelables et recyclables. Il vise un taux de 100% d'emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables en 2025. Bel mène des travaux de recherche en écoconception avec des partenaires. En 2021, Bel a été bêta-testeur d'un outil d'analyse de cycle de vie lancé par Quantis, pour mesurer les impacts de ses emballages et déterminer les actions prioritaires à mener pour atteindre son objectif 2025.

► LE FAIT 2021

Après un pilote dans le réseau des enseignes Day by Day, Bel teste la vente en vrac de Babybel bio dans 23 supermarchés en France pour réduire les emballages. Les fromages sont présentés avec leur unique coque en cire.

► LE CHIFFRE 2021

82% des emballages Bel sont prêts au recyclage et/ou biodégradables.

Le WWF France soutient des modèles de production plus durables qui favorisent les alternatives au soja et l'accès au pâturage des vaches laitières. Ces thématiques s'inscrivent totalement dans la charte développée avec le Groupe Bel.

ARNAUD GAUFFIER

Directeur de la conservation,
WWF France





4

LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET RÉDUIRE SON EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Le Groupe a fait de la lutte contre le réchauffement climatique une priorité en 2019. Son ambition est de réduire son empreinte carbone de 27,5% par tonne de produit entre 2017 et 2035. Il réduit les émissions de carbone en modifiant les pratiques agricoles, en agissant sur ses propres sites industriels et en collaborant avec l'ensemble de son écosystème pour minimiser l'impact environnemental de ses activités, de la production des matières premières à la fin de vie des produits. Conscient de l'urgence climatique, le Groupe accélère sa trajectoire de réduction de son empreinte carbone pour s'aligner sur les recommandations des experts de limiter le réchauffement climatique à +1,5 °C. Il s'appuie sur Bel Carbone Impact, sa plateforme de pilotage de son empreinte carbone, dont le déploiement sera effectif en 2022. Pour améliorer son mix énergétique, il intensifie le déploiement des énergies renouvelables sur ses sites. Bel a également rejoint le Fonds Livelihoods, dont la vocation est de soutenir les projets de reforestation. Enfin, il fait partie de la coalition Race to Net Zero des Nations unies, pour viser la contribution à la neutralité carbone pour l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050 au plus tard.

➤ LE FAIT 2021

Bel s'est fixé comme objectif de réduire les émissions de l'amont agricole de 20% d'ici à 2030 par rapport à 2017. Avec le Centre national inter-professionnel de l'économie laitière, il a développé en France un outil pour mesurer l'impact environnemental des fermes et pour identifier des pistes d'actions.

➤ LE CHIFFRE 2021

Près de 900 diagnostics ont été réalisés en 2021 sur les 1400 exploitations travaillant avec Bel (soit 64% de sa collecte).

5

RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE SES PRODUITS

Au cœur du modèle du Groupe Bel, la portion facilite l'accessibilité de tous à ses produits. Cette accessibilité est à la fois dépendante de la distribution, des modes vie et du pouvoir d'achat. Elle est aussi qualitative, alors qu'un quart de la population mondiale n'aurait pas régulièrement accès à une alimentation saine. Une situation que la crise sanitaire a accentuée. Bel offre des portions de bien-manger, pour tous les modes de consommation : à la maison, à transporter et à consommer sur place hors du domicile. Il démocratise le bio et les produits 100% végétaux. Depuis 2013, Bel a lancé *Sharing Cities*, un programme qui vise à compléter les canaux de commercialisation traditionnels par des réseaux de distribution alternatifs ancrés dans les pratiques d'achat locales, tout en améliorant la qualité de vie des vendeurs impliqués dans ce projet. Ainsi, dans cinq grandes villes de pays émergents, le Groupe s'appuie sur des réseaux existants de vendeurs de rue pour commercialiser ses produits. Il accompagne ces vendeurs dans le développement de leur activité et de leur chiffre d'affaires, et leur offre l'accès à une couverture santé ou à des formations professionnelles. Enfin, il développe des produits qui allient matières premières laitières et végétales et sont enrichis en calcium et en vitamines A et D tout en étant financièrement plus accessibles, à l'image de La Vache qui rit Simply, lancée en Égypte en 2021.

➤ LE FAIT 2021

À Madagascar, Bel a participé à la reconstruction d'un réseau de vendeurs de rue fortement impacté par la crise sanitaire.

➤ LE CHIFFRE 2021

À fin 2021, le programme *Sharing Cities* dénombre **2892 partenaires**.







Au-delà des générations successives de ses dirigeants, le Groupe Bel forme une « famille » symbolique fédérée par des valeurs et une mission engageante. Entreprise du long terme, le Groupe entend donner l'exemple et agir pour le bien commun. Une exemplarité et une ambition qui s'expriment d'abord à l'égard des collaborateurs, qui constituent le socle indispensable à l'accomplissement du projet d'entreprise. Alors que Bel se transforme, il pose aujourd'hui les premières pierres d'un modèle social innovant et fait évoluer sa gouvernance pour refléter au mieux sa vision et son modèle.

UN COLLECTIF QUI SE RÉINVENTE

Les collaborateurs du Groupe Bel sont indispensables à l'accomplissement de sa mission. Le Groupe œuvre à créer un environnement de travail sécurisé, épanouissant et motivant, tout en réfléchissant à l'évolution de son modèle social afin que chacun puisse comprendre cette mission, y prendre pleinement sa part et mesurer sa contribution.

Faire partie du Groupe Bel commence par partager largement ses valeurs, transmises de génération en génération : l'audace, l'engagement et la bienveillance. Soucieux d'aller plus loin dans le décryptage de son ADN, Bel a réalisé en 2021 **une étude qualitative « Culture et transformation »** pour remettre à plat les fondamentaux historiques du Groupe et évaluer comment ses évolutions plus récentes sont vécues et comprises par les collaborateurs. Cette étude a permis d'identifier les atouts culturels sur lesquels s'appuyer pour mener à bien la transformation, ainsi que certains points de vigilance et d'optimisation.

Alors que le Groupe se transforme, grandit et se diversifie tout en poursuivant son internationalisation, cette étude permettra :

- **de préparer l'intégration des équipes de MOM** en veillant à préserver le meilleur de chacun des deux groupes ;
- **d'accompagner le Comité exécutif** pour qu'il mesure son impact sur l'entreprise ;
- **d'orienter le modèle de management de Bel** pour accompagner les équipes dans cette transformation.

ÉTUDE « CULTURE ET TRANSFORMATION » 2021



76

personnes questionnées



31

interviews
du top management



8

focus groups



77% D'ADHÉSION
À LA MISSION
DE L'ENTREPRISE

13 000
COMMENTAIRES

REPENSER LE MODÈLE SOCIAL DE BEL

Dans une période de transformation marquée par le rééquilibrage entre produits laitiers et non laitiers et par un périmètre en évolution (cession de Leerdammer et intégration de MOM), le **programme Nurture** est la proposition de valeur que Bel fait à ses 11.800 collaborateurs. Son objectif est de revenir au cœur des besoins de ses salariés pour accompagner les mutations du Groupe et mieux servir les clients. Le programme indique ainsi la voie à emprunter pour répondre aux attentes de chacun au travail et pour construire un modèle social renouvelé à un horizon de dix ans. Pour réussir ce challenge, Nurture ambitionne notamment de transformer la culture managériale pour faire du manager le coach de chaque salarié et de ses équipes. En 2021, deux étapes ont été franchies : l'enquête « Your Voice » et la démarche « Hybrid Work @ Bel ».



97%⁽¹⁾
DES COLLABORATEURS
BEL SOUHAITENT
CONSERVER
LE TRAVAIL
À DISTANCE

« Your Voice », une enquête pour évaluer les besoins

En 2021, le Groupe a réalisé une enquête mondiale auprès de ses collaborateurs, dont les résultats ont été publiés en juillet. Avec 87% de taux de participation et 74% de taux d'engagement, elle souligne la forte implication des collaborateurs. Ses deux principaux enseignements positifs à retenir sont un attachement fort à la société et une large adhésion à sa mission, avec un taux de 77%. « Your Voice » souligne aussi des points d'amélioration, notamment le souhait de simplifier les méthodes de travail, les processus de décision et les systèmes d'information, dans un contexte de recherche de performance et d'accélération des cycles business.

« Hybrid Work @ Bel », la réponse au besoin de flexibilité du travail

Face aux rebonds épidémiques de la Covid-19, la forte mobilisation du Groupe en matière de santé, de continuité d'activité et de conditions de travail s'est largement poursuivie en 2021 et a continué à porter ses fruits. Partout, le télétravail a été déployé pour les métiers qui le permettaient. L'enquête « Your Voice » montre que l'entreprise est considérée comme un lieu sûr sur le plan sanitaire et que la crise a perturbé l'équilibre vie privée-vie professionnelle de chacun. L'un des enseignements principaux est que 78%⁽¹⁾ des collaborateurs préfèrent un mode de travail flexible pour alterner temps de travail dans l'entreprise et chez soi. Pour répondre à ce besoin, Bel a décidé de faire partie des entreprises pionnières en développant un modèle de travail hybride dès la fin 2021. Le principe de ce modèle est de préserver le collectif, pour favoriser la socialisation et la collaboration, tout en permettant davantage de flexibilité, pour se concentrer sur les tâches individuelles ou les interactions entre deux personnes. Pensé comme une opportunité, le travail hybride repose sur la confiance et l'intelligence collective au service de la performance. Chaque métier définit ses règles du jeu en fonction de ses spécificités dans une démarche apprenante de *test and learn* pour un déploiement à la fin du premier trimestre 2022.

(1) Source : Enquête auprès d'environ 700 salariés réalisée au siège de Suresnes, en janvier 2021.

UNE FEUILLE DE ROUTE RH BÂTIE SUR SIX PILIERS DE PROGRÈS

Pensé dans une logique de test et d'ajustement permanent, le programme Nurture se concentre sur six chantiers visant à harmoniser la proposition de valeur faite aux collaborateurs du Groupe Bel :

- **La sécurité et le bien-être :** priorité absolue à la sécurité, qualité de vie au travail, droit à la déconnexion, télétravail, simplification et efficacité au travail avec l'outil Time's Up.
- **Le développement des personnes :** formation, culture managériale, parcours de carrière, ouverture sur le monde via des expériences immersives.
- **Le soutien aux familles :** protection sociale et santé, fonds de solidarité, accès aux produits Bel à des prix préférentiels, accès à l'université Bel, soutien lors des moments importants dans la vie.
- **L'épanouissement personnel :** journée solidaire un jour par mois, autonomie, responsabilité, écoute des opinions et des ressentis de chacun.
- **La reconnaissance :** rémunération équitable et variable pour tous.
- **L'appartenance :** inclusion, diversité, connectivité pour tous, animation du réseau d'anciens, valeurs communes et comportements partagés, projet d'actionnariat salarié.



UNE CHARTE POUR LE DROIT À LA DÉCONNEXION

Face à l'accélération de l'usage des outils numériques et du travail à distance, Bel a formalisé en 2021 une Charte pour le droit à la déconnexion signée par les organisations syndicales et déployée à l'ensemble des collaborateurs. Son objectif est de contribuer au développement d'un cadre de travail propice au bien-être collectif en définissant des règles d'or pour assurer la qualité des temps de déconnexion et de repos des collaborateurs.



ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

En France, Bel a obtenu la note de 93/100. Cet index, mis en place par le Gouvernement, se calcule en croisant 5 indicateurs : rémunération, répartition des augmentations annuelles et des promotions, nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité et parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.



2021 a été l'occasion de poser les deux premières pierres du programme Nurture avec la réalisation de l'enquête « Your Voice » et la définition de notre vision du travail flexible. Cette enquête a fait ressortir un fort engagement des collaborateurs et leur attachement à l'entreprise, mais aussi le besoin de simplification. Demain, nous ouvrirons un chantier majeur : celui de la culture managériale, pour faire de chaque manager un coach et répondre positivement aux besoins des salariés au quotidien.

Jeanne RENARD

Directrice générale adjointe
en charge des ressources humaines
et de la transformation



DES HISTOIRES À HAUTEUR D'HOMMES ET DE FEMMES

Marque iconique et universellement connue, **La Vache qui rit** a fêté ses 100 ans en 2021. Bel a souhaité mettre en lumière celles et ceux qui font en toute discrétion son succès chaque jour dans le monde. Une web-série a été réalisée pour partager ces histoires de famille et de transmission, de passion du commerce et d'épanouissement professionnel. Elle illustre également les engagements du Groupe Bel à travers sa marque centenaire : l'accès des commerçants à l'assurance santé grâce au programme *Inaya*, ou encore le programme *Sharing Cities*, qui permet aux vendeurs de rue de développer leurs compétences entrepreneuriales et de bénéficier d'une couverture santé.

Carole, Jonathan et Amy, Hammou et Thi Phê...

Comme eux, ils sont des milliers à faire partie de l'histoire de Bel et de La Vache qui rit aux quatre coins du monde et à écrire leur propre histoire au quotidien.



NOTRE COMITÉ EXÉCUTIF



ANTOINE FIÉVET
Président-directeur
général



CÉCILE BÉLIOT
Directrice générale
adjointe Groupe



FRÉDÉRIC MÉDARD
Directeur général adjoint en charge
de la finance et la responsabilité
sociétale d'entreprise



STÉPHANE DUPAYS
Directeur général adjoint
en charge des opérations
industrielles et techniques



JEANNE RENARD
Directrice générale adjointe en
charge des ressources humaines
et de la transformation



ÉRIC DE PONCINS
Directeur général adjoint en
charge des partenariats
stratégiques et des
géographies tactiques



CAROLE JAIS
Secrétaire générale, en charge
de la direction juridique, des
risques et de la gouvernance
Groupe

VERS UNE PROPOSITION DE GOUVERNANCE DISSOCIÉE

Antoine Fiévet et le Comité des nominations soumettront au vote du Conseil d'administration, en mai 2022, la nomination de Cécile Béliot à la Direction générale du Groupe.

Cette évolution, préparée depuis l'arrivée de Cécile Béliot chez Bel en tant que Directrice générale adjointe en charge de la stratégie, des leviers de croissance et des marchés, permettra au Groupe de continuer à conduire sa transformation, tout en perpétuant la vision et les valeurs portées par la famille depuis la création de l'entreprise, il y a plus de cent cinquante ans. Dans cette période de transition, Cécile Béliot a préparé le rapprochement des équipes Bel-MOM et poursuivi le déploiement de la stratégie du Groupe autour de ses trois territoires produit complémentaires - lait, végétal et fruit. En 2022, un nouveau Comité exécutif prendra ses fonctions pour accompagner cette nouvelle Direction générale.

UNE GESTION GLOBALE DES RISQUES

Le dispositif de gestion des risques du Groupe, *Enterprise Risk Management* (ERM), est structuré, piloté et animé par la Direction juridique et des risques, elle-même rattachée à la Secrétaire générale.

Une gestion des risques unifiée

Le dispositif de gestion des risques de Bel couvre les risques de toute nature :

- **risques Groupe** : risques opérationnels, risques réputationnels, risques financiers ou stratégiques, risques humains, risques juridiques risques liés à l'image du Groupe;
- **risques relatifs au « devoir de vigilance »** : dédiés à la lutte contre la corruption, et au respect des droits humains et de l'environnement;
- **risques extra-financiers.**

Une évaluation des risques harmonisée

Une méthodologie et un langage commun sont déployés à travers le Groupe à tous les niveaux de l'organisation : fonctions centrales, marques, entités commerciales et usines. Cette méthodologie comprend un univers de risques et des échelles d'évaluation d'impact, de probabilité et de degré de maîtrise.

Une cartographie des risques concertée

Les Directeurs fonctions, les Directeurs généraux des marques et les Directeurs généraux des filiales (incluant MOM) identifient et évaluent les principaux risques qui pourraient porter atteinte à leurs objectifs sur leur périmètre de responsabilité à horizon trois ans. Ils s'assurent ensuite de leur correcte maîtrise. Cette démarche est menée en ateliers de travail avec les Comités de Direction et coordonnée localement par les directeurs financiers des marchés. L'approche de gestion des risques permet de consolider puis de hiérarchiser les risques identifiés au niveau des marchés, des marques et des fonctions et d'avoir une vision globale des principaux risques au niveau Groupe. Cette vision est validée par le Comité exécutif.



Le « langage » commun déployé chez Bel en matière de gestion des risques permet au Groupe d'anticiper et de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la continuité de la chaîne alimentaire.

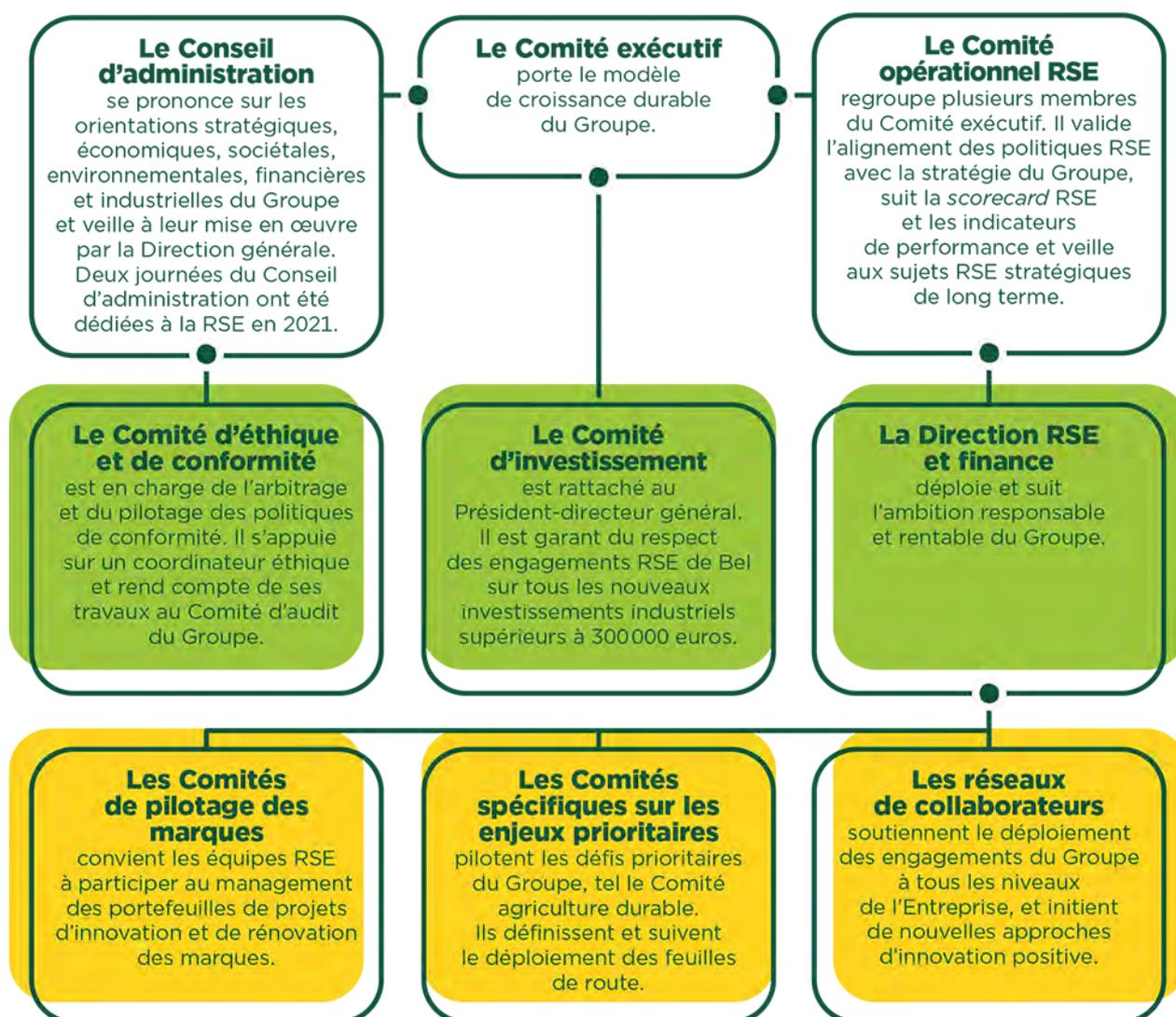
CAROLE JAIS

Secrétaire générale, en charge de la Direction juridique, des risques et de la gouvernance

UNE GOUVERNANCE DES ENJEUX RSE

À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE

L'organisation du Groupe facilite la prise en compte des enjeux RSE depuis les instances dirigeantes jusqu'aux équipes opérationnelles.



La Fresque du climat

En 2021, les membres du Conseil d'administration, ceux du Comité exécutif et près de 200 collaborateurs ont participé à des ateliers collaboratifs « Fresque du climat », pour comprendre l'essentiel des enjeux climatiques. **Près de 50 collaborateurs ont été formés pour devenir animateurs de la Fresque.** Bel déploiera les ateliers auprès de l'ensemble de ses collaborateurs en 2022.

LES SITES BEL DANS LE MONDE



2

FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

2.1	La politique de gestion des risques	46
2.2	Hiérarchisation des risques	47
2.3	Risques liés à l'environnement externe	49
2.4	Risques inhérents à l'activité	56
2.5	Risques financiers	63
2.6	Politiques d'assurances et de couverture des risques	64





2.1 – LA POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES

La politique de gestion globale des risques

Le Groupe Bel poursuit une politique active de gestion globale des risques visant à assurer au mieux la défense de son patrimoine ainsi que celle de ses collaborateurs, fournisseurs, consommateurs et actionnaires et à accompagner ses ambitions de croissance.

Cette politique s'appuie sur le dispositif de gestion des Risques du groupe *Enterprise Risk Management* (ERM), structuré, piloté et animé par la Direction des risques, elle-même rattachée au Secrétariat Général du Groupe.

La gestion des risques est une réponse dédiée à la maîtrise des opérations afin de :

- protéger les hommes et les actifs, et sécuriser le patrimoine du Groupe ;
- sécuriser et accompagner les prises de décisions ;
- s'assurer que les dispositifs de prévention et de réponses en cas d'occurrence du risque sont adaptés et efficaces.

Plus précisément, l'ERM a pour objet :

- d'identifier, analyser et évaluer les risques, dont la survenance générerait une perte majeure pour le Groupe, l'empêcherait d'atteindre ses objectifs ou menacerait ses actifs ou ses valeurs ;
- de s'assurer que ces risques sont traités dans les limites de risques acceptées par le Groupe ;
- de fournir une vision globale des principaux risques au management et à la Direction générale du Groupe ainsi qu'au Comité d'audit ;
- de participer aux prises de décisions structurantes pour le Groupe en apportant un éclairage sur les risques à prendre ;
- d'animer le dispositif de gestion de crise du Groupe.

La démarche ERM est structurée autour d'une méthodologie et d'un langage commun déployés à travers le Groupe à tous les niveaux de l'organisation (fonctions centrales, marques, entités commerciales et usines). Cette méthodologie comprend un univers de risques et des échelles d'évaluation d'impact, de probabilité et de degré de maîtrise. Les Directeurs Fonctions, les Directeurs généraux des marques et les Directeurs généraux des filiales (incluant MOM) identifient et évaluent les principaux risques qui pourraient porter atteinte à leurs objectifs sur leur périmètre de responsabilité à horizon trois ans. Ils s'assurent ensuite de leur correcte maîtrise. Cette démarche est menée en atelier de travail avec les Comités de Direction et coordonnée localement par les directeurs

financiers des marchés. L'approche ERM permet de consolider puis de hiérarchiser les risques identifiés au niveau des marchés, des marques et des fonctions et d'avoir une vision globale des principaux risques au niveau Groupe. Cette vision est validée par le Comité exécutif. Les risques pris en charge par l'activité de gestion des risques sont de toute nature et peuvent concerner des risques opérationnels, des risques financiers ou stratégiques, des risques humains, des risques juridiques ou encore des risques liés à l'image du Groupe. Ce dispositif permet également de répondre à l'évolution de l'environnement réglementaire. Il a notamment été complété en 2017, en 2018, puis en 2020, par un exercice de cartographie des risques dédiées à la lutte contre la corruption, et au respect des droits humains et de l'environnement (voir paragraphe 3.1.6 « Plan de vigilance »). L'univers des risques utilisé dans le dispositif de gestion des risques couvre également les risques extra-financiers.

En 2018, l'analyse de matérialité a été actualisée en s'appuyant sur des parties prenantes internes et externes. Cette mise à jour visait à confirmer les enjeux prioritaires et à venir, pertinents à la fois pour le Groupe et ses parties prenantes externes. La matrice de matérialité obtenue est présentée au Chapitre 3 « Responsabilité sociétale de l'Entreprise – Déclaration de performance extra-financière ».

Néanmoins, d'autres risques peuvent exister, dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent rapport annuel ou qu'il estime comme non significatifs à cette même date.

L'organisation de la gestion des risques dans le Groupe est spécifiquement décrite aux paragraphes 4.3.2 « Environnement de contrôle interne de la Société » et 4.3.3 « Gestion des principaux risques ».

Le dispositif de gestion de crise

Le Groupe peut avoir à gérer des situations de crise. Aussi, Bel a défini une procédure de gestion et de communication de crise, qui précise les principes généraux, les étapes de préparation à mettre en œuvre et les rôles des différents acteurs en cas de crise.

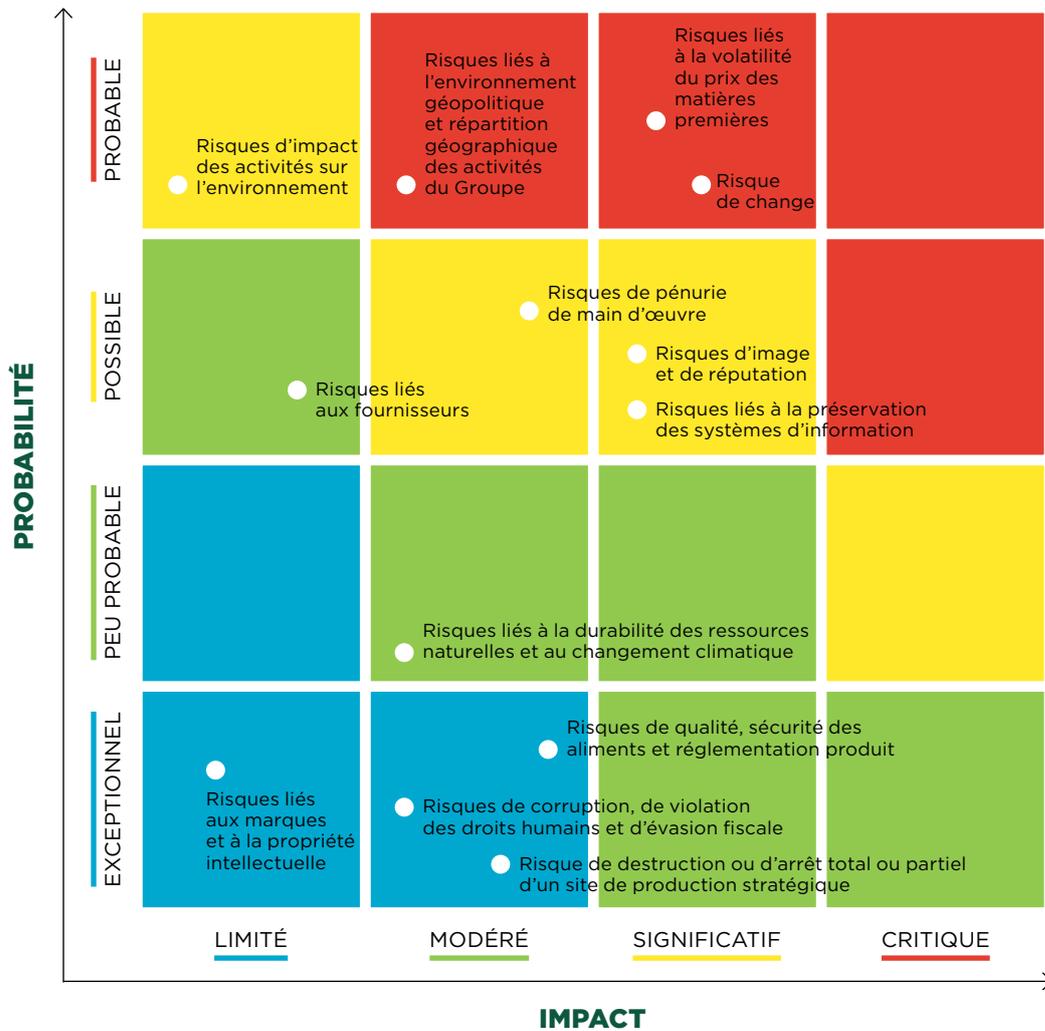
Cette procédure est déployée et appliquée par les entités du Groupe.

L'efficacité du dispositif est évaluée lors d'exercices de simulation de gestion de crise et a eu l'occasion d'être éprouvée dans le cadre de la crise sanitaire mondiale.



2.2 – HIÉRARCHISATION DES RISQUES

Les facteurs de risques identifiés par le Groupe ont été hiérarchisés en fonction de leur importance, qui est définie au regard de leur probabilité d'occurrence et de leur impact potentiel estimé. La matrice ci-après reflète cette hiérarchisation.





FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

Hiérarchisation des risques

Ces facteurs de risques sont présentés ci-après dans un nombre limité de catégories en fonction de leur nature. Au sein de chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés en premier.

CATÉGORIE	HIÉRARCHISATION	TENDANCE
Risques liés à l'environnement externe	1 Risques liés à la volatilité du prix des matières premières	
	2 Risques liés à l'environnement géopolitique et à la répartition des activités du Groupe	
	3 Risques d'image et de réputation	
	4 Risques liés à la préservation des systèmes d'information	
	5 Risques liés à la pénurie de main-d'oeuvre	
	6 Risques de corruption, de violation des droits humains et d'évasion fiscale	
	7 Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique	
Risques inhérents à l'activité	1 Risques d'impact des activités sur l'environnement	
	2 Risques liés aux fournisseurs	
	3 Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit	
	4 Risque de destruction ou d'arrêt total ou partiel d'un site de production stratégique	
	5 Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle	
Risques financiers	1 Risque de change	

Ces risques, ainsi que les mesures de traitement engagées par le Groupe pour y répondre, sont décrits de manière concise dans les paragraphes 2.3 « Risques liés à l'environnement externe », 2.4 « Risques inhérents à l'activité » et 2.5 « Risques financiers » du présent document.

La colonne « Tendances » du tableau présenté ci-avant représente l'évolution à la hausse ou à la baisse ou la constance de la perception du risque concerné par la Société.

La tendance haussière de certains risques est directement liée à la tension géopolitique et à la pression climatique vécue en 2021.

IMPACT DE LA COVID-19 ET DU CONFLIT EN UKRAINE SUR LES FACTEURS DE RISQUES

Sur l'année 2021, le Groupe a maintenu sa priorité absolue d'assurer la sécurité et la santé de ses collaborateurs en mettant en place des mesures préventives très strictes sur l'ensemble de ses sites à travers le monde. Grâce à ces mesures, aucune fermeture de site n'a été déplorée et le Groupe est parvenu à assurer la continuité de la production et de la commercialisation de ses produits malgré l'adaptation permanente des mesures sanitaires requises et notamment les confinements successifs.

Afin de limiter les impacts de la crise, le Groupe s'est mobilisé de manière permanente pour gérer ses stocks et matières premières au regard de la fluctuation de la demande des consommateurs et pour limiter les surcoûts opérationnels induits par la gestion de la crise.

Sur l'ensemble des exercices 2020 et 2021 le Groupe estime que l'impact global de la crise liée à la Covid-19 sur les ventes est non significatif avec néanmoins des disparités importantes par zone géographique.

La fin de l'exercice 2021 a cependant laissé entrevoir un contexte inflationniste sur les matières premières lié à une forte tension sur la boucle d'approvisionnement qui devrait se prolonger en 2022.

Malgré une demande toujours bien orientée, le début d'année 2022 reste marqué par de fortes perturbations dans un contexte inflationniste qui s'est intensifié et qui perdure.

Dans le prolongement de ce que nous avons constaté en 2021, les surcoûts sont tels qu'ils ne pourront pas être instantanément absorbés par les hausses de prix de vente et les gains de productivité.

Suite à la cession de Bel Shostka Ukraine le 30 Septembre 2021, les ventes du groupe sont peu exposées aux conséquences du conflit en Ukraine. Le groupe reste cependant exposé à l'intensification du contexte inflationniste en conséquence de cette crise, ainsi qu'au risque accru de carence de certains fournisseurs de matières premières.



2.3 – RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

RISQUES LIÉS À LA VOLATILITÉ DU PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES

QUALIFICATION DU RISQUE	TRAITEMENT DU RISQUE
<p>La volatilité des prix des matières premières utilisées par Bel pour la fabrication de ses produits est susceptible d'avoir un effet significatif sur les résultats du Groupe. L'influence du prix du lait sur son niveau de production, les conditions climatiques, les variations de la demande au niveau mondial comme au niveau régional pèsent sur le prix des matières premières laitières (lait, poudre, beurre, crème).</p> <p>Les marchés continuent à être fortement impactés par la crise sanitaire avec une forte volatilité et une reprise de l'inflation qui ont poussé les prix des Matières Premières à la hausse en particulier sur le deuxième semestre 2021.</p>	<p>Le Groupe procède très régulièrement à une revue de marchés qui lui permet d'estimer au mieux l'impact de la volatilité des prix attendue sur l'année et d'en tirer les enseignements en matière de management de l'Entreprise.</p> <p>En France, l'accord sur les conditions d'achat du lait établit avec l'Association de producteurs avec laquelle Bel travaille (APBO) permet de limiter cette volatilité.</p> <p>Au-delà des accords entérinés avec ses clients et distributeurs, la faculté du Groupe de répercuter les variations des prix des matières premières dépend des conditions économiques, voire pour certains marchés des conditions politiques ou réglementaires locales. L'augmentation des tarifs est soumise à une autorisation des autorités dans certains pays.</p> <p>Par ailleurs, désormais engagé sur le secteur du snacking sain, le Groupe diversifie ses approvisionnements, étant présent à la fois sur le segment des matières premières laitières et végétales, dont les fruits (voir paragraphes 3.4.2 « Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux » et 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »).</p>

RISQUE RÉSIDUEL

Le Groupe Bel reste exposé aux conditions économiques, politiques ou réglementaires locales qui peuvent influencer sur sa capacité à répercuter les variations des prix des matières premières nécessaires à la fabrication de ses produits.



FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

Risques liés à l'environnement externe

RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT GÉOPOLITIQUE ET À LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

QUALIFICATION DU RISQUE	TRAITEMENT DU RISQUE
<p>Les implantations du Groupe à travers le monde, qu'elles soient industrielles ou commerciales, exposent Bel à certains risques pouvant avoir une incidence sur son activité, sa réputation, ses collaborateurs, sa situation financière, ses résultats ou son patrimoine.</p>	<p>La stratégie de diversification géographique du Groupe vise à permettre d'amortir les impacts de ces risques, en limitant les incidences de certaines situations locales complexes, et en conservant une possibilité de les compenser par des situations plus favorables sur d'autres marchés.</p> <p>Les événements géopolitiques et la mise en place de mesures de protectionnisme économique dans les régions du Maghreb et du Proche et Moyen-Orient continuent d'avoir un impact sur les activités commerciales et les résultats du Groupe dans cette région.</p> <p>La forte dégradation de la situation politique, économique, sociale et sécuritaire a conduit le Groupe à réduire ou ralentir ses activités dans un ou plusieurs de ces pays et à accélérer son développement sur d'autres marchés plus stables et favorables.</p> <p>La protection des collaborateurs du Groupe travaillant dans ces pays est une préoccupation prioritaire. Le Groupe met à leur disposition des outils, procédures et prestations pour optimiser leur sécurité.</p> <p>Signataire du Pacte mondial des Nations unies, Bel s'engage à protéger les droits essentiels de ses collaborateurs sur leur lieu de travail dans tous les pays où il est implanté et avec une vigilance particulière dans les pays où les risques d'atteinte au respect des droits de l'homme sont importants (voir aussi paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires »).</p>

RISQUE RÉSIDUEL
<p>Malgré la stratégie de diversification géographique, l'impact d'événements géopolitiques dans certaines régions dans lesquelles le Groupe opère reste pour partie imprévisible.</p>

RISQUES D'IMAGE ET DE RÉPUTATION

QUALIFICATION DU RISQUE

L'image et la réputation/e-réputation (perception de l'Entreprise par ses parties prenantes) de la marque d'entreprise Bel et de ses marques commerciales font partie intégrante de la valeur de l'Entreprise. À ce titre, toute atteinte à l'image du Groupe et de ses marques peut engendrer des répercussions sur ses activités commerciales, ses résultats financiers, et par conséquent, son développement.

De par sa présence internationale et la notoriété de ses marques, Bel est exposé à des risques variés pouvant porter atteinte à son image et à sa réputation. Ces attaques peuvent être fondées ou non, résultant d'une situation avérée ou non, et porter sur une très large diversité de sujets comme la qualité et la sécurité alimentaire de ses produits, l'éthique de l'Entreprise et ses engagements sociétaux et environnementaux ou être liées à des tensions géopolitiques.

Par ailleurs, la stratégie de communication internationale de Bel, notamment à travers les réseaux sociaux, est susceptible d'amplifier l'impact des critiques dont peuvent faire l'objet le Groupe et ses marques commerciales.

TRAITEMENT DU RISQUE

Le Groupe conduit ses affaires de manière éthique. Il entend ainsi voir respecter partout dans le monde et en toutes circonstances, par ses collaborateurs et ses partenaires, les principes et règles définis dans son Code de bonnes pratiques des affaires (voir paragraphe 3.1.5 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires »).

Le Groupe Bel est notamment particulièrement vigilant à la communication faite par ses marques. Il a rejoint le mouvement volontaire européen EU Pledge et est signataire du programme FAIRE de l'Union Des Annonceurs en France (voir paragraphe 3.2.4 « Communiquer de manière responsable et transparente auprès de ses consommateurs »).

Les marques du Groupe renforcent leur prise de parole sur les sujets qui peuvent aider les consommateurs à faire des choix alimentaires éclairés. Elles veulent mettre à profit la confiance qu'elles ont su tisser avec eux pour les guider vers des comportements équilibrés et plus respectueux de leur environnement. Le Groupe est également vigilant à ce que leur discours reflète fidèlement ses pratiques (voir paragraphe 3.2.4 « Communiquer de manière responsable et transparente auprès de ses consommateurs »).

En parallèle, Bel a par ailleurs renforcé son dispositif de gestion de crise afin d'anticiper au mieux des signaux faibles, mobiliser rapidement l'organisation en cas de crise et apporter les réponses adaptées aux différents scénarios de crises.

Depuis décembre 2017, le Groupe Bel mesure sa réputation trimestriellement, sur le territoire français selon la méthode du *Reputation Institute*. Cette méthode est également utilisée aux USA et au Maroc depuis 2021.

Enfin, le Groupe Bel s'est inscrit au registre de transparence de l'Union européenne en 2014 (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires »).

RISQUE RÉSIDUEL

La survenance d'un risque d'image et de réputation ne peut être totalement exclue compte tenu de l'irrationnel attaché à certaines attaques qui peuvent s'avérer infondées.



FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

Risques liés à l'environnement externe

RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

QUALIFICATION DU RISQUE

Le Groupe Bel dépend, pour sa gestion, de données issues de systèmes informatiques intégrés sur lesquelles s'appuient les décisions de gestion opérationnelles et la traçabilité de ses opérations. Malgré le suivi de ces applications et leurs améliorations constantes, toute défaillance de ces applications ou des réseaux de communication pourrait pénaliser certaines prises de décisions et la rentabilité des opérations.

Bel est également exposé aux attaques informatiques et tentatives d'intrusion pouvant conduire à des pertes, vols ou fuites d'informations. Dans un contexte de digitalisation croissante et suite à l'émergence de la crise sanitaire, le nombre de ces cyberattaques et tentatives d'intrusion a par ailleurs considérablement augmenté.

TRAITEMENT DU RISQUE

Pour pallier ces risques, le Groupe Bel a confié la gestion de ses infrastructures critiques (systèmes informatiques et réseaux de télécommunications) à des opérateurs spécialisés. Les contrats régissant la relation du Groupe avec ces sociétés ont été établis en vue d'assurer un haut niveau de disponibilité et de sécurité compatibles avec le maintien en conditions opérationnelles des applications centralisées. Ces contrats et leurs prestations associées font l'objet de revues régulières, et les procédures de reprise d'activité en cas d'incident majeur au sein de son centre de traitement sont testées périodiquement.

En parallèle, le Groupe Bel déploie les systèmes et procédures visant à contrôler et maîtriser les risques de fraude, les tentatives d'intrusion dans ses systèmes et la propagation de virus informatiques. Des adaptations des procédures et des outils en continu sont mis en œuvre et pour répondre aux menaces induites par les évolutions technologiques. Le renforcement des efforts portant sur la sécurité des Systèmes d'Information avec notamment la priorisation haute des projets Cybersécurité, le déploiement accéléré de la stratégie au niveau des instances de Direction et l'évolution de la gouvernance sont autant d'éléments visant à réduire l'exposition du Groupe Bel aux risques de cyberattaques. Ces mesures de sécurité font l'objet de contrôles, campagnes de tests et campagnes de sensibilisation. Des informations complémentaires sont présentées au paragraphe 4.3.4 « Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société ».

Par ailleurs, suite à la cyberattaque ayant touché MOM en août 2020, MOM a renforcé la supervision de l'ensemble de son infrastructure IT et développé des mesures additionnelles afin de garantir la protection de ses systèmes informatiques et de ses données.

RISQUE RÉSIDUEL

La survenance d'un risque d'image et de réputation ne peut être totalement exclue compte-tenu de l'irrational attaché à certaines attaques qui peuvent s'avérer infondées, et l'impact est également difficilement prévisible.

RISQUES LIÉS À LA DURABILITÉ DES RESSOURCES NATURELLES ET AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

QUALIFICATION DU RISQUE	TRAITEMENT DU RISQUE
<p>En tant qu'industriel de l'agroalimentaire, le Groupe est fortement exposé à la durabilité des ressources naturelles et aux conséquences du changement climatique, et notamment à la raréfaction de l'eau douce au niveau mondial. La multiplication des événements météorologiques extrêmes (canicule, sécheresse, inondation, etc.) s'ajoute à des tendances de fond telles que la hausse des températures et l'évolution des régimes de précipitations. Ces phénomènes entraînent des conséquences profondes pour le secteur agricole et la sécurité alimentaire au niveau mondial.</p>	<p>Confronté au défi de la raréfaction de l'eau, le Groupe conduit chaque année une analyse de risque, selon les critères du <i>Water Risk Filter</i>, lui permettant d'évaluer le niveau de stress hydrique de ses bassins d'implantation. En 2020, 2/3 des sites de production du Groupe (58 % rétréci de la sortie du périmètre de Leerdammer) étaient situés dans des zones où la disponibilité de la ressource en eau était identifiée comme à risque. En 2021, 67 % des sites de production sont concernés, ce pourcentage étant la résultante mécanique de la sortie de 4 sites industriels classés sans risque ou à risque faible dans le cadre de la cession du périmètre Leerdammer.</p> <p>Pour y faire face, le Groupe développe des programmes de réduction de ses besoins en eau. Tout site de production subissant un épisode ponctuel de sécheresse et dépassant un seuil d'alerte fait l'objet de plans d'actions prioritaires (voir paragraphe 3.6.3 « Utiliser durablement la ressource en eau »).</p> <p>Par ailleurs, afin de réduire sa dépendance aux énergies fossiles et ses émissions de gaz à effet de serre, le Groupe travaille sur l'ensemble de sa chaîne de valeur au développement de programmes améliorant la résilience de son approvisionnement en matières premières (autonomie des fermes, choix de matériaux renouvelables...), optimisant ses besoins en énergie (chaîne logistique, programme d'efficacité énergétique en usine, démarche d'éco-conception...) et le recours à des énergies renouvelables (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »). Le Groupe a également démarré une réflexion sur les leviers de séquestration du carbone résiduel, notamment en rejoignant le fonds livelihoods et l'exploration d'autres projets aux impacts positifs multiples (sur les plans environnementaux, sociaux, économiques).</p> <p>Par ailleurs, le Groupe diversifie son portefeuille de produits pour rééquilibrer la part de protéine végétale et animale à travers des produits à base de fruits et de végétaux (voir paragraphe 3.4.2 « Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux ») qui nécessitent moins de ressources naturelles pour les produire et émettent moins de gaz à effet de serre (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »).</p> <p>Enfin, pour limiter le recours à de nouvelles ressources, le Groupe cherche à s'inscrire au maximum dans une dynamique d'économie circulaire pour ses emballages et dans la lutte contre le gaspillage alimentaire (voir paragraphes 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire », 3.5.1 « Éco-concevoir ses emballages et utiliser des matériaux plus durables » et 3.5.2 « Encourager et faciliter le recyclage de ses produits »).</p>
<p>RISQUE RÉSIDUEL</p> <p>En dépit des politiques et engagements décrits ci-avant (voir paragraphe « Traitement du risque »), la disponibilité des ressources naturelles et les conséquences du réchauffement climatique nécessitent une adaptation permanente du modèle agricole et alimentaire au niveau mondial, dont les impacts restent difficiles à anticiper.</p>	



FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

Risques liés à l'environnement externe

RISQUES DE CORRUPTION, DE VIOLATION DES DROITS HUMAINS ET D'ÉVASION FISCALE

QUALIFICATION DU RISQUE	TRAITEMENT DU RISQUE
<p>Du fait de la localisation de ses activités de production, d'exportation et de distribution et de la localisation d'une partie significative de ses collaborateurs dans des pays exposés, le Groupe est naturellement confronté à des risques exogènes de corruption, d'évasion fiscale ou de violations de droits humains.</p> <p>Ces risques peuvent concerner les collaborateurs, mais également les relations avec les communautés et autorités locales ainsi que les partenaires du Groupe, notamment les producteurs agricoles.</p>	<p>La Direction générale porte une attention constante au respect de ses politiques concourant à la maîtrise des risques de corruption, de violation de droits humains et d'évasion fiscale.</p> <p>Sa préoccupation est constante et ses engagements de longue date sur ces sujets (voir paragraphe 3.1.5 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires » et 3.1.6 « Plan de vigilance »).</p> <p>Conformément aux dispositions prévues par les lois « Sapin II » et « Devoir de vigilance », le Groupe a ainsi mené un exercice approfondi de cartographie des risques associés, portant tant sur ses activités propres que sur celle de ses fournisseurs, permettant une identification de ces risques et la formalisation de plans d'actions appropriés (voir paragraphes 3.1.6 « Plan de vigilance »). Cet exercice fait l'objet d'une mise à jour régulière conformément aux exigences légales. Le dispositif d'évaluation des fournisseurs et des clients s'est également renforcé (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires »).</p> <p>Sur le plan fiscal, le Groupe Bel conduit une politique fiscale mesurée et bien maîtrisée. Il n'a pas de présence dans des pays à fiscalité privilégiée.</p> <p>Le Groupe a mis en place une politique solide de prix de transfert et négocie des accords préalables de prix de transfert avec différentes administrations fiscales afin de sécuriser ses transactions intercompagnies les plus importantes.</p>

RISQUE RÉSIDUEL
<p>Malgré cette attention constante l'exposition à un risque d'agissements isolés, marginaux et contraires aux pratiques et engagements du Groupe en la matière ne peut être totalement exclue. En cas de survenance du risque, les sanctions et actions nécessaires seraient prises sans délai.</p>



FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

Risques liés à l'environnement externe

RISQUES LIÉS À LA PÉNURIE DE MAIN-D'ŒUVRE

QUALIFICATION DU RISQUE	TRAITEMENT DU RISQUE
<p>Le phénomène de grande démission (« Great Resignation »), amorcé initialement aux États-Unis et s'exportant en Europe peut exposer le Groupe à des difficultés de recrutement, de gestion et de rétention de ses ressources humaines, indispensables pour assurer la continuité de ses activités.</p>	<p>Le Groupe ajuste en permanence sa politique de rémunération aux pratiques des marchés dans lesquels elle opère afin de limiter et anticiper les impacts possibles du phénomène de grande démission sur sa capacité à recruter et à retenir ses talents.</p> <p>Par ailleurs, et outre les rémunérations, le Groupe a défini fin 2020 un nouveau modèle social innovant et ambitieux dédié aux collaborateurs, autour de six axes :</p> <ul style="list-style-type: none">• renforcer le sentiment d'appartenance, en s'appuyant sur la marque employeur, l'actionnariat salarié, la diversité et l'inclusion des collaborateurs ;• accroître l'épanouissement personnel en accentuant l'autonomie et la responsabilisation des équipes ;• promouvoir le développement des personnes, avec l'évaluation et la montée en compétences des collaborateurs, la gestion des parcours professionnels et l'encouragement des mobilités internes ;• améliorer la reconnaissance des individus, en garantissant un socle commun de garanties sociales et un salaire décent à l'ensemble des collaborateurs de Bel ;• assurer la sécurité et le bien-être au travail en garantissant le respect des normes de santé et de sécurité mais également en améliorant la qualité de vie au travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ;• soutenir les familles en rendant accessible plusieurs programmes du Groupe aux familles des collaborateurs.

RISQUE RÉSIDUEL
<p>Le Groupe Bel a mis en œuvre les mesures nécessaires pour limiter les impacts du phénomène de grande démission mais reste exposé sur certains marchés à des difficultés ponctuelles de recrutement.</p>





2.4 – RISQUES INHÉRENTS À L'ACTIVITÉ

RISQUES D'IMPACT DES ACTIVITÉS SUR L'ENVIRONNEMENT

QUALIFICATION DU RISQUE	TRAITEMENT DU RISQUE
<p>De par ses activités, le Groupe peut faire peser des risques environnementaux sur son écosystème : émissions de gaz à serre notamment liées à l'amont laitier, utilisation de la ressource en eau particulièrement dans certaines zones en stress hydrique, risques d'atteinte à la biodiversité et déforestation via sa chaîne d'approvisionnement.</p> <p>En effet, certaines pratiques agricoles peuvent avoir un impact sur les ressources naturelles ou le changement climatique, notamment via le recours à de l'alimentation animale ou à des matières premières pouvant être liées à la déforestation.</p>	<p>Pour répondre à ces enjeux, le Groupe a spécifiquement évalué les risques mentionnés dans l'exercice de cartographie des risques environnementaux (voir paragraphe 3.1.2 « Analyse des principaux enjeux extra-financiers »).</p> <p>Il met ainsi en place des plans d'amélioration continue ou incite à en mettre en place lorsqu'il n'est pas directement acteur.</p> <p>Le Groupe travaille sur la réduction de son empreinte environnementale à travers l'ensemble de sa chaîne de valeur :</p> <ul style="list-style-type: none">• réduction des émissions de gaz à effets de serre via des plans d'action ambitieux pour un amont laitier durable passant notamment par un diagnostic carbone des fermes et la mise en place de pratiques moins émettrices par les éleveurs, le développement d'une offre de produits moins carbonés à base de fruits et de végétaux, des usines économes et innovantes (efficacité énergétique et développement des énergies renouvelables), des packagings éco-conçus, des transports optimisés, etc. ;• réduction des risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation liés aux approvisionnements via sa politique « 0 déforestation » allant de l'alimentation des vaches à la conception des packagings en passant par les ingrédients utilisés dans nos recettes ;• préservation de la ressource en eau en réduisant sa consommation et en minimisant les impacts sur la qualité des cours d'eau (de la ferme à l'usine). <p>Cette démarche est détaillée dans le paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale ».</p>
<p>RISQUE RÉSIDUEL</p>	

Le Groupe est engagé de longue date dans la lutte contre le changement climatique et la réduction de son empreinte environnementale avec des résultats probants (voir paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale ») mais ne peut prétendre être aujourd'hui parfaitement neutre dans ses impacts sur son écosystème.

RISQUES LIÉS AUX FOURNISSEURS

QUALIFICATION DU RISQUE	TRAITEMENT DU RISQUE
<p>Le Groupe s'approvisionne auprès de fournisseurs externes pour les besoins de sa production (notamment sur les matières laitières et les emballages). Ces approvisionnements se font auprès d'un nombre réduit d'opérateurs dans le marché (voir paragraphe 1.1.5 « Bel et son écosystème d'entreprise »). Bel pourrait rencontrer des difficultés dans la recherche de sources alternatives en cas de défaillance de certains fournisseurs, notamment de ses matières premières, qui pourraient affecter ses résultats et son activité.</p> <p>Par ailleurs, Bel est aujourd'hui confronté aux enjeux de durabilité de l'agriculture et aux risques liés à sa chaîne d'approvisionnement.</p>	<p>La Direction des achats Groupe a développé une démarche visant à limiter le risque de rupture d'approvisionnements en sécurisant une part de plus en plus importante des ceux-ci et l'accès aux volumes nécessaires à son activité en instaurant des accords-cadres annuels et pluriannuels avec un nombre restreint de fournisseurs stratégiques.</p> <p>Concernant les emballages, le Groupe a initié une politique de gestion des risques en instaurant des plans de contingence.</p> <p>Pour répondre aux enjeux liés à la durabilité de la filière laitière, Bel a développé une charte globale pour un amont laitier durable et défini un socle d'engagements à 2025. Le Groupe a notamment renouvelé en France son partenariat avec l'Association des producteurs de lait de Bel Ovest, par un accord pour une meilleure valorisation du lait qui reste inédit (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).</p> <p>Par ailleurs, désormais engagé sur le secteur du snacking sain, le Groupe diversifie ses approvisionnements, étant présent à la fois sur le segment des matières premières laitières et végétales, dont les fruits (voir paragraphe 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »).</p> <p>Enfin, Bel a mis en place une Charte des achats responsables et une évaluation de ses fournisseurs notamment en matière de respect des droits humains et de lutte contre la corruption. En 2018, Bel a également mené une cartographie des risques fournisseurs. (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires »).</p>
RISQUE RÉSIDUEL	
<p>La politique de diversification des approvisionnements ajoutée à la mise en place des plans de contingence préserve le Groupe de risques majeurs dans sa chaîne d'approvisionnement. Néanmoins, certaines matières n'étant disponibles qu'auprès d'un nombre très réduit de fournisseurs, les possibilités d'alternatives s'en trouvent réduites corrélativement.</p>	



FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

Risques inhérents à l'activité

RISQUES DE QUALITÉ, SÉCURITÉ DES ALIMENTS ET RÉGLEMENTATION PRODUIT

QUALIFICATION DU RISQUE

La sécurité des aliments est au cœur des préoccupations du Groupe Bel. Tous risques de sécurité des aliments prétendus ou avérés des produits du Groupe pourraient porter préjudice à ses consommateurs, à sa réputation, à son activité et à ses résultats. Les risques dépendent du type de produit concerné mais existent à chaque stade du cycle de production : de l'achat de matières premières jusqu'aux distributeurs et consommateurs (vision de bout en bout nécessaire).

Les risques liés aux produits amont sont principalement d'origine chimique, physique (corps étrangers) ou des risques de fraude (origine/composition) et peuvent affecter les matières premières, intrants, emballages, etc. Le risque aval est plutôt de nature bactériologique pour les produits les plus fragiles (fromages de laiterie). En outre, comme tous les produits agroalimentaires, les produits de Bel pourraient être exposés à des contaminations malveillantes. Par ailleurs, toute crise affectant la filière laitière et le lait dans sa naturalité peut impacter négativement les activités, par impacts médiatiques collatéraux et ce sans lien direct avec les activités du Groupe.

Enfin, présent dans de nombreux pays, le Groupe est soumis aux réglementations établies par les États ou organisations internationales, applicables à ses activités en matière de fabrication, commercialisation et importation/exportation de denrées alimentaires. Il est notamment soumis aux normes sanitaires, environnementales et sécurité des personnes, aux régimes douaniers, et aux contrôles qualité.

Les lois et réglementations sont, pour la plupart, multiples, changeantes et de plus en plus contraignantes. Tout changement de ces lois et réglementations ou toute décision administrative peut avoir un impact significatif sur les activités du Groupe et ses résultats financiers. Les nombreuses réglementations peuvent ainsi constituer une restriction indirecte à la commercialisation de ses produits.

TRAITEMENT DU RISQUE

Le Groupe dispose d'une structure de veille pour identifier le plus en amont possible les risques émergents (notamment du fait de la sensibilité qualité et *food safety* croissante des consommateurs), impactant directement ou indirectement ses productions. Après avoir pondéré les risques potentiels, le Groupe met en œuvre selon la criticité obtenue, les moyens de maîtrise les mieux adaptés et les plus performants à date. Le niveau de risque et le type de risque évoluant du fait de l'évolution du portefeuille produit du Groupe (*plant-based* par exemple), ses moyens de maîtrise sont adaptés en conséquence.

Le Groupe a mis en place une organisation, rattachée à la Direction opérations industrielles, en charge d'animer, de coordonner et de garantir l'efficacité de l'ensemble des processus et des managements de systèmes, gestions de crises et des structures traitant de :

- sécurité des aliments, réglementation et douane ;
- qualité incluant systèmes de management ;
- standards et qualification ;
- expertise technologique.

Voir paragraphe 3.3.1 « Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales ».

Elle recommande les politiques / orientations stratégiques à mettre en œuvre, assure la cohérence des systèmes et les reportings aux différents niveaux, accompagne les structures du Groupe et audite les organisations pour évaluer l'efficacité de fonctionnement des systèmes (y compris le processus de rappel / retrait produit).

Elle a une mission d'alerte du Président-directeur général et de son Comex (Comité exécutif) lors de toute situation majeure en rapport avec ses domaines d'activités.

Sécurité des aliments et réglementation / douanes produit

Cette organisation est chargée, à travers le réseau Réglementation au niveau filiales :

- des politiques et de la stratégie préventive du Groupe en matière de sécurité des aliments, conformité et de la coordination des actions qui en découlent ;
- des processus d'anticipation des risques alimentaires et de prévention des crises ainsi que de la gestion des alertes et des crises ;
- de la construction d'un système de veille grâce à de multiples canaux dont un reporting des filiales ;
- de la participation à des réseaux professionnels ou d'administrations dédiés à la sécurité des aliments, douanes, à tous les niveaux (nationaux, européens, mondial).

Elle est également garante du respect des obligations réglementaires s'appliquant aux produits, notamment en termes de composition, d'étiquetage, d'emballage, d'hygiène des process/procédés, de sécurité/sureté des biens importés / exportés de publicité, d'information consommateurs incluant l'information nutritionnelle et de régimes douaniers.

RISQUES DE QUALITÉ, SÉCURITÉ DES ALIMENTS ET RÉGLEMENTATION PRODUIT (SUITE)

QUALIFICATION DU RISQUE

TRAITEMENT DU RISQUE

Elle définit par ailleurs :

- les plans de surveillance / contrôle mis en œuvre par les entités industrielles ;
- la qualité du système de traçabilité amont, aval, et composants/composés.

En outre, elle s'assure :

- de la mise en œuvre des politiques et standards définis, en particulier en ce qui concerne les processus d'analyse des risques alimentaires lors des étapes de production (HACCP, référentiels hygiène...) tant par les sites que par les fournisseurs ou sous-traitants ;
- la sécurité et sûreté des biens entrants et sortants via une démarche de certification Opérateur Economique Agréé full (securisation des flux import/export) ;
- de la mise en œuvre de la politique de *Food Defense* intégrant des processus de :
 - prévention des risques d'intrusion,
 - prévention des risques de malveillance ;
- de la mise en œuvre de la politique de *Food Fraud* intégrant les processus de :
 - prévention des risques matières premières,
 - plans de surveillance mis en œuvre par les sites industriels ;
- de la construction et du pilotage d'un système de reporting permettant l'évaluation permanente de notre maîtrise des processus garantissant la sécurité des aliments.

Qualité

Cette organisation est également responsable de définir la politique qualité du Groupe et de vérifier sa mise en œuvre dans toutes les étapes, depuis la conception des produits jusqu'à leur consommation finale. Ses principales missions se déclinent à travers le réseau qualité constitué des niveaux corporate/plateforme et sites industriels :

- définir et mettre à disposition la politique qualité Groupe, en tenant compte de l'évolution des attentes clients et assurer sa mise en œuvre après validation ;
- définir et mettre à dispositions les règles et best practices et standards à appliquer et s'assurer de leur mise en œuvre ;
- définir et faire appliquer les modalités d'analyse des risques process et produits ;
- définir, mettre à disposition et faire appliquer les règles de management de la Food Safety et de l'HACCP à l'échelle du Groupe ;
- déterminer et déployer les mesures de maîtrises de conformité des produits (détection corps étrangers...) ;
- accompagner les mises en œuvre des référentiels de certifications ;
- déterminer les modalités de qualification des produits et process ;
- auditer les organisations, internes (sites) ou externes (sous-traitants, fournisseurs, prestataires) au titre de la qualité et de la Food Safety ;
- gérer les réclamations et les outils d'évaluation de la qualité perçue par les clients (distributeurs ou consommateurs) en s'appuyant sur l'outil Salesforce ;
- assurer l'analyse de la performance et assurer le reporting qualité et la mise en œuvre de l'amélioration continue, en s'appuyant notamment sur le module Quality Management de SAP, garantissant ainsi la cohérence des informations, un pilotage consolidé et une intégration optimale des informations nécessaires à la traçabilité des produits ;
- former et accompagner les équipes du Groupe et les sites industriels. Disposer des supports de formations adaptés, y compris outils statistiques et de résolution de problèmes.



FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

Risques inhérents à l'activité

RISQUES DE QUALITÉ, SÉCURITÉ DES ALIMENTS ET RÉGLEMENTATION PRODUIT (SUITE)

QUALIFICATION DU RISQUE	TRAITEMENT DU RISQUE
	<p>Cadre réglementaire</p> <p>L'approche du Groupe en matière de santé, sécurité et traçabilité s'inscrit dans un cadre réglementaire très strict.</p> <p>Dans tous les pays où le Groupe fabrique ou importe, une analyse détaillée des réglementations en termes de qualité/sécurité sanitaire et d'hygiène donne lieu à la rédaction d'un « référentiel Bel » qui couvre l'intégralité desdites réglementations.</p> <p>Au niveau européen, le « Paquet hygiène » est entré en application le 1^{er} janvier 2006. Cette réglementation comprend plusieurs textes législatifs. Elle met en place une politique unique et transparente en matière d'hygiène et de sécurité sanitaire des aliments, dans tous les pays de l'Union européenne : tous les exploitants sont concernés, depuis la production à la ferme jusqu'à la distribution des produits en passant par les usines de fabrication.</p> <p>Le Groupe applique à l'ensemble des acteurs, de la production des matières premières jusqu'au consommateur, autant que faire se peut, les réglementations les plus exigeantes - qui sont pour la plupart les réglementations européennes. Dans certains cas, Bel se base sur des exigences plus strictes : ainsi, en ce qui concerne la gestion des allergènes, il en surveille plus de 23 au lieu de 14 demandés par la réglementation européenne.</p> <p>Dans un souci d'harmonisation et de sécurité des aliments et d'excellence, Bel partage ses référentiels avec tous ses sites de production dans le monde mais aussi avec ses fournisseurs et ses distributeurs.</p>
<p>RISQUE RÉSIDUEL</p> <p>La qualité et la sécurité des produits du Groupe Bel et le strict respect de l'environnement réglementaire dans lequel il évolue sont sa première préoccupation, ainsi qu'en témoignent les politiques de traitement du risque évoquées ci-dessus. Malgré cette attention et mobilisation constante des équipes, la survenance du risque ne peut être parfaitement exclue mais le dispositif décrit permettrait au Groupe de le détecter dès que possible et dans tous les cas d'en limiter considérablement les impacts.</p>	

RISQUES DE DESTRUCTION OU D'ARRÊT TOTAL OU PARTIEL D'UN SITE DE PRODUCTION STRATÉGIQUE

QUALIFICATION DU RISQUE

Le Groupe dispose de 29 sites de production en activité. La survenance d'un sinistre - notamment due à l'occurrence accrue d'événements météorologiques, ou à la possibilité d'actes de malveillance - pourrait entraîner la mise hors service totale ou partielle d'un site et affecter la production et la commercialisation des produits fabriqués du site concerné.

TRAITEMENT DU RISQUE

Pour sécuriser son outil de production, le Groupe Bel l'optimise régulièrement en investissant notamment dans la sécurité et la sûreté de ces installations et de ces collaborateurs ; et met en place et audite tout aussi régulièrement des plans de prévention et de continuité d'activité. De plus le Groupe Bel a élaboré et mis en œuvre des politiques et standards en matière de sécurité et de sûreté. Le Groupe a également souscrit des polices d'assurance, dommages et pertes d'exploitation, présentées au paragraphe 2.6 « Politiques d'assurances et de couverture des risques » afin de couvrir ces risques.

RISQUE RÉSIDUEL

Les plans de prévention et de continuité d'activité n'excluent certes pas totalement le risque de destruction totale ou partielle d'un site de production mais permettraient de contrôler les impacts sur la production et la commercialisation des produits fabriqués sur le site concerné.



FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

Risques inhérents à l'activité

RISQUES LIÉS À LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

QUALIFICATION DU RISQUE

Bel est propriétaire de marques, brevets, noms de domaine et droits d'auteur dans le monde entier. La propriété intellectuelle représente une part substantielle de son patrimoine immatériel et ses marques constituent un des éléments fondamentaux de sa compétitivité.

Certaines difficultés que le Groupe pourrait rencontrer pour protéger, défendre ses droits de propriété intellectuelle – principalement ses marques et brevets – et lutter contre la contrefaçon pourraient affecter l'activité et les résultats du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe doit sécuriser ses lancements de produits afin de ne pas contrefaire des droits antérieurs.

TRAITEMENT DU RISQUE

Le Groupe déploie ainsi des efforts considérables pour protéger et défendre son portefeuille de marques, notamment ses marques cœur, partout dans le monde. Compte tenu de la notoriété de ces dernières, le Groupe est objectivement exposé au risque de contrefaçon et de concurrence déloyale.

Un plan d'actualisation des dépôts de marques et brevets dans le monde est notamment mis en œuvre tous les ans. Le Groupe opère également une surveillance mondiale de ses marques principales pour s'assurer de l'absence de dépôt de marques proches ou contrefaisantes par des tiers. Enfin, en cas de détection de produits ou de marques contrefaisants ou portant atteinte à ses droits, tous les moyens juridiques dont le Groupe Bel dispose dans le(s) pays concerné(s) sont mis en œuvre pour faire cesser les contrefaçons ou les actes de concurrence déloyale.

Le Groupe a instauré une Politique de la Propriété Intellectuelle afin de sensibiliser ses collaborateurs aux enjeux de la Propriété Intellectuelle et aux dangers de la contrefaçon. Pour assurer une protection et une défense efficace de ses marques, brevets, noms de domaine et droits d'auteur, le Groupe a confié cette mission à la Direction juridique Groupe qui, d'une part, centralise l'ensemble du portefeuille de marques, brevets, noms de domaine et des contentieux et, d'autre part, met en œuvre une stratégie mondiale cohérente de protection et de défense.

En outre, les projets de nouveaux produits et nouvelles marques font l'objet d'une analyse de liberté d'exploitation au regard de droits antérieurs de tiers, avant lancement.

RISQUE RÉSIDUEL

Le Groupe ne peut pas intégralement maîtriser le risque de contrefaçon par un tiers. En revanche, ses politiques dédiées lui permettent d'agir efficacement pour défendre ses droits.



2.5 – RISQUES FINANCIERS

RISQUE DE CHANGE

QUALIFICATION DU RISQUE	TRAITEMENT DU RISQUE
<p>La société Bel et ses filiales sont exposées à des risques de change transactionnels en raison notamment des engagements commerciaux de ventes et d'achats significatifs conclus dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle. Par ailleurs, Bel détient des actifs, perçoit des revenus et encourt des dépenses et engagements directement ou par l'intermédiaire de ses filiales dans un grand nombre de devises. Les comptes consolidés étant présentés en euros, la valeur des actifs, passifs, revenus et dépenses peut être impactée significativement par une évolution défavorable de l'euro.</p>	<p>La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions hautement probable sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés fermes ou optionnels afin de réduire sa sensibilité à des variations défavorables des devises. Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises, librement convertibles et transférables, pour toutes les entités françaises, européennes, nord-américaines et le Japon. Le Département trésorerie du Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires. Le dollar, la livre sterling et le zloty polonais sont les principales devises exposées au risque de transaction. Les couvertures n'excèdent pas un horizon de plus de 18 mois.</p> <p>La politique de couverture est détaillée dans la Note 4.15 des états financiers consolidés du Chapitre 5.</p> <p>Pour les filiales qui opèrent dans des pays où il n'existe pas d'instruments financiers de couverture budgétaire, la politique consiste à maximiser autant que faire se peut la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation.</p>

RISQUE RÉSIDUEL

En cas de dévaluation de la monnaie locale dans les pays où il n'existe pas d'instrument financier de couverture budgétaire, cet événement pourrait avoir comme conséquence d'affecter la profitabilité de l'entité concernée et d'affecter le résultat opérationnel ou financier du Groupe. Le risque de conversion n'étant pas couvert, la part en devises des contributions des filiales aux résultats consolidés du Groupe reste ainsi soumise à l'évolution de l'euro contre la devise locale de ces mêmes filiales.





FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

Politiques d'assurances et de couverture des risques

2.6 – POLITIQUES D'ASSURANCES ET DE COUVERTURE DES RISQUES

2.6.1 – ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

Le Groupe Bel applique une politique centralisée de couverture des risques qui englobe l'ensemble de ses filiales. Certaines contraintes légales locales ou bien des exclusions géographiques spécifiques imposent la souscription de polices locales.

Un programme d'assurance international est souscrit auprès d'assureurs de premier rang. Le Groupe exerce un contrôle opérationnel en termes de négociation des polices, suivi des capitaux et risques garantis.

En matière industrielle, le Groupe Bel maintient un contrôle strict et une gestion centralisée des risques industriels sous l'autorité de la Direction industrielle et technique Groupe pilotée par la Direction industrielle sécurité environnement Groupe, en liaison avec la Direction juridique et des risques et la Direction des assurances Groupe placées sous l'autorité de la Direction financière.

Après une phase d'analyse comparative conduite en 2017, l'intégration progressive des polices du groupe MOM au programme d'assurance master du Groupe a débuté en 2018 se poursuit.

2.6.2 – DOMMAGES AUX BIENS, PERTES D'EXPLOITATION, TRANSPORT

La couverture des périls majeurs, en particulier les risques incendie, explosions et événements naturels susceptibles de générer une perte d'exploitation conséquente, est négociée pour l'ensemble du Groupe auprès d'assureurs de premier rang. Les couvertures sont renouvelées annuellement, au 1^{er} janvier sauf contrats pluriannuels (privilégiés pour les risques majeurs, grâce à une politique de partenariat avec les assureurs du Groupe).

Les montants de garantie sont déterminés en fonction de l'appréciation des risques (vulnérabilité, protection, compartimentage, etc.) et d'une évaluation des sinistres maximums possibles (SMP), tenant compte de la valeur à

neuf des actifs et d'une période d'indemnisation adaptée à chaque site. Les assureurs imposent différentes sous-limites de garantie, notamment pour les risques d'événements naturels.

Des audits de prévention des sites industriels sont réalisés régulièrement par des experts internes et externes au Groupe.

La poursuite du programme d'installation de protection automatique incendie « sprinkler » permettra à terme la couverture de l'ensemble des sites de production stratégiques.

2.6.3 – RESPONSABILITÉ CIVILE

Les principaux contrats traitant de la responsabilité, en particulier de la responsabilité civile, d'exploitation et des produits du Groupe et d'atteinte à l'environnement, sont souscrits dans le cadre d'un programme général

d'assurances, tenant compte des spécificités des contrats locaux souscrits en première ligne, notamment aux États-Unis et au Canada.

2.6.4 – POLICES COMPLÉMENTAIRES

Certains risques, tels que la couverture de la responsabilité des mandataires sociaux et les risques crédits clients, sont également gérés de façon centralisée. Concernant le risque crédit client, les filiales sont invitées à adhérer par avenant à une police Master, en garantie de leurs risques clients locaux.

3

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

DÉCLARATION DE PERFORMANCE
EXTRA-FINANCIÈRE

3.1	Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous	66
3.2	Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes	79
3.3	Contribuer à une alimentation plus saine	96
3.4	Promouvoir une agriculture durable	103
3.5	Concevoir des emballages responsables	110
3.6	Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	114
3.7	Renforcer l'accessibilité de ses produits	130
3.8	Taxonomie verte européenne	133
3.9	Note méthodologique	134
3.10	Scorecard RSE	136
3.11	Annexe 1 : Contribuer aux objectifs de développement durable des Nations unies	138
3.12	Annexe 2 : Table de concordance GRI	139
3.13	Annexe 3 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD	146
3.14	Annexe 4 : Synthèse des données environnementales	148
3.15	Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	150





RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

3.1 – BEL, UN MODÈLE DE CROISSANCE AU SERVICE D'UNE ALIMENTATION PLUS SAIN ET RESPONSABLE POUR TOUS

3.1.1 – UN MODÈLE D'AFFAIRES POSITIF

Entreprise familiale de plus de 150 ans, et acteur international majeur de l'alimentation, le Groupe Bel propose des produits en portion issus du lait, du fruit et du végétal, avec l'objectif de donner accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous.

Ancré dans les territoires, le Groupe s'appuie sur un outil industriel en constante adaptation, toujours plus innovant et plus responsable. Dans une démarche de progrès continu qui mobilise tout son écosystème, Bel veut répondre aux grands enjeux sociétaux et environnementaux par un nouveau modèle alimentaire ayant un impact positif sur son écosystème et créant de la valeur pour toutes ses parties prenantes.

En 2003, le Groupe a choisi de rejoindre le Pacte mondial des Nations unies, démontrant sa volonté d'agir en faveur du développement durable. Depuis lors, Bel rend compte chaque année dans son Rapport « Communication sur le Progrès », des initiatives menées et des avancées du Groupe, afin de contribuer aux dix principes du Pacte, tels que les droits de l'Homme, les normes internationales du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

En 2016, le Groupe a structuré sa démarche plaçant, au cœur de son modèle de croissance, la responsabilité sociétale d'entreprise et la création de la valeur partagée (création de valeur économique par une société et qui profite aussi à la Société, en répondant à ses besoins et ses défis), nouant des relations de confiance, pérennes et profitables pour tous les acteurs de sa chaîne de valeur (voir visuel « *Notre modèle d'affaires créateur de valeurs pour tous* » paragraphe 1.1 « Présentation du Groupe »).

Face aux enjeux climatiques et démographiques grandissants, et pour répondre aux nouvelles attentes de ses parties prenantes, le Groupe a choisi d'aller plus loin pour contribuer à nourrir demain 10 milliards d'individus, tout en préservant les ressources de la planète. En 2018, il a initié une transformation profonde et volontariste de son modèle d'entreprise où rentabilité et responsabilité sont indissociables. À cette occasion, le Groupe a fait évoluer sa mission d'entreprise - « offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous » - réaffirmant ainsi son engagement pour une alimentation durable et inclusive.

Un an plus tard, Bel a dévoilé sa nouvelle identité d'entreprise *For All. For Good* et ses cinq défis prioritaires au service de sa mission:

- contribuer à une alimentation plus saine ;
- promouvoir une agriculture durable et régénératrice;

- s'engager pour des emballages responsables ;
- lutter contre le changement climatique et réduire son empreinte environnementale ;
- renforcer l'accessibilité de ses produits.

Ceux-ci ont été définis grâce aux enseignements des analyses de matérialité et des risques du Groupe. Ils deviennent le socle du modèle de croissance durable du Groupe Bel, incluant des engagements concrets à 2025 et en complémentarité de la stratégie du Groupe et de ses quatre piliers :

- construire des marques positives ;
- accélérer l'innovation positive ;
- gagner en magasin et dans tous les circuits de distribution ;
- croître dans les géographies clés.

De la fourche à la fourchette, Bel est engagé dans une performance créatrice de valeur pour tous les acteurs qu'il côtoie et avec lesquels il interagit.

La responsabilité et la rentabilité sont les leviers du modèle de croissance de Bel qui a fait le choix d'associer performances financières et extra-financières. Fruit d'un haut niveau d'intégration entre sa stratégie de croissance et ses engagements, son modèle est impulsé par le Comité exécutif. Il se décline progressivement à tous les niveaux de l'entreprise : dans ses implantations et ses marques, dans ses investissements et ses processus de décision.

Cette performance globale est mesurée par des indicateurs financiers et extra-financiers que Bel a choisi d'associer. Le Groupe est convaincu que ces deux dimensions s'alimentent réciproquement.

La RSE est pilotée par une sélection d'indicateurs pour mesurer les performances du Groupe et son impact positif de la ferme à l'assiette notamment sur l'empreinte carbone, les programmes d'amélioration nutritionnelle, l'accessibilité des produits au plus grand nombre, et l'engagement de ses 12 500 collaborateurs. Ces indicateurs guident et engagent les collaborateurs au quotidien.

En 2020, la création d'une direction intégrant Finances et RSE souligne la détermination du Groupe à marcher sur ces deux « jambes » d'égales importance pour construire un capitalisme raisonné.

Le Groupe fait état annuellement de l'avancée de sa démarche dans sa Déclaration de performance extra-financière, audité par un organisme tiers indépendant.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

3.1.2 – ANALYSE DES PRINCIPAUX ENJEUX EXTRA-FINANCIERS

La sélection des risques et opportunités extra-financiers présentés au titre de la présente Déclaration de performance extra-financière est assise :

- d'une part sur le dispositif de gestion des risques Groupe. Cinq risques extra-financiers ont ainsi été considérés comme significatifs (voir Chapitre 2 « Facteurs de risques et politique d'assurance ») :
 - risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique,
 - risques de corruption, de violation des droits humains et d'évasion fiscale,
- risques liés aux fournisseurs et défi prioritaire de la promotion d'une agriculture durable,
- risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit,
- risque d'impact des activités directes et indirectes de Bel sur l'environnement et défi prioritaire de l'engagement pour des emballages responsables;

- d'autre part sur la mise à jour, en 2018, de son analyse de matérialité, réalisée en s'appuyant sur des parties prenantes internes et externes représentatives de la diversité de l'écosystème du Groupe.

ANALYSE DE MATÉRIALITÉ DU GROUPE BEL



L'analyse combinée des risques extra-financiers et des résultats de la mise à jour de l'analyse de matérialité a ainsi :

- confirmé la pertinence des engagements de longue date du Groupe visant à conduire ses affaires de manière éthique (voir paragraphe 3.1.5 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires ») et à développer un modèle créateur de valeurs pour toutes ses parties prenantes notamment ses collaborateurs et les consommateurs (voir paragraphe 3.2 « Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes ») ;
- mis en lumière les défis prioritaires à relever à l'avenir par le Groupe qui se traduisent désormais dans sa nouvelle signature *For All. For Good* (voir du paragraphe 3.3 « Contribuer à une alimentation plus saine » à 3.7 « Renforcer l'accessibilité de ses produits ») :

- contribuer à une alimentation plus saine,
- promouvoir une agriculture durable,
- s'engager pour des emballages responsables,
- lutter contre le changement climatique et réduire son empreinte environnementale,
- renforcer l'accessibilité de ses produits.

Sur la base de ces travaux, le Groupe a identifié sept risques et opportunités extra-financiers prioritaires. La présente Déclaration de performance extra-financière vise à présenter les politiques et plans d'action déployés par le Groupe pour maîtriser ces risques, ainsi que les résultats de ces politiques.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

Dans le cadre de sa stratégie RSE, Bel s'est fixé 18 objectifs à horizon 2025 et 2030.

OBJECTIFS À L'HORIZON 2025

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RISQUES ET ENJEUX EXTRA-FINANCIERS MATÉRIELS POUR BEL ET DES POLITIQUES DE REMÉDIATION ET OBJECTIFS ASSOCIÉS

Risques et opportunités extra-financiers	Enjeux matériels associés ⁽¹⁾	Politiques de remédiation																				
Risque d'impact des activités directes et indirectes de Bel sur l'environnement et défi prioritaire de lutte contre le changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> • Déforestation • Émissions de gaz à effet de serre • Gestion des déchets • Biodiversité • Gestion de l'eau • Packaging responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques d'agriculture permettant de réduire l'impact environnemental de l'amont agricole (voir paragraphes 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable » à 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits ») ; • Politique environnementale (voir paragraphe 3.6.3 « Utiliser durablement la ressource en eau ») ; • Programmes visant à préserver la biodiversité, et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes ») ; • Promotion de l'économie circulaire pour les emballages (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »). 																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Les objectifs de Bel</th> <th>KPI</th> <th>2030</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Réduire l'empreinte carbone globale pour répondre aux ambitions de l'Accord de Paris ⁽²⁾.</td> <td>Bilan carbone global (kg éq. CO₂/tonne produite).</td> <td>- 27,5 % ⁽³⁾</td> </tr> <tr> <th>Les objectifs de Bel</th> <th>KPI</th> <th>2025</th> </tr> <tr> <td>Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement.</td> <td>Zéro déforestation (surface à risque/surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies).</td> <td>0 % ⁽⁴⁾</td> </tr> <tr> <td>Atteindre zéro émission nette sur le scope 1&2.</td> <td>Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 après compensation (kg éq. CO₂/tonne produite)</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Réduire l'empreinte eau des sites de production.</td> <td>Consommation d'eau/tonne produite vs 2008.</td> <td>- 55 % ⁽⁴⁾</td> </tr> <tr> <td>Travailler vers des emballages 100% prêts au recyclage et/ou biodégradables.</td> <td>Emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables.</td> <td>100 %</td> </tr> </tbody> </table>		Les objectifs de Bel	KPI	2030	Réduire l'empreinte carbone globale pour répondre aux ambitions de l'Accord de Paris ⁽²⁾ .	Bilan carbone global (kg éq. CO ₂ /tonne produite).	- 27,5 % ⁽³⁾	Les objectifs de Bel	KPI	2025	Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement.	Zéro déforestation (surface à risque/surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies).	0 % ⁽⁴⁾	Atteindre zéro émission nette sur le scope 1&2.	Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 après compensation (kg éq. CO ₂ /tonne produite)	0	Réduire l'empreinte eau des sites de production.	Consommation d'eau/tonne produite vs 2008.	- 55 % ⁽⁴⁾	Travailler vers des emballages 100% prêts au recyclage et/ou biodégradables.	Emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables.
Les objectifs de Bel	KPI	2030																				
Réduire l'empreinte carbone globale pour répondre aux ambitions de l'Accord de Paris ⁽²⁾ .	Bilan carbone global (kg éq. CO ₂ /tonne produite).	- 27,5 % ⁽³⁾																				
Les objectifs de Bel	KPI	2025																				
Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement.	Zéro déforestation (surface à risque/surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies).	0 % ⁽⁴⁾																				
Atteindre zéro émission nette sur le scope 1&2.	Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 après compensation (kg éq. CO ₂ /tonne produite)	0																				
Réduire l'empreinte eau des sites de production.	Consommation d'eau/tonne produite vs 2008.	- 55 % ⁽⁴⁾																				
Travailler vers des emballages 100% prêts au recyclage et/ou biodégradables.	Emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables.	100 %																				
Risques liés aux ressources humaines, à la sécurité et à la santé des collaborateurs du Groupe et au dialogue social	<ul style="list-style-type: none"> • Santé-sécurité au travail • Conditions de travail dans les opérations • Diversité et inclusion • Dialogue social • Attraction, rétention et développement des talents • Évolution de la main-d'œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Programmes santé/sécurité (voir paragraphe 3.2.1.1). • Programmes diversité et talents (voir paragraphes 3.2.1.2 et 3.2.1.3). • Dialogue social (voir paragraphe 3.2.1.4). 																				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Les objectifs de Bel</th> <th>KPI</th> <th>2025</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Travailler vers zéro accident sur les sites.</td> <td>TFA (taux de fréquence des accidents) Bel.</td> <td>3,0</td> </tr> <tr> <td>Promouvoir la diversité hommes-femmes.</td> <td>Part de femmes dans le Top management.</td> <td>35 %</td> </tr> <tr> <td>Développer les talents de ses collaborateurs.</td> <td>Collaborateurs ayant suivi une formation durant l'année.</td> <td>100 %</td> </tr> </tbody> </table>		Les objectifs de Bel	KPI	2025	Travailler vers zéro accident sur les sites.	TFA (taux de fréquence des accidents) Bel.	3,0	Promouvoir la diversité hommes-femmes.	Part de femmes dans le Top management.	35 %	Développer les talents de ses collaborateurs.	Collaborateurs ayant suivi une formation durant l'année.	100 %								
Les objectifs de Bel	KPI	2025																				
Travailler vers zéro accident sur les sites.	TFA (taux de fréquence des accidents) Bel.	3,0																				
Promouvoir la diversité hommes-femmes.	Part de femmes dans le Top management.	35 %																				
Développer les talents de ses collaborateurs.	Collaborateurs ayant suivi une formation durant l'année.	100 %																				

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

Risques et opportunités extra-financiers

Enjeux matériels associés ⁽¹⁾

Politiques de remédiation

Risques liés aux fournisseurs et défi prioritaire de la promotion d'une agriculture durable

- Gestion de la relation avec les éleveurs
- Approvisionnement local et développement territorial
- Bien-être animal
- Intrants agricoles

- Charte des achats responsables, évaluation des fournisseurs et cartographie des risques fournisseurs (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires »).

Les objectifs de Bel	KPI	2025
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs.	Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs (sur 100), hors lait collecté.	55

- Charte mondiale Bel pour une filière laitière durable (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

Les objectifs de Bel	KPI	2025
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires.	Éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants.	100 %
Promouvoir de bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal.	Part des fermes respectant la Charte bien-être animal certifiées par une tierce partie.	100 %
Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent le lait.	Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM.	100 %

Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit

- Ingrédients sûrs de haute qualité et responsables
- Qualité, sécurité alimentaire et traçabilité
- Impact des étapes de production sur les produits

- Organisation et processus dédiés (voir paragraphe 3.3.1 « Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales »).

Les objectifs de Bel	KPI	2025
Assurer un approvisionnement responsable de la matière grasse végétale utilisée dans les produits.	Approvisionnements certifiés ou respectant les engagements de la Charte matière grasse végétale (si aucune certification n'existe).	100 %



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

Risques et opportunités extra-financiers

Enjeux matériels associés ⁽¹⁾

Politiques de remédiation

Risques liés à l'innovation et aux attentes des consommateurs et défi prioritaire de la contribution à une alimentation plus saine

- Consommateurs responsables
- Portefeuille de produits diversifiés
- Marketing responsable et éducation consommateurs
- Bénéfices nutritionnels des produits

- Offres de produits pour répondre aux attentes des consommateurs (voir paragraphe 3.3 « Contribuer à une alimentation plus saine ») ;
- Programmes visant à favoriser de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains (voir paragraphes 3.3.2 « Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits » et 3.3.3 « Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains ») ;
- Actions visant à renforcer l'accessibilité de ses produits (voir paragraphes 3.7.1 « Adapter ses produits aux besoins de tous » et 3.7.2 « Renforcer l'accessibilité de ses produits en développant des modèles de distribution innovants et inclusifs »).

Les objectifs de Bel	KPI	2025
Offrir des produits positifs aux consommateurs.	Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits positifs.	NA ⁽⁴⁾
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle de ses produits.	Portefeuille produits enfants et familles respectant les critères <i>Bel Nutri+</i> .	80 %
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains.	Pays majeurs ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (« <i>Educanut</i> »).	10
	Part des filiales ayant mis en place un programme à destination de leurs employés (« <i>Healthy Smiles</i> »).	100 %

Risques de corruption, de violation des droits humains et d'évasion fiscale

- Droits humains
- Conditions de travail dans la chaîne d'approvisionnement
- Éthique des affaires

- Exercice de cartographie des risques et programme de formation (voir paragraphe 3.1.6 « Plan de vigilance »).
- Système d'alerte interne et externe (voir paragraphes 3.1.5 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires » et 3.1.6 « Plan de vigilance »).

Défi prioritaire du renforcement de l'accessibilité de ses produits

- Produits accessibles et abordables pour tous

- Adaptation des recettes aux besoins nutritionnels de tous, voir paragraphe 3.7.1 « Adapter ses produits aux besoins nutritionnels de tous ».
- Développement de modèles de distribution innovants et inclusifs, voir paragraphe 3.7.2 « Renforcer l'accessibilité de ses produits en développant des modèles de distribution innovants et inclusifs ».

Les objectifs de Bel	KPI	2025
Renforcer l'accessibilité de ses produits.	Nombre de personnes bénéficiant des programmes d'inclusive Business de Bel.	40 000 ⁽⁵⁾

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

Risques et opportunités extra-financiers	Enjeux matériels associés ⁽¹⁾	Politiques de remédiation
Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique	<ul style="list-style-type: none"> Émissions de gaz à effet de serre Économie circulaire Transition énergétique Durabilité des ressources Gaspillage alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> Pratiques d'élevage permettant de réduire l'impact environnemental de l'amont agricole (voir paragraphes 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable » à 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »). Programmes de réduction de l'impact des activités sur le changement climatique et d'adaptation aux risques liés au climat (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »). Programmes visant à lutter contre les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »). Promotion de l'économie circulaire pour les emballages (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »). Lutte contre le gaspillage alimentaire (voir paragraphe 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

(1) Les enjeux matériels sont issus de la matrice de matérialité. Deux enjeux « conditions géopolitiques instables » et « données personnelles » – identifiés par la matrice de matérialité ne figurent pas dans ce tableau car ils sont couverts et gérés par d'autres politiques au niveau du Groupe.

(2) L'empreinte carbone globale du Groupe correspond aux Scope 1, 2 et 3.

(3) Objectif 2030 par rapport à l'année de référence 2017.

(4) Cet indicateur est en cours de construction, un objectif sera à terme fixé.

(5) Objectif mis à jour en 2021.

3.1.3 – UNE GOUVERNANCE DES ENJEUX RSE À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE

Au cœur de la mission et déclinée à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes les géographies, la RSE oriente les choix stratégiques et les activités du Groupe et de ses marques. L'organisation du Groupe facilite la prise en compte des enjeux RSE depuis les instances dirigeantes jusqu'aux équipes opérationnelles.

Le Groupe a choisi d'associer responsabilité et performance et de mesurer une performance globale des indicateurs financiers et extra-financiers, convaincu que ces deux dimensions s'alimentent réciproquement. La création en 2020 d'une direction intégrant Finances et RSE souligne sa détermination à marcher sur ces deux « jambes » d'égales importance pour construire un capitalisme raisonné.

Bien au-delà du pilotage qui réunit les dimensions Finance et RSE, la responsabilité d'agir pour que nous ayons un impact positif tout en étant rentables est celle de tous les salariés de Bel.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, GARDIEN DES ENGAGEMENTS

Le Conseil d'administration du Groupe se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux orientations stratégiques, économiques, sociétales, environnementales, financières et industrielles du Groupe et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. En 2021, deux sessions d'une journée dédiées à la RSE ont été organisées pour la première fois auprès du Conseil d'administration.

LE COMITÉ D'ÉTHIQUE ET DE CONFORMITÉ

Le Comité d'éthique et de conformité est en charge de l'arbitrage et du pilotage des politiques de conformité. Il s'appuie sur un coordinateur éthique et rend compte de ses travaux au Comité d'audit du Groupe.

LE COMITÉ OPÉRATIONNEL RSE, PORTEUR DES PRIORITÉS STRATÉGIQUES RSE

Le Comité exécutif, présidé par le Président-directeur général et rassemblant l'ensemble des fonctions clés de l'Entreprise, porte le modèle de croissance durable du Groupe.

Pour accompagner le déploiement de ce plan ambitieux, Bel dispose également d'un Comité opérationnel RSE qui regroupe plusieurs membres du Comité exécutif et se réunit cinq fois par an. Les réunions de ce comité ont pour objectif de valider les politiques RSE alignées avec les décisions stratégiques et les engagements du Groupe, ainsi que d'assurer un suivi de la *scorecard RSE* et de l'évolution des indicateurs de performance. De plus, quatre sessions annuelles du Comité exécutif sont plus particulièrement dédiées aux sujets RSE stratégiques de long terme. En fonction des sujets stratégiques, des sessions dédiées à la RSE peuvent être organisées plus fréquemment en Comité exécutif, ce qui a été le cas en 2021.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

LE COMITÉ D'INVESTISSEMENT, GARANT D'UNE CROISSANCE DURABLE

Le Comité d'investissement, rattaché au Président-directeur général, a pour objectif de cadrer et de valider l'ensemble des projets d'investissement du Groupe d'un montant supérieur à 2 millions d'euros. Il se réunit huit à neuf fois par an.

Ce comité est garant du respect des engagements RSE de Bel sur tous les nouveaux investissements industriels supérieurs à 300 000 euros. En effet, ces projets font l'objet d'une évaluation non seulement sur des critères de performance économique et financière, mais aussi sur des critères extra-financiers correspondant à l'ensemble des enjeux prioritaires - sociaux, environnementaux et sociétaux - du Groupe.

LES COMITÉS SPÉCIFIQUES POUR GUIDER LES ENJEUX PRIORITAIRES

Le Comité opérationnel RSE est complété par des Comités de pilotage spécifiques dédiés aux défis prioritaires du modèle de croissance durable du Groupe. Ils ont pour objectif de définir une feuille de route ainsi que de suivre le déploiement opérationnel et les progrès de cette dernière. Ces Comités dédiés se réunissent cinq fois par an et rassemblent des équipes pluridisciplinaires.

LES COMITÉS DE PILOTAGE DES MARQUES

Les équipes RSE participent à l'ensemble des comités marques, qui sont les instances de management des portefeuilles de projets d'innovation et de rénovation pilotés des marques. En 2020, une matrice d'évaluation RSE des projets a été mise en place, pour passer chaque projet au crible de la stratégie RSE du Groupe.

DES RÉSEAUX DE COLLABORATEURS, SUPPORTS DU DÉPLOIEMENT OPÉRATIONNEL

Deux réseaux complémentaires viennent enrichir le dispositif. Leur rôle est à la fois de soutenir le déploiement des engagements du Groupe à tous les niveaux de l'Entreprise, mais également d'initier de nouvelles approches permettant d'enrichir la démarche d'innovation positive :

- un réseau de collaborateurs « Champions » représentant les différentes fonctions du Groupe, dont la principale mission est de suivre et remonter les KPIs du Groupe ainsi que d'animer la démarche RSE dans leurs fonctions et leur communauté ;
- un réseau constitué de collaborateurs notamment des Départements marketing et réglementaire et déployé dans l'ensemble des filiales du Groupe vient également enrichir ce dispositif. Le rôle de ce réseau consiste à accélérer le déploiement de la démarche RSE dans toutes les fonctions et géographies du Groupe.

3.1.4 – UNE MOBILISATION DE TOUTE L'ENTREPRISE POUR FAIRE FACE À LA CRISE SANITAIRE

Les deux dernières années ont été marquées par la survenue d'une crise sanitaire mondiale inédite, révélant de nombreux défis sur les plans économiques, sociaux et environnementaux. Dans ce contexte difficile, le Groupe Bel a fait preuve d'une forte mobilisation à l'égard de ses collaborateurs, de ses partenaires et des citoyens, afin de protéger la sécurité et la santé de tous et en particulier des personnes les plus exposées, d'assurer la continuité de la chaîne alimentaire et d'apporter son soutien auprès des communautés. En 2021, le Groupe a essentiellement pérennisé les actions mises en place en 2020.

ORGANISER LA GESTION DE CRISE À TRAVERS LE GROUPE

Dès le mois de janvier 2020, le Groupe s'est organisé en mode gestion de crise avec pour objectifs de suivre globalement l'évolution de la pandémie et ses conséquences sur chaque marché, protéger les collaborateurs et assurer la continuité d'activité et celle de la chaîne alimentaire. Une cellule de crise Groupe plurifonctionnelle s'est mobilisée rassemblant toutes les fonctions clé de l'Entreprise. En parallèle, dans chaque pays, des cellules de crise ont été mobilisées soit en mode gestion de crise, soit en mode veille suivant la situation sanitaire des pays.

La stratégie de gestion de crise a reposé sur l'anticipation, la préparation avec un partage de mesures prises à chaque niveau de l'organisation et l'adaptation progressive aux

instructions des autorités sanitaires et aux conséquences de la crise dans chaque pays.

Le contexte incertain de la crise sanitaire a entraîné une évolution durable des modes d'organisation du travail au sein du Groupe. Dans le cadre du programme « Nurture » et de la charte Hybrid work, des modes de travail hybrides sont en déploiement dans le Groupe pour définir les types d'organisations les plus propices selon les services (voir paragraphe 3.2.1.1 « Assurer la sécurité et le bien-être au travail »).

ASSURER LA SÉCURITÉ ET LA SANTÉ DES COLLABORATEURS, UNE PRIORITÉ ABSOLUE DU GROUPE BEL

Dès le début de la pandémie, Bel a adopté des mesures préventives très strictes conformes aux procédures de santé et sécurité internes du Groupe et aux recommandations de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Sur la base de ces préconisations, une liste de 80 mesures à déployer dans l'ensemble des sites Bel a été établie.

Dans ses 29 usines, le Groupe a ainsi systématisé la prise de température avant toute entrée sur site, mis à disposition du matériel sanitaire (gants, masques, gels hydroalcooliques...) et installé des structures de protection.

Pendant les périodes de confinement, les accès aux autres sites du Groupe ont été limités, en faveur du télétravail. Le savoir-faire et les mesures clés appliquées en usine (prise

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

de température, masques, distanciation, nettoyage et désinfection...) ont été étendues aux autres sites et une formation obligatoire de 15 minutes rappelant les gestes à appliquer a été dispensée à chacun. En 2021, le Groupe a également facilité l'accès à des doses de vaccins pour les collaborateurs et leurs familles. La gestion de la crise sanitaire a été plébiscitée par les collaborateurs via les enquêtes de satisfaction qui démontrent un sentiment de sécurité fort.

Au-delà des mesures de sécurité, le Groupe a développé de nombreuses initiatives pour soutenir ses collaborateurs dans cette période difficile. Ainsi, Bel a mis à la disposition des collaborateurs différents modules de formation relatifs à l'organisation du travail à distance, à une alimentation saine, et à l'activité physique. L'équipe formation a par ailleurs incité les collaborateurs présentant des emplois du

temps dégradés à cause de la pandémie, à se former. Un dispositif d'écoute et de soutien a également été mis à la disposition des salariés de Bel dans plusieurs pays (ex. : France, Italie, Grèce, Canada) en cas de besoin.

Fidèle à ses valeurs de responsabilité, le Groupe a fait le choix de ne pas avoir recours aux dispositifs de chômage partiel durant toute la période de crise. Par ailleurs, durant cette période, Bel a prêté une attention particulière au soutien financier de ses collaborateurs. Ainsi, toutes les personnes travaillant en usines contraintes de rester à domicile pendant la crise ont pu maintenir leur salaire de base. Par ailleurs, Bel a décidé de geler les décomptes des absences des collaborateurs en arrêts de travail, pour que leurs prime et participation ne soient pas affectées. Enfin, conformément au cadre législatif français, tous les collaborateurs éligibles ont bénéficié d'une prime.

3.1.5 – L'ÉTHIQUE, SOCLE COMMUN DANS LA CONDUITE DES AFFAIRES

DÉFINITION DE L'ENJEU

Fermement attaché à lutter contre les risques de corruption et d'atteintes aux droits humains et à l'environnement, Bel a depuis toujours placé l'éthique au cœur de la conduite de ses activités.

Par ailleurs, en adoptant les lois « Sapin II » et « Devoir de vigilance », le législateur est venu encore renforcer la nécessité de placer l'éthique des affaires au cœur de la conduite des activités du Groupe au niveau mondial. Plus qu'un enjeu spécifique, il s'agit d'asseoir une culture et une pratique de l'éthique au quotidien à tous les niveaux du Groupe.

POLITIQUES

Bel a adopté depuis 2012 un Code de bonnes pratiques des affaires fixant le cadre général dans lequel doit s'inscrire le comportement professionnel de chaque collaborateur du Groupe. Les sept principes de ce Code sont les suivants :

- respecter les lois et règlements et prendre en compte les normes internationales ;
- protéger les consommateurs ;
- respecter l'environnement ;
- protéger les droits essentiels des collaborateurs ;
- prévenir les conflits d'intérêts, la fraude et la corruption ;
- promouvoir des relations commerciales loyales ;
- assurer l'exactitude et protéger la confidentialité, de l'information professionnelle et financière.

Le code précise toutefois que les principes énoncés ne se substituent pas aux lois et règlements nationaux en vigueur que les équipes sont toujours tenues de respecter, et lorsque la réglementation d'un pays est plus rigoureuse qu'une règle éthique stipulée dans le Code, cette réglementation nationale doit prévaloir.

Pour une meilleure appropriation par toutes les équipes, ce Code est traduit et diffusé dans l'ensemble des langues du Groupe. Il est accessible en version française et anglaise sur le site Internet du Groupe, et présenté à l'occasion des formations spécifiques à l'éthique des affaires.

Afin de décliner et préciser certains principes, le Code de bonnes pratiques a été complété par des politiques dédiées

à la lutte contre la corruption et aux règles du Groupe en matière de cadeaux.

Enfin, les politiques ou chartes « métiers » intègrent systématiquement les principes du Code de bonnes pratiques des affaires et les traduisent à l'aune d'un domaine d'activité. Elles sont partagées avec les parties prenantes concernées (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de nos partenaires d'affaires »).

PLAN D'ACTION

Mise en place d'une gouvernance robuste

Afin d'assurer le respect de l'éthique tout au long de sa chaîne de valeur, le Groupe s'est doté depuis plusieurs années d'instances de gouvernance robustes, dont les rôles respectifs ont été arrêtés par le Comité exécutif, qui assurent l'application des valeurs et principes de Bel à tous les niveaux de l'Entreprise. Cette gouvernance a été revue en 2021 avec la création d'un Département Risque et Compliance.

Créé en 2012, le Comité d'éthique et conformité du Groupe s'appuie désormais sur le Département Risques et Compliance qui s'appuie lui-même sur les Directions métiers (Direction juridique, Direction financière, Direction des opérations) et sur un réseau de référents éthique et de référents compliance pour promouvoir la mise en œuvre des engagements et leur application opérationnelle. Le Département Risques et Compliance interagit avec le Comité des risques et rend compte de ces travaux au Comité d'audit du Groupe. Une fois par an, ce dernier présente ces travaux au Conseil d'administration.

Ce comité est en charge de l'arbitrage et du pilotage des politiques de conformité, notamment en matière de respect des droits humains, de leur déploiement effectif et du suivi des dispositifs de formation y afférents. Il peut être en charge de traiter toute alerte éthique non résolue localement et être sollicité pour avis sur toutes questions en matière de conformité notamment sur l'entrée ou le maintien en relation avec des partenaires stratégiques.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

Le Département Risques et Compliance a pour mission de coordonner la définition et le déploiement des actions de conformité, notamment en matière de corruption et de respect des droits humains et de l'environnement au niveau local avec le support des référents éthiques et des référents compliance. Il rend compte de ses actions sur des bases régulières au Comité d'éthique et conformité.

Les Référents éthiques et les référents compliance sont chargés de déployer les actions nécessaires à la sensibilisation et à la formation des collaborateurs locaux au Code de bonnes pratiques des affaires et aux politiques attachées. Ils sont les relais locaux de toutes les initiatives menées au niveau du Groupe en matière d'éthique des affaires.

Participation à des initiatives internationales

Outre la vigilance et les actions mises en place pour prévenir les risques de corruption, d'atteinte aux droits humains et à l'environnement dans l'ensemble des pays d'opération de Bel (voir paragraphe « 3.1.6 Plan de Vigilance »), le Groupe participe historiquement à plusieurs initiatives volontaires en matière d'éthique. Le Groupe a en effet adhéré au Pacte Mondial des Nations unies dès 2003, bien avant l'adoption de son Code de bonnes pratiques des affaires. Depuis, le Groupe réaffirme chaque année ses engagements et rend compte de ses progrès sur quatre principes fondamentaux : le respect des droits de l'homme, le respect des normes de travail, la lutte contre toute forme de corruption et le respect de l'environnement. Au regard du positionnement de la plupart de ses marques, Bel fait du respect du droit des enfants un axe de vigilance spécifique.

Les dix Principes directeurs sur les droits de l'enfant et les entreprises, élaborés conjointement par le Pacte Mondial des Nations unies, l'Unicef et l'organisation Save the Children, constituent son cadre de référence et sont intégralement repris dans son Code de bonnes pratiques des affaires.

Système d'alerte

En complément des canaux de remontées d'alertes traditionnels (sollicitations des référents ressources humaines, instances de représentation du personnel ou référents éthiques), le Groupe a mis en place depuis 2015, un système d'alerte permettant de déclarer d'éventuels manquements aux principes énoncés dans le Code de bonnes pratiques des affaires. Ce système d'alerte permet aux collaborateurs, partenaires du Groupe, et à tout tiers en relation avec le Groupe de faire état de tout fait contraire à l'éthique dont il serait le témoin ou la victime. Les alertes sont traitées conformément aux dispositions légales, notamment en termes de protection du lanceur d'alerte. Les modalités de traitement des alertes sont détaillées dans un guide spécialement élaboré à cet effet. Toute alerte remontée est traitée par le référent éthique local, tenu d'informer étroitement le coordinateur éthique Groupe des résultats d'investigation et des mesures proposées en réponse. Lorsque le traitement de l'alerte ne peut être géré localement (nature de l'alerte ou identité des personnes visées), l'alerte est traitée directement par le Comité d'éthique et de conformité du Groupe. En 2021, quatre situations ont fait l'objet d'une alerte. L'une des alertes a été remontée en décembre 2021 et fera l'objet d'un traitement en 2022.

INDICATEUR DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
Promouvoir l'éthique comme socle commun	Nombre d'alertes enregistrées	2	3	4	4
	Nombre d'alertes traitées	2	2	4	4
	Nombre de collaborateurs formés au risque de corruption (présentiel)	500	500	0	0
	Nombre de collaborateurs formés au risque de corruption (e-learning)	594	652	1 034	1 034

(a) Valeurs à périmètre comparable.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

3.1.6 – PLAN DE VIGILANCE

L'adoption en 2016 du volet anti-corruption de la loi « Sapin II » et en 2017 de la loi relative au « Devoir de vigilance » a conduit le Groupe à renforcer son dispositif de vigilance en matière de lutte contre la corruption, contre les atteintes aux droits humains et à la santé et la sécurité des personnes et de lutte contre les atteintes environnementales liées à son activité.

L'engagement de longue date du Groupe quant à la conduite éthique de ses activités lui a permis de s'appuyer efficacement sur un ensemble de politiques et points de contrôle d'ores et déjà en place pour construire et améliorer de manière continue les plans de vigilance requis par ces deux textes.

3.1.6.1 – L'IDENTIFICATION DES RISQUES COMME PIERRE ANGULAIRE DU DISPOSITIF

Les risques de corruption, et d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement sont des risques suivis dans le cadre du dispositif de gestion des Risques du Groupe *Enterprise Risk Management* (ERM) (voir paragraphe 2.1 « La politique de gestion des risques »).

Néanmoins, dès l'adoption des lois « Sapin II » et « Devoir de Vigilance », le Groupe a choisi de mener un exercice dédié de cartographie des risques sur l'ensemble de ces sujets, qui vient alimenter le dispositif de gestion des Risques du Groupe (ERM). Une méthodologie commune a été arrêtée pour identifier ces risques.

Sur les activités propres du Groupe

Afin d'identifier et de hiérarchiser les risques bruts en matière de corruption, d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes ou à l'environnement, le Groupe a réalisé une première cartographie des risques en 2017, mise à jour en 2019 en tenant compte de trois critères :

- la localisation de ses activités ;
- la nature de ses activités (production, commercialisation, services) ;
- le poids de ses activités (en termes de chiffre d'affaires, nombre d'employés et volume d'activité).

Conformément aux exigences légales, l'exercice de cartographie a été décliné dans toutes les filiales du Groupe et couvre ses territoires d'export.

Cette première phase d'étude a été complétée par une analyse approfondie des politiques et points de contrôle en vigueur au sein du Groupe et permettant de limiter ces risques, afin d'adopter les plans d'actions appropriés. C'est dans le cadre du déploiement de ces premiers plans d'actions que le Groupe a notamment renforcé la gouvernance attachée à l'éthique et à la conformité (voir paragraphe 3.1.5 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires ») afin de disposer d'une organisation de référence à la hauteur des enjeux.

Cette méthodologie a été déclinée localement tout d'abord grâce à des formations dispensées à tous les Comités de Direction des filiales du Groupe, visant à sensibiliser les équipes locales aux enjeux attachés. À l'issue de ces

séances de formation, des questionnaires d'autoévaluation sur les risques de corruption, d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement, ont été complétés et analysés pour mesurer le risque réel à la lumière des politiques et points de contrôle en vigueur dans les filiales.

L'analyse de ces questionnaires d'autoévaluation a conduit dès 2018 à l'élaboration de plans d'actions déployés dans les filiales du Groupe.

La cartographie des risques bruts et l'analyse de la conformité et de l'efficacité de ses politiques et points de contrôle ont fait l'objet de mises à jour en 2019 et 2020, afin de mesurer les progrès réalisés. La mise en place de politiques additionnelles et de points de contrôle renforcés entre 2018 et 2019 a ainsi permis de constater une nette amélioration dans la maîtrise de ces risques.

Enfin, le Groupe s'est doté en 2019 d'un outil digital de cartographie des risques qui lui a permis de réaliser en 2020 et en 2021 un nouvel exercice complet de cartographie sur le volet corruption. Une approche qualitative a été privilégiée basée essentiellement sur la formalisation de scénarios de corruption spécifiques à chacune des filiales du Groupe Bel en tenant compte de facteurs exogènes aggravants le cas échéant (pour plus de détails, voir paragraphe 3.1.6.2 « Les actions mises en œuvre »). L'implication active de tous les comités de Direction locaux dans la détermination des scénarios de risques de corruption, l'identification de facteurs aggravants et enfin l'évaluation du niveau de maîtrise de ces risques a permis une réelle appropriation de ces enjeux par les opérationnels locaux qui demeurent les garants de l'éthique du Groupe dans leurs activités quotidiennes.

Sur les activités de ses partenaires d'affaires

Bel a toujours été particulièrement vigilant quant aux risques liés à sa chaîne d'approvisionnement. Fin 2017, le Groupe a complété son dispositif d'évaluations réalisées par EcoVadis depuis 2009, par une cartographie des fournisseurs dédiée aux risques RSE en matière d'environnement, de droit du travail, de droits de l'homme et d'éthique des affaires, puis par une cartographie dédiée aux risques en matière de corruption.

Les résultats de cette première cartographie ont permis d'identifier les couples « Catégorie d'achat/Pays » les plus exposés et de renforcer la vigilance requise préalablement aux référencements des fournisseurs entrant dans ces catégories.

En 2021, le Groupe s'est doté d'un outil digital lui permettant d'analyser en masse son portefeuille et, sur la base d'un niveau de risque théorique, d'identifier les fournisseurs nécessitant des diligences plus poussées. L'outil digital précité permet alors de disposer, sur ce panel à risque théorique, de rapports détaillés permettant une prise de décision éclairée quant au maintien ou non de la relation d'affaires avec le fournisseur concerné. Ces rapports et la teneur des diligences réalisées sont conservés et accessibles sur la plateforme digitale dédiée. Il est précisé à cet égard que les sous-traitants, intermédiaires ou autres conseils sont des fournisseurs et entrent donc dans la catégorie précitée.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

La cartographie des risques fournisseurs sera mise à jour en 2022 grâce à cette analyse en masse du portefeuille de fournisseurs avec lesquels il aura été réalisé un acte d'achat sur l'année précédente. En outre, un développement spécifique de l'outil digital de validation du référencement des fournisseurs a été lancé en 2021 permettant d'intégrer le "profil de conformité" du fournisseur dont le référencement est envisagé afin de définitivement sécuriser l'entrée des fournisseurs dans le panel.

3.1.6.2 – LES ACTIONS MISES EN ŒUVRE

En matière de lutte contre la corruption

Le Groupe a complété son Code de bonnes pratiques des affaires par une politique cadeaux et une politique anticorruption revue en 2017 à la lumière des dispositions de la loi « Sapin II ». Elles ont été intégrées au Règlement intérieur des sites français après consultation des instances représentatives du personnel et communiquées à toutes les filiales du Groupe.

Vis-à-vis de ses parties prenantes internes

Le Groupe a établi au niveau corporate une typologie de ses risques de corruption par transaction et activité risquée avec l'ensemble des Directions métiers concernées.

Dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques réalisé en 2017 et 2018, les Comités de Direction des filiales du Groupe ont une première fois été sensibilisés aux enjeux attachés à la lutte contre la corruption et aux comportements attendus de tous les collaborateurs du Groupe sur ce sujet. La réalisation d'ateliers de travail avec les Comités de Direction locaux a permis l'analyse des questionnaires d'autoévaluation et l'élaboration d'une typologie des risques de corruption spécifique en confrontant la liste des risques identifiés en central à la réalité de chacune des filiales, en tenant compte de leur environnement exogène.

Cet exercice de cartographie des risques a été renouvelé en 2020 sur l'ensemble des filiales et sera mis à jour sur des bases régulières conformément aux exigences légales.

Par ailleurs, outre les formations présentiels ayant visé plus de 500 collaborateurs depuis 2015, un module d'e-learning dédié à la lutte contre la corruption a été déployé fin 2018 et a fait l'objet de nouvelles vagues de déploiement en 2019, 2020 et 2021. Tous les membres des Comités de Direction des filiales du Groupe Bel y ont participé, préalablement à l'exercice de cartographie de risques dédié à leur filiale. Ce module de e-learning a ainsi été suivi à date par plus de 1 000 collaborateurs du Groupe.

Enfin, l'ensemble du dispositif de lutte contre la corruption a fait l'objet d'un audit interne en 2019. Les conclusions du rapport ont été présentés au Comité d'audit du Groupe et plans d'action y afférents font l'objet d'un suivi régulier.

Vis-à-vis de ses parties prenantes externes

Concernant ses fournisseurs, et comme précisé plus haut, outre l'exercice de cartographie des risques RSE, le Groupe a affiné l'identification de ces risques par une cartographie dédiée aux risques de corruption dont les conclusions ont permis d'asseoir le niveau de vigilance sur le niveau de risque identifié par catégorie d'achat/Pays (voir paragraphe

3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires »).

Concernant ses autres parties prenantes externes, le Groupe a pris des mesures visant à être alerté en cas de condamnation, d'expositions politiques ou d'inscription sur des listes noires en matière d'embargo de ses distributeurs, clients ou agents et complété ce dispositif de surveillance permanente par des évaluations poussées sur les parties prenantes les plus exposées en 2021 grâce à un outil digital dédié sur le point d'être directement intégré dans le processus digital de création des fournisseurs (voir paragraphe 3.1.6.1 « L'identification des risques comme pierre angulaire du dispositif »).

Outre ces plans d'action spécifiques, le Groupe est engagé depuis 2014 dans la *Supply Chain Initiative* dans 16 pays européens ⁽¹⁾ qui représentent plus de 40 % de son chiffre d'affaires. Il s'agit d'un Code volontaire d'autorégulation qui énonce 10 principes à respecter dans le cadre des relations commerciales et qui couvre notamment la corruption. La majorité d'entre eux est aussi énoncée dans son Code de bonnes pratiques des affaires.

Enfin, dans le cadre de son plan d'action anticorruption, le Groupe a de nouveau communiqué à l'ensemble de ses partenaires les plus significatifs sa politique anticorruption et a introduit dans ses conditions générales d'achats et dans sa Charte des achats responsables une clause anticorruption. Le Groupe s'est également doté en 2021 d'un outil digital d'élaboration des contrats dans lequel ont été introduites les clauses éthiques et anti-corruption par défaut. Par ailleurs, le système d'alerte du Groupe a été ouvert aux parties prenantes externes via le site Internet Groupe, dont l'ergonomie a été revisitée afin de leur permettre un accès intuitif au système. Le traitement de ces alertes est similaire au traitement des alertes remontées par les parties prenantes internes (voir paragraphe 3.1.5 « L'éthique, socle de la conduite des affaires »).

En matière de lutte contre les atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes

Dès 2012, le Groupe s'est engagé dans une démarche proactive en matière de respect des droits humains avec l'adoption de son Code de bonnes pratiques des affaires. Le respect des droits humains, en ce inclus la santé et la sécurité des personnes, est un des sept principes édictés et fait expressément référence à la Déclaration universelle des droits de l'homme et aux conventions de l'Organisation internationale du travail. Le réseau des Référénts éthiques sous l'autorité des Directeurs des filiales est responsable de sa mise en œuvre et de son respect dans chacun des sites (voir paragraphe 3.1.5 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires »).

Vis-à-vis de ses parties prenantes internes

La protection des droits essentiels des collaborateurs est une préoccupation constante. En effet, la répartition de ses effectifs notamment dans des pays présentant des risques d'atteinte au respect des droits de l'homme et à la santé et à la sécurité des personnes conduit le Groupe à mettre en place des politiques de ressources humaines très vigilantes sur le respect des normes de travail et la sécurité de ses collaborateurs.

(1) En 2018, Bel était signataire de la Supply Chain Initiative dans les pays suivants : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, Espagne, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Pays-Bas, Portugal, République tchèque, Royaume-Uni, Slovaquie et Suède.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

En 2017, le Groupe a mené un chantier visant à détecter et mesurer les risques d'atteinte aux droits humains, en ciblant notamment les risques d'esclavage moderne, de travail forcé, de travail d'enfants, d'atteintes à la santé et à la sécurité des personnes, à la liberté syndicale ou au droit à la négociation collective. Les Comités de Direction locaux ont été sensibilisés à ces enjeux à l'occasion de ces travaux. En 2018, et à l'instar des travaux relatifs à la lutte contre la corruption (voir 3.1.6 « Plan de vigilance »), des questionnaires d'autoévaluation couvrant les risques listés ci-dessus ont été complétés par les filiales du Groupe. Leur analyse a permis l'élaboration de plans d'action dédiés.

En 2019, le Groupe a réalisé une mise à jour de cette cartographie des risques d'atteintes aux droits humains mettant en lumière une amélioration de la maîtrise de ces risques notamment grâce à l'adjonction de points de contrôles additionnels dédiés au respect des politiques du Groupe en la matière.

Une mise à jour de l'ensemble de ces cartographies grâce à l'outil digital utilisé pour la réalisation des cartographies des risques en matière de lutte contre la corruption est prévue en 2022 (voir paragraphe 3.1.6.1 « L'identification des risques comme pierre angulaire du dispositif »).

La sensibilisation des collaborateurs est au cœur des actions du Groupe en la matière : le respect des droits humains et des politiques associées sont systématiquement rappelés aux collaborateurs lors des formations présentielle relatives au Code de bonnes pratiques des affaires.

Le Groupe a également poursuivi les initiatives sociales amorcées de longue date et adopté, fin 2020, un nouveau modèle social innovant et ambitieux dit « Nurture », définissant les engagements forts que l'entreprise souhaite prendre vis-à-vis de ses collaborateurs construit autour de six dimensions structurantes : le sentiment d'appartenance, l'épanouissement personnel, le développement, la reconnaissance, la sécurité et le bien être au travail et le soutien aux familles des collaborateurs (voir 3.2.1 « Construire un avenir durable avec ses collaborateurs »).

Enfin, le Groupe a encore appuyé sa démarche d'amélioration continue visant à garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs avec son objectif ambition du *Zéro Accident* et a notamment revu, harmonisé et compilé ses 32 standards de sécurité et 21 standards techniques dans un manuel de sécurité accessible à tous les collaborateurs.

Ces critères de santé-sécurité (taux de fréquence des accidents notamment) ont en outre été directement intégré dans les calculs de bonus des managers pour garantir in fine la bonne application de ces politiques et encourager l'atteinte des objectifs du groupe en la matière. (voir paragraphe 3.2.1.1 « Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail »).

Vis-à-vis de ses parties prenantes externes

Bel porte également une attention particulière aux pratiques de ses fournisseurs en matière de respect des droits humains, ce critère faisant l'objet d'une évaluation dédiée au travers des critères « social » et « éthique » dans le cadre du dispositif d'évaluation EcoVadis.

Ce dispositif a été complété par l'exercice de cartographie des risques RSE visant à définir les catégories d'achats les plus exposés au risque d'atteinte aux droits humains (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires »).

Le respect de ces principes a par ailleurs été réaffirmé de manière spécifique dans la Charte des achats responsables revue en 2019.

Enfin et en 2021, le groupe a sélectionné 5 indicateurs de pilotage spécifiques au sein du dispositif d'évaluation EcoVadis, cohérents avec ses objectifs RSE en la matière et a constaté une amélioration des performances des fournisseurs sur ces 5 indicateurs démontrant l'efficacité des politiques et actions mises en place auprès de ses partenaires (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires »).

En matière de respect de l'environnement

Bel est conscient que le périmètre de sa responsabilité environnementale s'étend des activités de son amont agricole jusqu'à la consommation de ses produits par le consommateur final, ainsi qu'à la valorisation de ses déchets d'emballages.

Dans le cadre de ses opérations

En sus de l'exercice de cartographie des risques Groupe, Bel a mené en 2017 une cartographie des risques environnementaux dédiée à ses activités propres, au terme de laquelle ont notamment été évalués les risques relatifs aux émissions de gaz à effet de serre, au changement climatique, au stress hydrique, à la biodiversité, à la déforestation et au traitement des déchets.

Pour répondre à ces enjeux, le Groupe a adopté des objectifs très ambitieux et met en œuvre des plans d'amélioration continus, visant à mitiger l'ensemble des risques identifiés (voir paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale »).

Ainsi, le Groupe a adopté de longue date une politique environnementale stricte qui fixe les ambitions du Groupe et les lignes directrices pour les atteindre, et vise à garantir une gestion durable des ressources naturelles tout en réduisant les impacts du Groupe tout au long de la chaîne de valeur, de la production des matières premières jusqu'à la consommation du produit fini.

Elle a été révisée en 2021 et s'appuie sur plusieurs axes clés : la réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et de ses produits, l'adaptation aux conséquences du changement climatique et la demande sur les ressources naturelles, la construction et le déploiement des bonnes pratiques et standards Environnementaux, et la sélection de fournisseurs alignés sur les engagements durables de Bel (voir paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale »).

Depuis 2017, le Groupe est en outre engagé dans l'initiative *Science-Based Targets* (SBT), initiée par le *Carbon Disclosure Project* (CDP), le *World Resources Institute* (WRI), le WWF et le *Global Compact* des Nations Unies, pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

Afin d'appuyer encore sa contribution à la gestion de l'urgence climatique, Bel a défini en 2021 de nouveaux objectifs ambitieux, en ligne avec les recommandations des experts pour limiter la hausse des températures sous les +1,5°C et s'est engagé dans l'initiative Race to Zero des Nations Unies (voir paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale »).

L'ensemble des politiques adoptées est assorti d'objectifs, et les plans d'actions correspondants font l'objet d'un suivi rigoureux (pour le détail des plans d'actions, voir paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale »).

Le Groupe travaille actuellement à l'utilisation de scénarios liés au climat pour évaluer la résilience de ses activités, à partir de deux scénarios d'adaptation (réchauffement planétaire de 1,5°C ou de 4°C par rapport aux niveaux pré-industriels). Ces travaux en cours incluent une quantification des impacts financiers potentiels pour le Groupe.

Tout au long de sa chaîne de valeur

Conscient de l'impact majeur des matières premières agricoles sur le bilan Carbone du Groupe (72 %), Bel a fait de son engagement pour une filière laitière responsable un axe prioritaire de sa stratégie de responsabilité sociétale notamment pour atteindre les objectifs définis dans le cadre de l'initiative *Science-Based Targets* et utilise plusieurs outils reconnus nationalement (CAP2'ER, Cool farm tool, etc.) pour mesurer identifier les leviers de réduction à proposer à ses producteurs de lait et les accompagner dans cette transformation (voir paragraphe 3.4.1. « Agir pour un amont laitier durable »).

L'accélération du positionnement stratégique du Groupe sur le segment végétal participe également aux objectifs de réduction des émissions de GES.

Bel est pleinement mobilisé pour réduire les émissions directes et indirectes générées par les activités présentes tout au long de sa chaîne de valeur.

Ainsi et outre ses actions directes visant à réduire son impact environnemental, et conscient du périmètre élargi de cet impact (de son amont agricole à la consommation de ses produits par le consommateur final), le Groupe a déployé des politiques permettant de contribuer indirectement à la réduction de l'émission des gaz à effet de serre à tous les niveaux de sa chaîne de valeur (voir paragraphe 3.4.1. « Agir pour un amont laitier durable »), paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables », et paragraphe 3.6.2. « Préserver la biodiversité, et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes », paragraphe 3.6.3 « Utiliser durablement la ressource en eau » et 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

3.1.6.3 – DES CONTRÔLES DÉDIÉS

Afin de s'assurer de la mise en œuvre effective des actions déployées, Bel a inséré des points de contrôle correspondants à chacune de ces actions dans son dispositif existant de contrôle interne dès 2018. Des contrôles additionnels ont été ajoutés en 2019, et ont vocation à être mis à jour sur des bases annuelles en tant que de besoin.

En effet, les filiales du Groupe réalisent annuellement, sous la responsabilité de leur Directeur général, une autoévaluation réalisée à partir d'un protocole de contrôles. Les contrôles dédiés à la lutte contre la corruption et aux atteintes aux droits humains ont été spécifiquement insérés dans ce dispositif, en sus des contrôles préexistants qui participent au contrôle de ce risque.

Les résultats sont partagés avec le Comité d'audit, le Coordinateur Éthique, et les Directions concernées pour actions et adaptation des plans correctifs le cas échéant.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE

FAITS MARQUANTS 2021

- Création d'un département « Risques et Conformité ».
- Mise en place d'une nouvelle gouvernance adaptée aux enjeux de l'éthique et de la conformité.

PRIORITÉS 2022

- Déployer un nouveau plan de communication et de sensibilisation des collaborateurs aux enjeux de l'éthique et de la conformité.
- Lancer un nouveau plan de formation, ciblé par population, l'enrichir avec des classes virtuelles et définir les indicateurs de suivi correspondants.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

3.2 – UN MODÈLE CRÉATEUR DE VALEUR POUR TOUTES SES PARTIES PRENANTES



Pour Bel, dont les activités et le modèle d'affaires reposent sur des interactions entre un grand nombre de parties prenantes, entretenir des relations pérennes, bénéfiques et durables avec ces dernières constitue un enjeu crucial.

Bel a ainsi fait le choix de s'inscrire dans un modèle de création de valeur partagée avec l'ensemble de ses parties prenantes, à la fois internes et externes, avec une attention particulière envers :

- ses collaborateurs ;
- ses partenaires d'affaires ;
- ses consommateurs.

Avec son écosystème

Progresser ensemble dans une démarche d'innovation positive créatrice de valeur pour tous.

Avec les ONG et experts scientifiques

Co-construire pour faire progresser les connaissances et pratiques en matière de nutrition et d'agriculture durable



Avec les agriculteurs et producteurs laitiers partenaires

Agir pour des filières durables

Avec ses fournisseurs et sous-traitants

Améliorer les pratiques sociales et environnementales



Avec ses actionnaires

Assurer la croissance pérenne du Groupe

Avec les administrations et institutions

Aller au-delà des plus hauts standards réglementaires et de qualité



Avec ses clients Avec ses consommateurs

Offrir des produits plus sains, responsables et accessibles

Avec et pour ses collaborateurs

Un projet collectif riche de sens, réalisé dans un cadre de travail innovant



Avec les collectivités locales

Avoir un impact social et économique vertueux sur ses territoires d'implantation



Pour la planète

Préserver les ressources





RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

3.2.1 – CONSTRUIRE UN AVENIR DURABLE AVEC SES COLLABORATEURS

DÉFINITION DE L'ENJEU

La mission de Bel - « Offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous » - guide ses 11 757 collaborateurs dans le déploiement d'un modèle d'entreprise durable et profitable, qui place le consommateur et la création de valeur partagée au cœur de ses décisions.

Le capital humain de Bel constitue le socle indispensable à l'accomplissement de ce projet d'entreprise. C'est pourquoi le Groupe œuvre pour offrir à ses collaborateurs des conditions de travail propices au bien-être et à la sécurité, et s'attache à développer leur employabilité en leur proposant des perspectives attractives et équitables.

POLITIQUE

Sur les sujets relatifs au développement des personnes, à la santé-sécurité et au bien-être au travail, des actions sont déjà déployées depuis de nombreuses années, et font l'objet de paragraphes dédiés dans la présente Déclaration de performance extra-financière. Compte tenu des forts enjeux de transformation du Groupe, Bel a décidé d'aller plus loin fin 2020 en définissant un nouveau modèle social innovant et ambitieux afin d'accompagner les collaborateurs dans ces évolutions. Ce programme, dit « Nurture », définit les engagements RH que l'Entreprise souhaite prendre vis-à-vis de ses collaborateurs et la vision stratégique du Groupe sur ces enjeux, ainsi que les comportements attendus et le nouveau modèle de management qui seront déployés pour accomplir son ambition. Construit autour de trois valeurs clés historiques du Groupe - Audace, Bienveillance et Engagement -, ce programme exprime les valeurs fondamentales que Bel souhaite apporter à ses collaborateurs.

Les engagements RH du programme « Nurture » ont été précisés en 2021 et s'articulent autour des six dimensions suivantes :

- renforcer le sentiment d'appartenance, en s'appuyant sur la marque employeur, l'actionnariat salarié, la diversité et l'inclusion des collaborateurs ;
- accroître l'épanouissement personnel en accentuant l'autonomie et la responsabilisation des équipes, en

permettant à chaque collaborateur de se former et de s'engager sur des projets de responsabilité sociétale et en renforçant la satisfaction des collaborateurs ;

- promouvoir le développement des personnes, avec l'évaluation et la montée en compétences des collaborateurs, la gestion des parcours professionnels et l'encouragement des mobilités internes ;
- améliorer la reconnaissance des individus, en garantissant un socle commun de garanties sociales et un salaire décent à l'ensemble des collaborateurs de Bel, et en valorisant les savoir-faire des individus ;
- assurer la sécurité et le bien-être au travail en garantissant le respect des normes de santé et de sécurité mais également en améliorant la qualité de vie au travail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ;
- soutenir les familles en rendant accessible plusieurs programmes du Groupe aux familles des collaborateurs.

En 2021, la feuille de route de Bel comprend le lancement de plusieurs programmes :

- *Your Voice*, un programme d'engagement collaborateurs constitué d'une enquête, permettant aux collaborateurs de s'exprimer de manière anonyme et aux managers, leaders et responsables ressources humaines de recueillir des retours transparents et d'établir de plans d'action, aussi bien au niveau Groupe que local. La première enquête a été réalisée en juin 2021 auprès de l'ensemble des collaborateurs et sera reconduite tous les ans,
- *Actors for Good*, un programme visant à sensibiliser les collaborateurs sur des sujets de responsabilité sociétale et à les encourager à s'engager dans des initiatives à impact positif.

Effectifs

Au 31 décembre 2021, le Groupe comptait 11 757 collaborateurs répartis dans plus de 30 pays. Les effectifs de Bel (contrats à durée indéterminée et déterminée présents au 31 décembre 2020) ont diminué de 753 personnes. Cette évolution s'explique par la cession à Lactalis du périmètre Leerdammer et Bel Shostka Ukraine⁽¹⁾ au 30 septembre 2021.

Effectifs par type de marché ^(b)	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
Marchés matures	11 091	11 058	10 209	10 144
Nouvelles géographies ^(c)	1 347	1 452	1 452	1 613
TOTAL GROUPE	12 438	12 510	11 661	11 757

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Contrats à durée indéterminée et contrats à durée déterminée actifs au 31 décembre.

(c) Chine, Mexique, Côte d'Ivoire, Afrique du Sud, MOM.

(1) Périmètre comprenant la cession de Royal Bel Leerdammer NL, Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Effectifs par statuts ^(b)	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
Managers ^(c)	2 498	2 676	2 453	2 591
Non-managers	9 940	9 834	9 208	9 166

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Contrats à durée indéterminée et contrats à durée déterminée actifs au 31 décembre.

(c) La définition de « manager » s'appuie sur un système de grading standardisé au niveau de toutes les filiales : les grades 1 à 7 ainsi que les membres du Comité exécutif sont considérés comme des managers, qu'ils encadrent ou non des équipes.

Embauches et départs (hors variation de périmètre)

Dans un environnement de marché particulièrement exigeant, Bel adapte en permanence ses métiers et ses ressources humaines à ses besoins pour maintenir sa compétitivité, renforcer la marque employeur du Groupe et accélérer le développement de ses marques marché tant sur le marché des produits laitiers et fromagers que sur le segment porteur du snacking sain. Le Groupe a ainsi embauché 1 834 collaborateurs en 2021. Parmi les

1 710 départs qui ont eu lieu en 2021, la majeure partie a été volontaire (démissions et départs en retraite).

Le taux de précarité moyen du Groupe est de 11 % (calculé hors intérimaires). Ce taux tient compte des emplois à durée déterminée par rapport à l'ensemble des ressources réelles travaillées (CDD + CDI). Cette moyenne cache des disparités locales importantes. Ainsi, dans certains pays du Moyen-Orient et de l'Afrique, la pratique légale la plus courante est celle du contrat à durée déterminée et n'est donc pas synonyme de précarité.

Embauches et départs	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
Nombre d'embauches	1 563	1 615	1 537	1 834
Nombre de départs	1 698	1 516	1 427	1 710
Dont nombre de licenciements	276	229	228	243

(a) Valeurs à périmètre comparable.

Licenciements par type de marché	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
Marchés matures	211	218	217	192
Nouvelles géographies ^(b)	65	11	11	51
TOTAL GROUPE	276	229	228	243

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Chine, Mexique, Côte d'Ivoire, Inde, Afrique du Sud, MOM.

Taux de Précarité ^(b)	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
Marchés matures	11 %	11 %	12 %	11 %
Nouvelles géographies ^(c)	26 %	31 %	37 %	51 %
TOTAL GROUPE	13 %	12 %	12 %	11 %

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Part des contrats à durée déterminée ramenée à l'ensemble des contrats (en équivalent temps plein).

(c) Chine, Mexique, Côte d'Ivoire, Inde, Afrique du Sud, MOM.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

3.2.1.1 – ASSURER LA SÉCURITÉ ET LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Politiques

Santé et sécurité

La santé et la sécurité sont des priorités absolues pour Bel, tant pour ses collaborateurs que pour toute autre personne qui serait amenée à travailler au sein de l'Entreprise. Bel dispose d'une politique santé - sécurité, partagées aux équipes de MOM, qui vise à atteindre le « zéro accident et maladie professionnelle », en s'engageant :

- à garantir des conditions de travail sûres et saines pour limiter les accidents et les maladies professionnelles par la prévention et la maîtrise des risques et par une démarche de progrès continue ;
- à satisfaire à toutes les exigences réglementaires ;
- à éliminer les dangers et à réduire les risques en matière de santé et de sécurité.

Cette politique appelle à l'engagement et à la participation active de tous les collaborateurs. Leur exemplarité, leurs comportements et actions en faveur de la prévention et de l'élimination de toutes les opérations ou comportements dangereux sont encouragés par un système d'incitations.

Cette politique est revue tous les deux ou trois ans et validée par le Comité exécutif du Groupe. En 2020, cette dernière a été mise à jour et diffusée à l'ensemble des sites. Bel a également mis en place une nouvelle organisation sécurité, alignée sur celle de ses opérations, afin de gagner en efficacité dans le déploiement des plans d'action et de mieux capitaliser les bonnes pratiques et incidents identifiés dans le Groupe.

En 2021, les 32 standards de sécurité du Groupe et 21 standards techniques visant à harmoniser les procédures relatives à la sécurité des collaborateurs ont été révisés, synthétisés et compilés dans un manuel de sécurité accessibles à tous les collaborateurs.

Pour garantir l'application de ces politiques et encourager l'atteinte des objectifs Groupe, les bonus des managers sont indexés sur des critères de santé-sécurité, notamment le taux de fréquence des accidents et la réalisation des visites comportementales de sécurité.

Par ailleurs, une politique Sûreté est en vigueur depuis 2020 et a pour objectif de protéger notamment les collaborateurs vis-à-vis des actes de malveillance d'origine matérielle ou immatérielle (voir paragraphe 3.3.1. « Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales »).

Bien-être au travail

En parallèle, deux chartes Groupe ont été validées en 2021 sur la thématique du bien-être au travail :

- la Charte *Hybrid Work*, dans le cadre du programme « Nurture », pour favoriser l'autonomie des collaborateurs et la flexibilité autour de l'organisation du travail et trouver le juste équilibre entre les performances du Groupe et le bien-être des collaborateurs. À travers cette

charte, le Groupe démontre sa confiance dans la responsabilité et l'intelligence collective des collaborateurs, qui sont impliquées à chaque étape de sa conception et de sa mise en œuvre. Cette charte repose sur quatre principes :

- donner la priorité au business : pour garantir la performance du Groupe, les besoins de l'activité peuvent prévaloir sur les préférences individuelles,
 - partir de la réalité de l'activité : le rythme de travail à distance dépendra de l'activité et sera défini par équipe afin de refléter la réalité de chaque métier et fonction,
 - équité et réversibilité : des critères pour un processus équitable et transparent seront définis par chaque site. Le travail flexible d'une personne ou équipe pourra être révoqué s'il ne fonctionne pas,
 - confiance et autonomie : Bel fait confiance au sens des responsabilités et à l'intelligence collective des équipes qui travaillent à maximiser leur performance individuelle et celle de l'Entreprise ;
- la Charte du droit à la déconnexion a été déployée à l'ensemble du Groupe. Cette charte établit un cadre concernant le respect des horaires de travail et la qualité de vie au travail avec l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle.

Plan d'action

Assurer la santé et la sécurité de ses collaborateurs durant la pandémie de Covid-19

Face à la pandémie de Covid-19, le Groupe Bel s'est fortement mobilisé pour la deuxième année consécutive avec des mesures exceptionnelles pour protéger ses collaborateurs (voir paragraphe 3.1.4 « Une mobilisation de toute l'Entreprise pour faire face à la crise sanitaire »).

Mettre en place des pratiques exemplaires et prévenir les risques d'accidents

Pour tendre vers l'objectif ambitieux du « zéro accident », le Groupe a mis en place de nombreuses actions, et suit de près leur performance via un suivi du taux de fréquence de tous les accidents de travail faisant l'objet d'un acte médical, qu'ils soient ou non suivis d'un arrêt de travail, et dont sont victimes non seulement ses collaborateurs, mais aussi toutes les personnes présentes sur ses sites : visiteurs, sous-traitants et intérimaires. Les incidents nécessitant des premiers soins et les « presque accidents » sont également pris en compte dans un autre indicateur.

Avec un Taux de fréquence (TF) en baisse constante depuis 2013, l'année 2021 marque une accélération importante avec un TF de 3.78 soit une réduction de 20 % par rapport à 2020. Ce résultat extrêmement encourageant par rapport à l'objectif 2025 d'atteindre 3, s'appuie notamment sur 8 usines qui n'ont eu aucun accident déclaré sur toute l'année et sur une baisse significative des accidents de trajets.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
Taux de fréquence des accidents ^(b) TF Bel Accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel	5,45	4,75	4,73	3,78
Taux de fréquence des accidents ^(b) TF1 Accident avec arrêt des collaborateurs de Bel	3,81	2,87	2,9	2,49
Taux de gravité des accidents ^(c) des collaborateurs Bel	0,11	0,10	0,10	0,08

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Nombre d'accidents de travail exprimé par millions d'heures travaillées.

(c) Nombre de jours non travaillés suite à des accidents d'employés Bel pour 1 000 heures travaillées.

Le comportement des personnes reste un facteur majeur dans la prévention des accidents et des maladies professionnelles. C'est pourquoi Bel a mis en place sur l'ensemble de ses sites un programme de visites comportementales de sécurité (VCS). Ces visites sont basées sur l'observation d'un collaborateur ou d'un sous-traitant sur son poste de travail par deux personnes, suivi d'un échange constructif entre visiteurs et « visité ». Chaque collaborateur doit avoir reçu au minimum 3 VCS par an sur les sites industriels. L'objectif est de faire évoluer les comportements, renforcer la communication sécurité et la confiance entre les employés et les managers. Malgré le Covid-19, plus de 32 390 VCS ont ainsi pu être réalisées en 2021. En 2021, une campagne de communication importante et une formation en e-learning ont été lancées auprès des managers pour améliorer la qualité des VCS.

En plus du suivi des accidents du travail, il est également obligatoire de signaler et d'enquêter sur les presque accidents afin d'éviter que des situations à risque ne se reproduisent. Une campagne de sensibilisation a été menée auprès de plusieurs sites en 2021 sur le suivi et le Reporting des presque-accidents. Pour aller plus loin, le Groupe a également recours à des audits (internes, réalisés par des auditeurs certifiés, et externes, conduits par des cabinets d'audit) permettant de contrôler la correcte application des principes de sa politique santé - sécurité sur chacun des sites, tous les deux ans.

Enfin, une feuille de route établie au niveau du Groupe est communiquée à l'ensemble des filiales et des sites, et prévoit un certain nombre d'actions à mener. Cette feuille de route a été mise à jour pour la période 2021-2025 et plusieurs actions ont été initiées en 2021 :

- le déploiement de tablettes sur chaque usine pour enregistrer les VCS, les accidents, les presque accidents et les situations à risques à travers l'application mobile « Intelix » ;
- le lancement d'un guide performance sécurité qui incite au respect des règles par les collaborateurs en définissant des mesures de sanction en cas de non-respect et, à l'inverse, de reconnaissance en cas de conformité aux règles de sécurité ;
- l'accélération du programme « LOTO » (*Lock-out-Tagout*), visant à installer des protections sécurisant les machines des sites et à définir des procédures et des formations ;

- la formation « Safety Leadership » à destination des managers, visant à leur apporter les compétences pour influencer positivement leurs comportements et ceux de leurs collaborateurs afin qu'ils deviennent plus sûrs ;
- une campagne Groupe sur la protection des mains, à la suite d'une analyse des risques réalisée sur chaque poste de travail ;
- le déploiement graduel du programme « Dry plant-Safe Plant », visant à réduire le risque de glissades liées à un sol mouillé.

Réduire la pénibilité et prévenir les maladies professionnelles

En réduisant les manutentions de charge et les postures pénibles par l'amélioration ergonomique et l'utilisation progressive des « cobots », Bel agit pour prévenir l'apparition de maladies musculosquelettiques, en France et aux États-Unis. Le Groupe a par ailleurs identifié - entre autres - trois facteurs de pénibilité pouvant affecter les collaborateurs travaillant dans ses usines : le bruit, le travail de nuit et les tâches répétitives.

Les sites mettent en place de manière progressive des plans d'action pour réduire ces facteurs de pénibilité et offrir un environnement de travail sain pour les collaborateurs. Dans ce cadre, l'amélioration de l'ergonomie des postes de travail est un critère d'évaluation de tous les projets d'investissement du Groupe.

Offrir une organisation plus propice au bien-être au travail

Le bien-être au travail est un sujet clé pour Bel, dont l'ambition est d'accroître l'engagement et l'épanouissement des collaborateurs.

Dans le cadre de « Nurture », le Groupe a lancé le programme d'engagement collaborateurs Your Voice, qui comprend une enquête annuelle menée auprès de l'ensemble des collaborateurs. En 2021 les résultats de l'enquête démontrent une très forte mobilisation des collaborateurs de Bel, avec un taux de participation à 87 % et plus de 13 000 commentaires qualitatifs collectés. Le taux d'engagement ⁽¹⁾ des collaborateurs s'établit à 74 % en 2021 et permet de mettre en exergue plusieurs forces du Groupe, tels que : le sentiment de sécurité au travail, l'adhésion des collaborateurs à la mission de l'Entreprise et leur envie de contribuer davantage à la stratégie RSE du Groupe. Le Groupe s'est fixé pour objectif d'attendre un taux d'engagement à 77% en 2025.

(1) Le taux d'engagement des collaborateurs est la consolidation des résultats obtenus aux questions suivantes : « Quel est votre degré de satisfaction quant à votre travail chez Bel ? » et « Je recommanderais volontiers Bel comme une entreprise où il fait bon travailler ».

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Les résultats de cette enquête sont directement accessibles sur la plateforme par l'ensemble des managers et des Ressources Humaines et sont analysés au niveau local et au niveau Groupe. Des actions prioritaires ont été définies à ces différents niveaux et ont été partagées avec les collaborateurs.

Une feuille de route a été définie par le Groupe pour aller plus loin sur les sujets relatifs à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et le bien-être au travail, dont certains font déjà l'objet d'actions spécifiques :

- en 2021, dans le cadre du programme « Nurture » et de la Charte *Hybrid Work*, des réflexions importantes ont été menées sur la thématique du travail hybride afin d'accorder une plus grande place à l'autonomie et à la responsabilisation des collaborateurs, tout en répondant aux impératifs du Groupe. La volonté du Groupe étant d'associer les collaborateurs à l'élaboration de ce modèle de travail novateur, des ateliers de co-construction ont

été démarrés au niveau de chaque équipe pour définir à cette échelle les types d'organisations les plus propices (flexibilité du lieu de travail, des horaires, etc.) ;

- toujours dans le cadre du programme « Nurture », des mesures ont été prises pour faire évoluer les modèles de fonctionnement afin de renforcer le bien-être des collaborateurs tel que l'allègement de *reporting*, la sanctuarisation de journées sans réunion dans les usines du Groupe en 2021, etc. ;
- le Groupe accorde historiquement des durées de congés payés, allant au-delà du socle minimum imposé par les lois et réglementations nationales, dans la plupart de ses filiales ;
- les managers bénéficient d'une formation visant à les sensibiliser aux risques psycho-sociaux et à la qualité de vie au travail (QVT) depuis 2020 et des e-learning et des ateliers liés au bien-être au travail ont également été mis en place pour les collaborateurs rattachés au siège social.

	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
% de collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congé par an	98 %	96 %	96 %	97 %

TAUX D'ABSENTÉISME	2019 ^(b)	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
Heures d'absence pour cause de maladie/heures de travail théoriques	2,05 %	2,90 %	2,78 %	2,70 %

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Hors MOM.

Permettre aux collaborateurs de s'engager sur des sujets de responsabilité sociétale

Enfin, dans le cadre du programme « Nurture », le projet *Actors for Good* est en cours de déploiement pour sensibiliser les collaborateurs sur des sujets de responsabilité sociétale et les encourager à s'engager dans des initiatives à impact positif. Ainsi le Groupe s'est engagé

à former la totalité de ses collaborateurs au changement climatique sur trois ans via La Fresque du Climat, un atelier collaboratif basé sur les rapports du GIEC visant à sensibiliser et développer des solutions individuelles ou collectives. En 2021, environ 200 collaborateurs ont été formés lors d'un atelier et une soixantaine de collaborateurs a été formée pour devenir animateurs d'ateliers en interne.

INDICATEUR DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021	Objectif 2025	Avancement
Travailler vers zéro accident sur les sites	TF Bel (taux de fréquence des accidents Bel)	5,45	4,75	4,73	3,78	3,0	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

3.2.1.2 – FAVORISER LA DIVERSITÉ, L'INCLUSION ET L'ÉGALITÉ DES CHANCES

Politiques

Le Groupe Bel est engagé dans la lutte contre toute forme de discrimination, œuvre pour la diversité et l'inclusion, et promeut l'égalité des chances dès l'embauche et tout au long du parcours de ses collaborateurs. Afin d'appuyer cette démarche, un programme « Diversité & Inclusion » a été déployé en 2016 avec des objectifs à l'horizon 2020 et 2025 sur des sujets tels que la mixité et la multiculturalité au sein de l'Entreprise. Celui-ci repose sur trois piliers :

- créer une culture d'entreprise inclusive, en communiquant une charte d'engagement Diversité & Inclusion, qui permette l'expression des différences individuelles dans un cadre qui assure la performance collective, et en assurant la formation et la sensibilisation des collaborateurs sur le sujet ;
- attirer, retenir et développer les différents talents en adaptant l'ensemble des politiques et processus RH pour

promouvoir la diversité et l'égalité des chances (diversification des canaux de recrutement, gestion de carrière pour tous, passerelles transversales entre métiers, augmentation de la représentation des femmes au sein des dirigeants, etc.) ;

- conduire un suivi efficace de la performance du Groupe sur ces sujets, en organisant le suivi de la perception des collaborateurs à travers l'enquête d'engagement Groupe et en apportant les outils de suivi/*reporting management* nécessaires aux leaders locaux (directeurs pays, directeurs d'usines, directeurs métiers...), pour leur permettre d'identifier les enjeux locaux et la mise en place d'actions adaptées.

Dans le cadre du programme « Nurture », le programme « Diversité & Inclusion » fera l'objet d'une révision en 2022 visant à accélérer la transformation du Groupe et à incorporer les sujets transverses de diversité et d'inclusion à toutes les nouvelles politiques RH.

Plan d'action

Égalité hommes-femmes

Au sein de la population non-managers, les contextes culturels des implantations du Groupe, auxquels s'ajoute l'organisation des équipes de travail, voire des réglementations locales (travail de nuit par exemple), sont des facteurs explicatifs de la faible proportion de femmes.

RÉPARTITION HOMMES/FEMMES	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
Effectifs totaux	69 %/31 %	69 %/31 %	69 %/31 %	68 %/32 %
Effectifs non-managers	73 %/27 %	72 %/28 %	73 %/27 %	72 %/28 %
Effectifs managers	57 %/43 %	56 %/44 %	54 %/46 %	56 %/44 %

RÉPARTITION DES EMBAUCHES HOMMES/FEMMES	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
Hommes	1 026	975	916	1 048
Femmes	537	640	621	736
TOTAL EMBAUCHES	1 563	1 615	1 537	1 834

(a) Valeurs à périmètre comparable.

Même si dans la population des managers intermédiaires, les femmes représentent entre 40% et 50% des effectifs, leur proportion est plus faible dans les grades les plus élevés.

Afin d'améliorer cette situation, le Groupe s'est fixé dès 2016 l'objectif d'atteindre 40 % de femmes aux grades les plus élevés (1, 2 et Comité exécutif) d'ici à 2025. En 2021, le seuil de 30 %⁽¹⁾ de femmes a été atteint parmi les grades les plus élevés.

En raison de la crise du Covid-19 et de ses répercussions sur l'organisation, le recrutement et le développement des collaborateurs et collaboratrices depuis deux ans, cet objectif a été revu en 2021 pour permettre une progression plus en ligne avec les réalités terrain. Il est désormais fixé à 35%.

Depuis 2020, la progression du Groupe dans la féminisation des instances dirigeantes est illustrée par l'atteinte de la parité au niveau du Comité exécutif. Le taux de femmes a également augmenté de façon significative depuis 2017, constituant progressivement un vivier de candidates potentielles pour des postes plus seniors. Dans ce cadre, plus d'une centaine de collaboratrices ont été formées spécifiquement à la thématique « Leadership au féminin » au cours des dernières années, dont 25 collaboratrices en 2021 afin de favoriser la montée en compétences et l'accès à des postes de management.

(1) Hors MOM



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

RÉPARTITION HOMMES/FEMMES PAR GRADE	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
Conseil d'administration ^(b)	3/2	2/5	2/5	2/5
Comité exécutif ^(b)	6/2	3/3	3/3	3/3
Grade 1	80 %/20 %	77 %/23 %	75 %/25 %	69 %/31 %
Grade 2	79 %/21 %	77 %/23 %	77 %/23 %	73 %/27 %
Grade 3	63 %/37 %	59 %/41 %	57 %/43 %	56 %/44 %
Grade 4	60 %/40 %	56 %/44 %	54 %/46 %	56 %/44 %
Grade 5	54 %/46 %	57 %/43 %	55 %/45 %	51 %/49 %
Grade 6	55 %/45 %	53 %/47 %	50 %/50 %	50 %/50 %
Grade 7	53 %/47 %	53 %/47 %	53 %/47 %	59 %/41 %

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Valeurs absolues.

En France, un nouvel accord en faveur de la valorisation des compétences et de la diversité a été négocié et signé en 2021 pour une durée de trois ans. Cet accord regroupe les mesures relatives à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, aux contrats de génération et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il reconduit l'essentiel des mesures des précédents accords et a pour vocation d'accroître la féminisation et l'inclusion digitale des collaborateurs des filières industrielles.

Dans le cadre du nouvel accord, les processus ont été révisés pour éviter toute forme de discrimination et garantir l'inclusion et la diversité des profils lors des recrutements. Plusieurs usines pilotes ont également bénéficié d'une sensibilisation aux agissements sexistes.

Par ailleurs, en ce qui concerne l'égalité de rémunération, Bel réalisé chaque année une étude sur le ratio moyen du salaire des femmes par rapport aux hommes sur la population des managers en France, seul échantillon représentatif à l'échelle du Groupe. Bel considère qu'un écart de salaire supérieur à 5 % à pays et grade équivalents refléterait un problème de discrimination salariale entre hommes et femmes.

Enfin, en tant qu'entreprise de plus de 1 000 salariés, Bel a répondu à son obligation en France de publier son index d'égalité hommes-femmes. En 2021, Bel en France obtient la note de 93/100, en léger recul par rapport à 2020 avec une note de 98/100. Cette diminution s'explique par la mise en place d'un projet de revalorisation mené sur les métiers ouvriers, principalement exercés par des hommes. Cet index tient compte du calcul de cinq indicateurs :

- l'écart de rémunérations entre les hommes et les femmes dans l'Entreprise ;
- l'écart de taux individuels d'augmentation de salaire ;
- l'écart de promotions ;
- le taux de salariées bénéficiant d'une augmentation de salaire dans l'année qui suit leur retour de congé maternité ;
- le nombre de salariés du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations dans l'Entreprise.

Bien que n'étant appliqué qu'au périmètre français de l'Entreprise (comprenant le siège du Groupe), ce résultat constitue un indicateur des efforts déployés par Bel pour lutter contre la discrimination entre les hommes et les femmes.

Le multiculturalisme pour valoriser la diversité et l'inclusion

Présent dans plus de 120 pays, Bel est attentif à la diversité du monde dans lequel il évolue. Le Groupe considère que la diversité est un élément moteur de l'innovation et de l'agilité des équipes et une source de création de richesse indispensable à la réussite des objectifs ambitieux qu'il s'est fixé. Ainsi, Bel s'attache à promouvoir la diversité sous toutes ses formes au sein de ses équipes. Plusieurs programmes de formation sur la sensibilisation à la diversité culturelle et à l'inclusion sont en cours de préparation pour un déploiement en 2022.

Handicap

Bel a la volonté d'être un acteur engagé en matière d'emploi et d'intégration de personnes en situation de handicap. Ainsi, dès 2011, le Groupe a mis en place en France une convention de partenariat avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (Agefiph), et depuis 2014 des accords Handicap agréés pour une durée de trois ans sont signés avec les partenaires sociaux. En 2020, l'accord a été renouvelé entre Bel et ses partenaires sociaux, avec l'objectif d'atteindre, *a minima*, le taux d'emploi de 6 % de salariés en situation de handicap sur l'ensemble de ses sites français, et de permettre aux personnes en situation de handicap, ou susceptibles de l'être, d'évoluer dans un environnement favorable à leur développement professionnel et personnel. Cet accord s'appuie sur quatre principaux leviers :

- l'implication et la sensibilisation de tous les collaborateurs ;
- la participation ou mise en place d'actions reflétant une image handi-accueillante de Bel ;
- le recrutement de salariés en situation de handicap ;
- les actions de prévention et de maintien dans l'emploi.

Par ailleurs, Bel collabore avec de nombreux établissements et services d'aide par le travail (ESAT, EA), pour la plupart localisés à proximité des sites du Groupe. Ces services peuvent concerner des activités telles que l'entretien d'espaces verts, les impressions, le tri des déchets, les activités de restauration en cafétéria, de conciergerie, ou encore des métiers en lien avec les activités des usines Bel telle que l'activité de Co-packing. En 2021, 14 collaborateurs ont été formés pour devenir des « Ambassadeurs Handicap » et jouer un rôle actif afin de favoriser l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap.

INDICATEUR DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021	Objectif 2025	Avancement
Promouvoir la diversité hommes-femmes ^(b)	Part des femmes dans le Top Management	21 % ^(c)	25 % ^(c)	25 % ^(c)	30 % ^(c)	35 % ^(d)	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Dans le cadre du programme « Nurture », une réflexion est en cours pour définir un nouvel indicateur afin de prendre en compte d'autres enjeux relatifs à la diversité.

(c) Périmètre Groupe hors MOM.

(d) Objectif mis à jour en 2021

3.2.1.3 – DÉVELOPPER LES TALENTS DE SES COLLABORATEURS

Programmes de formation

Bel a pour ambition de créer les conditions d'une organisation apprenante, qui permette à ses collaborateurs de se développer et d'évoluer. Chaque année, Bel University définit une note de cadrage en collaboration avec les métiers et les pays. Cette note permet d'explicitier les priorités en matière de formation, compte tenu, d'une part, des besoins des collaborateurs, et, d'autre part, des compétences et métiers clés à développer pour le Groupe.

Le Groupe se fixe pour objectif de faciliter l'accès à la formation pour tous ses collaborateurs et, plus globalement, de permettre à chaque collaborateur de développer ses compétences.

En 2021, 81% des collaborateurs ont suivi au moins une formation au cours de l'année. Le plan de formation du Groupe s'est articulé autour des priorités suivantes :

- accompagner les transformations culturelles et managériales ;
- accompagner les transformations métiers ;
- simplifier et enrichir l'expérience des apprenants ;
- renforcer le pilotage et la culture de la donnée.

Offre de formations présentielle et digitales

Le Groupe utilise depuis 2018 la plateforme de formation (Learning Management System - LMS), qui permet d'héberger un nombre important de formations. Le catalogue de formations *Bel University*, propose une offre de formation très complète et est mis à jour chaque année en lien avec la stratégie du Groupe en matière de développement de compétences ainsi qu'avec les différents métiers.

En plus des formations au catalogue, Bel University propose des formations digitales en libre-accès sur les thématiques du développement personnel, de culture générale et sur des enjeux de responsabilité sociétale. Cette plateforme, *Pick & Learn*, est accessible sur PC, tablettes et mobiles, à tout moment par l'ensemble des collaborateurs connectés de Bel ⁽¹⁾.

En 2021, l'accent a été mis sur les formations en lien avec la RSE. À titre d'exemple avec un premier module de formation sur le carbone a été dispensé à plusieurs fonctions sièges et sera intégré dans Bel University en 2022. Un module sur la nutrition, avec une dimension sur les produits végétaux, a également été dispensé aux équipes nutrition et R&D, soit plus de 190 personnes dans 26 pays.

Les formations proposées ciblent l'ensemble des populations du Groupe et proposent une diversité de modalités pédagogiques, afin de s'adapter à tous les modes d'apprentissage (synchrones, asynchrones, présentiel et distanciel). La diversification des modalités pédagogiques, comme la classe virtuelle, l'apprentissage vidéo et par le jeu ou le SPOC (Small Private Online Course) a permis de maintenir un accès à la formation pendant la crise sanitaire dès début 2020. Le Groupe a ainsi pu accompagner au mieux ses collaborateurs dans ce contexte incertain, sur des thématiques de bien-être au travail en favorisant les formations liées à la gestion du temps, à la responsabilisation des équipes, au travail à distance et pratiques collaboratives, aux risques psychosociaux et à la résilience, etc.

FORMATION DES COLLABORATEURS	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
% de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année	75 %	76 %	76 %	81 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	18,0	17,0	17,1	19,5

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(1) Concerne les collaborateurs ayant un accès via une adresse de messagerie Bel ou une adresse de messagerie personnelle.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Les temps forts annuels au service de l'employabilité des collaborateurs

Afin d'accompagner au mieux le développement de ses collaborateurs et accroître leur employabilité, Bel a mis en place différents dispositifs tout au long de leur carrière.

Programme d'intégration Groupe

Dès leur arrivée, l'ensemble des nouveaux collaborateurs connectés bénéficient d'un programme d'intégration digital dit « Bel'Come ».

Évaluation et feedback

Chaque année, l'entretien annuel d'évaluation ⁽¹⁾ représente un moment privilégié pour partager avec son responsable hiérarchique les réussites, les difficultés rencontrées et évaluer les compétences de leadership, personnelles ou techniques. C'est également l'opportunité d'échanger sur

les aspirations professionnelles du collaborateur et de coconstruire un plan de développement individuel adapté, par le biais de la formation, du *mentoring* ou par la mise en situation professionnelle. À ce titre, Bel s'est engagé à soutenir le dispositif « 1 jeune, 1 mentor » lancé par le ministère du Travail et le Haut-Commissariat à l'Emploi et l'Engagement des Entreprises, en faveur de l'emploi des jeunes.

Par ailleurs, au-delà de l'entretien annuel, Bel encourage la culture du feedback, dit 360 : ainsi, tout collaborateur peut demander un feedback 360 à des collaborateurs du même département, d'une équipe projet transverse ou ayant un lien fonctionnel avec le collaborateur concerné.

L'ensemble des collaborateurs du Groupe peut également partager du feedback tout au long de l'année à la suite d'une présentation ou d'un projet.

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE INDIVIDUELLE	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
% de cadres éligibles ^(b) bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base annuelle)	90 %	87 %	86 %	91 %

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Les cadres éligibles sont les cadres en CDI inscrits à l'effectif et présents dans le Groupe l'année complète N ou entrés avant le 1^{er} juillet de l'année N-1 et sortis après le 1^{er} juillet de l'année N.

Gestion des carrières et mobilité

Bel souhaite offrir des parcours de carrières évolutifs et intéressants. Afin de s'assurer de l'adéquation entre les ressources actuelles et les futurs besoins organisationnels, les équipes RH de Bel et les managers participent à des processus de *People Review* et de plans de succession, qui permettent de construire des plans d'action prospectifs adaptés. Ces processus ont également pour vocation de promouvoir les mobilités au sein du Groupe et d'anticiper les besoins en termes de recrutement et de rétention.

De plus, pour favoriser la mobilité, les postes ouverts en interne sont systématiquement proposés aux collaborateurs du Groupe (intranet, panneaux d'affichage sur site...), avant d'être ouverts à l'externe - sauf contrainte de confidentialité ou d'inadéquation des compétences en interne. Bel renforce également la visibilité sur les parcours professionnels accessibles aux cadres à travers la mise à disposition de différents outils : référentiels de compétences, guides de parcours de carrières, passerelles possibles entre les postes, etc.

INDICATEUR DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021	Objectif 2025	Avancement
Développer les talents des collaborateurs	Collaborateurs ayant suivi au moins une formation au cours de l'année ^(b)	75 %	76 %	76 %	81 %	100 %	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Dans le cadre du programme « Nurture », une réflexion est en cours pour définir un nouvel indicateur qui soit plus en phase avec la stratégie de formation du Groupe et qui permette de mieux refléter les nouvelles modalités d'apprentissage en accord avec les besoins identifiés.

(1) L'entretien est obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs ayant le statut cadre et employé. Un formulaire papier est également mis à disposition pour les ouvriers.

3.2.1.4 – ASSURER UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ÉQUITABLE

Politiques

Bel est convaincu que proposer un système de rémunération juste, motivant et équitable permet de combiner attractivité et compétitivité. La politique salariale du Groupe est déterminée par la Direction des ressources humaines et les équipes locales ont la responsabilité de la mettre en œuvre.

Plan d'action

Équité interne et compétitivité externe

Le Groupe respecte toujours les minima fixés par les lois locales et veille à appliquer des pratiques salariales non discriminantes. Pour attirer et retenir ses collaborateurs, Bel

veille à leur offrir des salaires et des avantages sociaux compétitifs. Ainsi, les filiales du Groupe sollicitent régulièrement des enquêtes salariales auprès de cabinets spécialisés pour identifier les meilleures pratiques du marché.

Avantages sociaux

Au-delà du socle minimum imposé par les lois et réglementations nationales, Bel veut assurer à l'ensemble de ses collaborateurs un bon standard en matière de protection sociale. Soucieux du bien-être des collaborateurs, le Groupe a pour ambition de s'assurer que le socle d'avantages sociaux proposés localement aux salariés est adéquat et aligné sur les pratiques de marché.

	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
% de collaborateurs ^(b) qui bénéficient d'une couverture santé	93 %	93 %	92 %	93 %
% de collaborateurs ^(b) qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité	91 %	92 %	91 %	93 %

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Collaborateurs en CDI et CDD.

Reconnaissance de la performance individuelle et collective

La reconnaissance de la performance individuelle est fondée sur le mérite. La rémunération variable individuelle des collaborateurs est étendue sur une large population de managers. Au moins 10 % de cette rémunération variable

est liée à l'atteinte d'objectifs extra-financiers, en lien avec la démarche RSE. Par ailleurs, un des critères de la rémunération variable des dirigeants est la réduction de l'empreinte carbone du Groupe.

	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
% de collaborateurs concernés par un système de rémunération prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe	59 %	59 %	59 %	59 %

(a) Valeurs à périmètre comparable.

3.2.1.5 – PROMOUVOIR UN DIALOGUE POSITIF

Politiques

Bel mis en place depuis 2016 une Charte du dialogue social au niveau mondial, qui vient structurer sa démarche autour de principes essentiels à mettre en œuvre ou à nourrir dans chacune de ses géographies. Ces derniers soulignent l'importance du respect des législations, du dialogue ouvert et éclairé avec les instances représentatives, mais aussi avec les managers et salariés.

Plan d'action

Relations sociales

Un dialogue régulier et de qualité est un levier essentiel d'amélioration de la vie en entreprise. Le Groupe favorise ainsi le dialogue constant entre l'ensemble des parties prenantes de l'Entreprise : collaborateurs, managers, représentants du personnel et membres de la Direction.

Pour garantir un dialogue social positif, la place des représentants du personnel élus ou désignés par les collaborateurs est reconnue comme clé. À ce titre, Bel reconnaît à tous ses collaborateurs, dans son Code de bonnes pratiques des affaires, le droit de bénéficier d'une instance de représentation.

Le cadre peut différer en fonction des géographies (Comité social et économique, *value committee*, Comité syndical, représentants de proximité...) mais l'objectif est toujours le même : favoriser les échanges. Une étude est en cours pour établir une cartographie des instances professionnelles présentes dans les différents sites du Groupe.

Au-delà des instances locales, un Comité d'entreprise au niveau européen est mis en place depuis 2019, composé de 21 représentants du personnel représentant ensemble 11 pays. La richesse des débats indique un fort intérêt pour cette instance, qui continue de se réunir à distance durant la crise sanitaire.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Enquête d'engagement des collaborateurs

Afin de mieux percevoir et évaluer le niveau d'engagement de ses collaborateurs, Bel conduit des enquêtes de satisfaction.

Conduite pour la première fois cette année dans le cadre du lancement du programme « Nurture », l'enquête Your Voice a affiché un taux de participation très élevé de 87 %.

Basé sur 18 piliers, ce sondage a permis de mesurer un niveau d'engagement des collaborateurs, de 74 % en 2021 (voir paragraphe 3.2.1 « Construire un avenir durable avec ses collaborateurs »).

Cette enquête sera conduite annuellement au niveau du Groupe et plus régulièrement selon les besoins des pays d'implantation de Bel.

3.2.2 – PROMOUVOIR DES PRATIQUES RESPONSABLES AUPRÈS DE SES PARTENAIRES D'AFFAIRES

DÉFINITION DE L'ENJEU

Ambassadeur d'un modèle d'entreprise responsable, Bel est convaincu qu'il est possible et indispensable de concilier gestion rigoureuse et pratiques exemplaires, rentabilité et intégrité, croissance et éthique. Le Groupe favorise des relations commerciales pérennes et de confiance avec l'ensemble de ses partenaires d'affaires (fournisseurs, sous-traitants, distributeurs), et œuvre pour des pratiques environnementales, sociales et éthiques exemplaires tout au long de sa chaîne de valeur.

POLITIQUE

Depuis plus de 10 ans, la Charte des achats responsables de Bel ⁽¹⁾ expose les engagements du Groupe à ses partenaires fournisseurs en matière d'enjeux environnementaux, sociaux et d'éthique des affaires, mais également les engagements que Bel attend d'eux. Cette charte a fait l'objet d'une révision en 2019 visant à renforcer le processus de sélection et de suivi de la performance des fournisseurs mais aussi l'engagement requis de leur part en termes de plans de vigilance.

MOM s'est également engagé dans une démarche d'achats responsables avec l'adoption d'une charte ⁽²⁾ dédiée fin 2020, qui présente les exigences du Groupe en matière d'enjeux environnementaux, sociaux et droits humains, d'éthique des affaires, de management et d'achats.

PLAN D'ACTION

Le Directeur des achats de Bel supervise la politique globale du Groupe, qui est adaptée aux spécificités des différentes catégories d'achats. Les acheteurs du Groupe, dont la rémunération variable est indexée sur des critères RSE, sont ensuite chargés de son déploiement effectif.

Compte tenu de la spécificité des enjeux liés à l'amont laitier et de leur importance stratégique pour Bel, les actions mises en place pour promouvoir des pratiques responsables auprès des producteurs laitiers sont présentées dans un chapitre dédié (voir paragraphe 3.4 « Promouvoir une agriculture durable »).

Identification des risques dans la chaîne d'approvisionnement

Dans le cadre des lois relatives au Devoir de vigilance et à Sapin II, le Groupe a réalisé une cartographie des risques

RSE puis une cartographie des risques de corruption liés à sa chaîne d'approvisionnement, cartographies basées sur des données exogènes : ces travaux menés en 2017-2018 ont permis d'affiner l'identification des catégories d'achats et zones géographiques nécessitant une vigilance particulière (voir paragraphe 3.1.6 « Plan de vigilance »). Le Groupe prévoit de mettre à jour ces cartographies des risques en 2022.

Le niveau de risques RSE et de corruption associé à ces achats est évalué sur la base de la combinaison « catégorie d'achats/pays du fournisseur ». Les combinaisons à haut risque RSE représentent moins de 4 % du montant d'achats réalisés en 2017, les combinaisons à haut risque de corruption moins de 2 %, celles à haut risque RSE et de corruption représentent moins de 5 %.

Un outil spécifique utilisant les résultats de ces cartographies est déployé depuis 2019 auprès de la communauté des acheteurs du Groupe. Ce dernier leur permet de déterminer les niveaux de risques du portefeuille de fournisseurs actuels et potentiels et ainsi d'établir un plan de priorité des évaluations de la performance RSE des fournisseurs.

Déploiement d'un dispositif d'évaluation et de contrôle des fournisseurs

Dès la phase d'appel d'offres, les fournisseurs reçoivent la Charte des achats responsables du Groupe. Pour engager les fournisseurs à respecter cette charte ainsi que le Code de bonnes pratiques des affaires, une clause « RSE et Éthique » est introduite dans les appels d'offres, les contrats passés avec les fournisseurs et dans les conditions générales d'achats du Groupe. Cette clause a fait l'objet d'une révision en 2019 visant à renforcer le respect des règles éthiques par les fournisseurs, leur devoir de vigilance sur leur propre chaîne d'approvisionnement et à exposer les conséquences en cas de manquement de leur part. La capacité des fournisseurs à s'engager et à traduire ces engagements dans la durée au travers de pratiques adaptées fait partie des critères d'évaluation retenus par Bel dans la sélection de ses fournisseurs. En outre, des exigences RSE spécifiques à chaque catégorie d'achats peuvent être intégrées dans les cahiers des charges des appels d'offres et contrats, en fonction des principaux enjeux ou risques identifiés.

(1) Pour plus d'informations, la Charte achats responsables de Bel est accessible sur le site Internet du Groupe Bel (charte-des-achats-responsables-sept-2019.pdf [groupe-bel.com]).

(2) Pour plus d'informations, la Charte achats responsables de MOM est accessible sur le site Internet du groupe MOM (https://www.momgroup.com/wp-content/uploads/2021/07/demarche-amelioration-continue.pdf).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Depuis 2009, le Groupe évalue par ailleurs la performance RSE des fournisseurs qu'il considère prioritaires au regard de leur volume d'affaires, des risques potentiels associés aux produits et services fournis et de leur implantation géographique. Menée avec EcoVadis, prestataire spécialisé dans le domaine des achats responsables, cette évaluation est basée sur 21 critères regroupés en quatre thèmes : environnement, social et droits de l'homme, éthique et achats responsables. Bel a défini une approche corrective graduelle en fonction de la note obtenue par le fournisseur et demande à ses fournisseurs de se faire réévaluer régulièrement. Dans certains cas, un plan d'action correctif peut-être exigé par le Groupe ainsi qu'une réévaluation anticipée. En 2021, le score moyen des fournisseurs est de 52,8/100, continuant de progresser positivement année après année.

Depuis 2017, MOM évalue également la performance de ses fournisseurs via EcoVadis. En 2021, le score moyen des fournisseurs est de 59/100.

En 2021, les acheteurs du Groupe ont effectué un recensement des initiatives RSE des fournisseurs évalués via EcoVadis, dans l'objectif de continuer à améliorer la connaissance du groupe Bel dans les actions de ses fournisseurs et dans leurs engagements RSE.

Parmi une trentaine d'indicateurs identifiés, cinq KPIs ont été sélectionnés pour leur représentativité de chacun des domaines d'évaluation EcoVadis et de la stratégie RSE du groupe Bel : Environnement (Actions sur la consommation d'énergie et les GES, Reporting sur les émissions de CO₂), Social et Droits de l'Homme (Actions sur la santé et la sécurité des employés), Éthique (Politique en matière de corruption), Achats Responsables (Audit ou évaluations RSE des fournisseurs). Bel et MOM observent une amélioration des performances des fournisseurs les plus récemment évalués par rapport à la moyenne des quatre dernières années. Cette amélioration démontre une maturité croissante dans la mise en place de politiques et d'actions RSE de nos fournisseurs.

Par ailleurs, Bel est engagé depuis 2017 au sein de l'initiative EcoVadis AIM-Progress dont l'ambition est d'améliorer la transparence et les pratiques responsables et durables dans le secteur alimentaire. Ainsi les dix membres de l'initiative partagent entre eux les évaluations EcoVadis de leurs fournisseurs, ce qui permet – tant pour les membres que pour les fournisseurs – de simplifier les processus et d'éviter de dupliquer les efforts.

Enfin, promoteur d'un modèle d'entreprise responsable, Bel répond également au questionnaire EcoVadis et a reçu en 2021 la médaille de platine EcoVadis, correspondant au plus haut niveau de reconnaissance, avec un score de 79/100, en reconnaissance de ses performances RSE. Cela place le Groupe dans le top 1 % des entreprises les mieux notées au monde, dans son secteur d'activité.

Déploiement d'un dispositif d'évaluation et de contrôle des sous-traitants

Les sous-traitants de produits finis permettent aux marques de développer leur présence sur de nouvelles géographies. Ils fabriquent environ 8 % du volume de fromage commercialisé par le Groupe, 7 sous-traitants majeurs du Groupe représentant à eux seuls 83 % du volume sous-traité.

Bel exige que tous ses sous-traitants de produits finis soient évalués par EcoVadis avec les mêmes règles de gestion que les autres fournisseurs. En 2021, le score moyen des sous-traitants de produits finis est de 46,8/100, aucun sous-traitant évalué ne présentant de risque élevé (score EcoVadis inférieur à 25/100).

Formation des acheteurs

Bel déploie depuis 2019 avec EcoVadis une formation à destination de tous les acheteurs du Groupe. Depuis début 2020, cette formation est disponible en permanence sur l'outil de formation Groupe et doit être réalisée par les nouveaux acheteurs dans les trois mois après leur arrivée. L'objectif de cette formation est de montrer aux acheteurs comment intégrer la RSE et les évaluations EcoVadis tout au long du processus achat et ainsi améliorer la performance de leur chaîne d'approvisionnement.

Depuis 2020, Bel met également à la disposition des acheteurs un Guide EcoVadis, récapitulant toutes les informations nécessaires sur le fonctionnement des évaluations et de la plateforme associée pour leur permettre d'intégrer au mieux la RSE dans leurs pratiques.

En 2021, une nouvelle formation ainsi qu'une mise à jour du guide EcoVadis a été mise à disposition des acheteurs pour leur présenter les nouvelles fonctionnalités de la plateforme et ainsi faciliter le processus d'invitation des fournisseurs à se faire évaluer.

INDICATEUR DE PERFORMANCE

BEL	2019 ^(b)	2020 ^(c)	2020 pro forma ^(a)	2021 ^(d)
Nombre de fournisseurs Bel évalués (hors lait collecté)	559	614	597	641
Score moyen des fournisseurs Bel évalués (hors lait collecté)	51,7/100	51,8/100	51,8/100	52,8/100
Score moyen des entreprises évaluées par EcoVadis dans l'année	45,1/100	46,1/100	46,1/100	47,9/100

- (a) Valeurs à périmètre comparable.
(b) Fournisseurs évalués entre 2016 et 2019 - données hors MOM et Safilait.
(c) Fournisseurs évalués entre 2017 et 2020 - données hors MOM.
(d) Fournisseurs évalués entre 2019 et 2021 - données hors MOM.

MOM	2019 ^(b)	2020 ^(c)	2020 pro forma ^(a)	2021 ^(d)
Nombre de fournisseurs Bel évalués (hors lait collecté)	153	155	155	149
Score moyen des fournisseurs Bel évalués (hors lait collecté)	55,7/100	56,6/100	56,6/100	59/100

- (a) Valeurs à périmètre comparable.
(b) Fournisseurs évalués entre 2016 et 2019.
(c) Fournisseurs évalués entre 2017 et 2020.
(d) Fournisseurs évalués entre 2019 et 2021.

INDICATEUR DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2019 ^(b)	2020 ^(c)	2020 pro forma ^(a)	2021	Objectif 2025	Avancement
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs	Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs (sur 100) ^(e)	51,7 ^(d)	51,8	51,8	52,8	55	
	Données Bel hors MoM	55,7	56,6	56,6	59		

- (a) Valeurs à périmètre comparable.
(b) Fournisseurs évalués entre 2016 et 2019.
(c) Fournisseurs évalués entre 2017 et 2020.
(d) Hors Safilait.
(e) Hors lait collecté

Une vigilance à l'égard des distributeurs, clients et agents

Dans le cadre des dispositions relatives aux lois Sapin II et Devoir de vigilance (voir paragraphe 3.1.6 « Plan de vigilance »), le Groupe a pris des mesures pour mieux connaître l'ensemble de ses parties prenantes (principe du

« Know your Customer »). Ces mesures permettent au Groupe d'être alerté si ses distributeurs, clients ou agents font l'objet d'une condamnation, d'expositions politiques ou d'inscription sur listes noires en matière d'embargo. Quand jugés pertinents, les prestataires logistiques et banques de certains pays sont également couverts par ces mesures.

3.2.3 – PROMOUVOIR DES PRATIQUES DE FINANCEMENT RESPONSABLES AUPRES DES INVESTISSEURS

DÉFINITION DE L'ENJEU

Engagé dans la construction d'un modèle d'entreprise responsable et rentable, Bel est convaincu de la nécessité d'associer performance financière et extra-financière et souhaite promouvoir des pratiques de financement plus responsables. C'est pourquoi le Groupe s'est lancé dès 2017 dans la création de lignes de crédit à impact environnemental et social pour mettre ses objectifs environnementaux et sociaux au cœur de sa stratégie de financement.

POLITIQUE ET PLAN D' ACTIONS

Le Groupe lie ses financements à sa démarche globale d'entreprise pour concentrer ses efforts sur des enjeux majeurs de sa responsabilité sociale et environnementale dans le cadre de deux opérations de financement en 2017 puis 2019.

En 2017, Bel a conclu un avenant qui prévoit l'extension de la maturité de sa convention de crédit renouvelable multidevises et a fait le choix, à cette occasion, d'y intégrer des critères à impact environnemental et social.

Engagé depuis plus de dix ans dans une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise, le Groupe Bel a, avec le soutien de ses banquiers prêteurs, fait le choix d'inclure dans la convention de crédit des critères à impact environnemental et social qui reposent sur l'atteinte de trois objectifs issus de sa stratégie de développement durable à horizon 2025 :

- réduction de ses émissions de gaz à effet de serre ;
- développement de programmes d'éducation nutritionnelle dans les pays clés du Groupe ;
- déploiement d'un programme d'actions concrètes en faveur d'une filière amont laitier durable.

La ligne de crédit amendée comporte une obligation de résultat vertueuse : en cas de non atteinte des objectifs, le Groupe Bel s'engage à mettre en œuvre des mesures correctrices au travers d'investissements directs ou de financement d'associations ou d'Organisations Non Gouvernementales.

Cet accord fait de Bel le premier groupe de l'industrie laitière à volontairement indexer une ligne de crédit à ses performances en matière de développement durable.

En 2019, dans la continuité de sa première opération de financement avec des objectifs extra-financiers, le Groupe Bel réalise un placement privé (EURO PP) comportant des critères environnementaux et sociaux.

Les critères environnementaux et sociaux portent sur l'atteinte d'objectifs sur deux piliers de sa stratégie de développement durable :

- déploiement d'un programme d'actions concrètes en faveur d'une filière amont laitier durable ;
- réduction de ses émissions de gaz à effet de serre : le Groupe s'engage à déployer un plan ambitieux avec des objectifs fixés annuellement jusqu'en 2029.

RÉSULTATS 2021 POUR LES DEUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENTS LIÉES À DES CRITÈRES À IMPACT ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL (LIGNE DE CRÉDIT ET EURO PP)

DÉFINITIONS	OBJECTIF AU 31 DÉCEMBRE 2021	RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2021	ATTEINTE DE L'OBJECTIF
Amont laitier ^(a) <i>Le Groupe Bel s'engage à définir et déployer dans l'ensemble de ses 10 bassins laitiers un programme « Amont laitier », participant à la durabilité de la filière laitière (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »)</i>	Suivi formalisé du respect du planning de déploiement par le comité de pilotage du projet « Déploiement »	100 % conforme aux engagements	
Réduction des émissions de gaz à effet de serre ^(a) <i>Ratio d'émission des gaz à effet de serre : émissions de gaz à effet de serre en kg d'équivalent CO₂ (scopes 1 et 2) par tonne produite indicateur de référence : Indicateur pro forma calculé au 31 décembre 2017 utilisant le nouveau format d'indicateur (avec un dénominateur en tonnes produites) (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »)</i>	- 15 %	- 15 %	
Programmes d'éducation nutritionnelle <i>Programme d'éducation nutritionnelle : initiative citoyenne de la marque ou du Groupe visant à promouvoir des habitudes d'alimentation saines et un mode de vie actif à travers une approche éducative divertissante. Ces programmes peuvent être développés par un partenaire et sponsorisés par le Groupe Bel ou ses marques au travers de partenariats durables et contractualisés (voir paragraphe 3.3.3 « Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains »).</i>	6 pays	7 pays	

(a) Critères environnementaux et sociaux portent sur l'atteinte d'objectifs ligne de crédit et EURO PP.



3.2.4 – COMMUNIQUER DE MANIÈRE RESPONSABLE ET TRANSPARENTE AUPRÈS DE SES CONSOMMATEURS

DÉFINITION DE L'ENJEU

Des millions de personnes consomment les produits Bel à travers le monde, et parmi eux de nombreux enfants. Cette confiance confère au Groupe et à ses marques, une responsabilité : celle de communiquer de manière responsable et avec transparence, pour protéger la santé des consommateurs et encourager des modes de vie plus sains.

POLITIQUES

Bel s'est doté, dès 2009, d'une Charte de communication responsable incitant le Groupe à valoriser des comportements alimentaires sains (tailles de portion adaptées, promotion de modes de vie active, etc.) dans toutes ses prises de parole. Cette charte s'applique à toute forme de communication (publicité, communication corporate, emballages, prises de paroles digitales, etc.). Une mise à jour de la Charte est prévue en 2022.

PLAN D'ACTION

Communiquer de manière responsable

Une prise en compte des enjeux RSE dès la conception des publicités

Les différents services du Groupe (Marketing, Nutrition, Développement Durable, Légal, Communication) collaborent activement dès la phase de conception des communications des marques pour s'assurer de la véracité des informations communiquées et de leur conformité aux principes du Groupe. Un outil dédié dit « Validcom » permet aux fonctions concernées de revoir et valider toutes les formes de communication (emballages, publicités télévision, promotion en magasins, site Internet) portant sur tout le portefeuille des marques du Groupe.

Des marques positives, véhicules de la signature *For All. For Good*

Les marques sont les ambassadrices de la signature du Groupe *For All. For Good* : par leur proximité avec les consommateurs, elles constituent les meilleurs relais de communication du Groupe sur les sujets de responsabilité. Les engagements RSE du Groupe alimentent le discours des marques et renforcent leur crédibilité ; en retour les marques, grâce à leur notoriété, apportent de la visibilité à

la mission du Groupe Bel. Dans cette perspective, toutes les marques cœur du Groupe ont adopté leurs propres feuilles de route RSE à trois ans, avec des priorités identifiées sur les cinq défis RSE majeurs, sur lesquelles elles vont communiquer massivement auprès des consommateurs. Ainsi, en plus de répondre aux attentes et préoccupations des consommateurs, les marques ont l'ambition de jouer un véritable rôle sociétal en mettant à profit la confiance tissée avec eux pour les guider vers des comportements alimentaires équilibrés et plus respectueux de l'environnement et des pratiques sociales responsables.

Par exemple en 2021, à l'occasion de ses 100 ans, La Vache Qui Rit® a lancé l'opération « un rire, un don » pour engager tous ses consommateurs à offrir des rires à ceux qui en ont le plus besoin, en partenariat avec une vingtaine d'associations à travers le monde. En France, plus de 10 000 rires ont été enregistrés permettant de reverser 70 000 euros à l'association Le Rire Médecin pour financer des visites de clowns dans les hôpitaux et amener de la joie dans la vie de plein d'enfants hospitalisés.

Par ailleurs, lors de l'opération de communication RSE multimarques « Pour tous, pour de bon, et pour nos régions » faite en France en 2021, Bel a observé que l'association de la marque Bel aux communications des marques produit avait un impact positif sur les éléments d'image de marque responsable tels que la naturalité des recettes, la fabrication locale ou la juste rémunération des éleveurs. Cette opération a aussi démontré qu'une communication claire et transparente sur les enjeux RSE renforçait le sentiment de proximité, la confiance et l'intention d'achat des consommateurs.

En 2021, le chiffre d'affaires des produits positifs est de 74 %, stable par rapport à l'année dernière.

Une communication responsable auprès des enfants

Bel porte une attention particulière aux communications adressées aux enfants. C'est pourquoi, en plus de la Charte de communication nutrition interne, Bel et MOM se sont engagés avec le mouvement volontaire européen EU Pledge. À travers cette initiative, Bel et MOM s'engagent à ne diffuser auprès des enfants de moins de 12 ans que les publicités (télévision, presse ou digital) des produits répondant aux critères nutritionnels de l'EU Pledge (*Nutrition White Paper*⁽¹⁾).

(1) https://eu-pledge.eu/wp-content/uploads/EU_Pledge_Nutrition_White_Paper.pdf

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

INDICATEUR DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021	Objectif 2025	Avancement
Offrir des produits positifs aux consommateurs	Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits positifs ^(b) (%)	73,4 %	76,0 %	74,3 %	74,2 %	N/A ^(c)	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Les produits considérés comme positifs dans le cadre du calcul de cet indicateur sont les produits qui présentent au moins l'une des caractéristiques suivantes :

- origine biologique ;
- conforme à Bel Nutri+ ;
- contenant au maximum 1 additif ;
- issu d'une alimentation animale sans OGM.

(c) Cet indicateur est en cours de construction, un objectif sera à terme fixé

SYNTHÈSE DU CHAPITRE

FAITS MARQUANTS 2021

- Lancement de *Your Voice*, une enquête de satisfaction menée auprès de l'ensemble des collaborateurs.
- Lancement du programme *Actors for Good* et engagement du Groupe à former l'ensemble des collaborateurs aux enjeux climatiques via La Fresque du Climat.
- Obtention par Bel de la médaille de platine EcoVadis avec un score de 79/100, ce qui la place dans le top 1 % des entreprises les mieux notées au monde, dans son secteur d'activité.
- Obtention d'un taux de fréquence des accidents chez Bel historiquement bas grâce à une baisse significative des accidents en usines et pendant les trajets.

PRIORITÉS 2022

- Renforcer l'engagement collaborateurs et faire monter en compétence les managers, notamment à travers le nouveau modèle managérial de Bel (We@Bel).
- Publier en interne une Charte d'engagement Diversité & Inclusion du Groupe Bel.
- Continuer le programme *Actors for Good* avec notamment le déploiement de la Fresque du Climat et la semaine de la solidarité.
- Mise en place des chartes de travail à distance.
- Identifier les synergies potentielles des démarches achats responsables et capitaliser sur les bonnes pratiques respectives, dans le cadre du rapprochement des équipes achats de Bel et de MOM.





RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer à une alimentation plus saine



3.3 – CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAINES

« Offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous » constitue la mission de Bel, inscrite au cœur de sa stratégie d'entreprise. En tant qu'entreprise de l'agroalimentaire, Bel est en effet conscient de sa responsabilité de :

- s'inscrire dans l'objectif de développement durable n° 2 de l'ONU « Faim Zéro », visant à éliminer la faim d'ici à 2030 et de faire en sorte que chacun, en particulier les personnes en situation vulnérable, ait accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante ;
- proposer des produits sûrs et sains et encourager de meilleures habitudes alimentaires. Pour cela, le Groupe poursuit la transformation de son portefeuille de marques en renforçant sa stratégie sur trois territoires complémentaires : le laitier, le fruitier et le végétal. Bel conserve par ailleurs le modèle de la portion, pour encourager une consommation de ses produits en quantité raisonnée ;
- répondre aux attentes de ses consommateurs, qui en plus des exigences organoleptiques et sécuritaires, sont de plus en plus attentifs à la qualité, l'origine et la naturalité des ingrédients.

3.3.1 – PROPOSER DES PRODUITS DE QUALITÉ ET DE SÉCURITÉ OPTIMALES

DÉFINITION DE L'ENJEU

Proposer des produits alimentaires sûrs constitue un enjeu de santé publique de premier ordre. Bel met donc en œuvre les dispositions nécessaires pour assurer un niveau de qualité et de sécurité alimentaire strict, conforme aux exigences réglementaires. Pour cela, le Groupe travaille en étroite collaboration avec tous les acteurs de la chaîne alimentaire, depuis l'approvisionnement en matières premières, jusqu'à la transformation des produits et leur distribution.

POLITIQUES

Bel a adopté plusieurs politiques structurantes pour garantir une qualité et une sécurité alimentaires optimales et se prémunir des risques identifiés à toutes les étapes de sa chaîne de valeur :

- la politique de management des opérations industrielles, déclinée dans toutes les usines, qui réaffirme l'exigence de Bel à assurer la qualité et la sécurité des aliments de tous ses produits ;
- la politique *Food Fraud* qui vise à prévenir toute tentative de fraude alimentaire à l'égard des matières premières et ingrédients utilisés par le Groupe, des procédés soustraits, et depuis 2019 des emballages. Cette politique a été renforcée en 2021 suite à l'analyse de vulnérabilité des matières et des emballages, réalisée en 2020. Cette politique est pilotée par la Direction qualité et réglementation Groupe et déployée localement en lien avec les services qualité et achats ;
- la politique *Sûreté* visant à protéger le Groupe et ses produits de tout acte de malveillance, d'origine matérielle ou immatérielle. Celle-ci énonce huit engagements portant sur des mesures de prévention, et intègre la politique *Food Défense* qui a pour objectif de protéger la chaîne alimentaire contre les risques d'actions malveillantes, criminelles ou terroristes, pouvant entraîner une contamination des produits. Cette politique a été renforcée en 2021 pour intégrer de nouvelles mesures relatives aux risques informatiques et aux exigences douanières. Cette dernière est pilotée par la Direction qualité et réglementation Groupe et déployée localement par chaque Directeur de site ;

- la politique Food Safety Culture, marquant le lancement de la démarche de déploiement de la food safety culture à l'échelle du Groupe, afin de donner la dimension attendue à la sensibilisation et la contribution de tous dans la garantie de notre fabrication de produits sûrs pour le consommateur.

En plus de ces politiques, Bel a révisé et amélioré en 2021 un ensemble de standards visant à harmoniser les procédures de qualité relatives à la sûreté des aliments (contaminants, allergènes, certifications...) au sein du Groupe.

PLAN D'ACTION

Assurer un contrôle strict des matières premières et emballages dès l'amont

Un accompagnement des producteurs laitiers

Dès l'élevage, les producteurs laitiers sont garants de la qualité sanitaire et de la conformité du lait qu'ils produisent. Pour prévenir tout risque, notamment bactériologique, les techniciens de production laitière de Bel diffusent de façon continue auprès des producteurs des bonnes pratiques pour produire un lait de qualité. Des échantillons sont prélevés lors de la collecte du lait pour vérifier que celui-ci est conforme aux critères de composition et d'hygiène et ne contient pas de traces d'antibiotiques. Lorsque le lait est d'une qualité inférieure aux standards du Groupe, Bel propose et met en place des actions ciblées auprès des producteurs concernés comprenant :

- un audit de l'exploitation ;
- une proposition de plans d'action pour améliorer la qualité du lait concerné ;
- un suivi de ces plans afin d'accompagner le producteur dans sa démarche d'amélioration.

Si la qualité du lait est insuffisante, celui-ci n'est pas utilisé. Ces cas restent très rares néanmoins.

Par ailleurs, pour conserver les qualités du lait, Bel le collecte dans un délai maximum de 72 heures après la traite. Bel accompagne également l'équipement de certains producteurs en tanks réfrigérés.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer à une alimentation plus saine

Un contrôle des fournisseurs d'autres matières premières stratégiques ou d'emballages

Par ailleurs, des audits qualité sont réalisés auprès des fournisseurs majeurs de matières premières ou d'emballages les plus sensibles. Lorsque des non-conformités mineures sont constatées sans remettre en cause la sécurité sanitaire des produits fournis, les fournisseurs s'engagent auprès du Groupe sur des actions correctives dans un horizon de temps défini.

Chaque année, Bel revoit son dispositif de contrôle des fournisseurs selon les risques émergents nouvellement identifiés. Ainsi, en 2021, un contrôle renforcé a été mené sur les contaminants végétaux comme les alcaloïdes à la suite de l'introduction de nouvelles matières premières végétales.

Des contrôles sanitaires rigoureux lors de l'arrivée des matières premières dans les usines

Tous les composants entrant dans les recettes de Bel, notamment toutes les matières premières laitières, qu'elles soient liquides ou solides, sont soumises à de nombreux contrôles sanitaires dès leur entrée sur les sites de fabrication, puis à nouveau avant leur entrée en production, au niveau microbiologique, physicochimique et organoleptique.

Tous les emballages, et notamment ceux qui entrent en contact direct avec les produits, suivent des procédures de contrôle comparables à leur arrivée dans les usines du Groupe.

Déployer des procédures exigeantes dans les sites de production

Une démarche de certification des sites de production

Le Groupe est engagé dans une démarche de certification qualité de ses sites industriels selon les normes GFSI reconnues (FSC 22000, IFS, BRC, SQF[CBI]). 25 sites industriels du Groupe sont ainsi certifiés GFSI.

En 2020, Bel a obtenu le statut douanier d'opérateur économique agréé « sécurité/sûreté » (OEA FULL) pour l'ensemble de ses sites français et pour le siège social, afin de renforcer la sécurité et la sûreté des flux de marchandises entrant ou sortant de l'Union européenne. Cette démarche continuera d'être progressivement déployée aux autres sites industriels d'ici à 2024. En plus de la certification, Bel dispose de procédures strictes détaillant les rôles et les responsabilités de chacun et d'un service entièrement dédié au pilotage et à la veille réglementaire des opérations douanières. Ce dernier conduit également les audits auprès des référents douanes et exports, des transporteurs et des brokers.

Des processus de qualité robustes et harmonisés

Bel maintient et améliore son système HACCP (*Hazard Analysis Critical Control Point*) dans l'ensemble de ses sites industriels pour identifier, évaluer et maîtriser les dangers significatifs relatifs à la sécurité des aliments. En 2019, Bel a élaboré un standard HACCP Groupe présentant les exigences de qualité génériques, qui doivent ensuite être déclinées au niveau des sites industriels. Ce standard est revu chaque année suivant l'évolution des réglementations et des risques émergents identifiés par le Groupe, comme pour les matières d'origine végétales, en cours d'intégration dans le standard.

Par ailleurs, les politiques *Food Fraud* et *Food Defense* sont communes aux sites industriels et mises en œuvre localement. Pour prévenir les risques de malveillance, chaque site est tenu de déployer un Plan de *Food Defense* comprenant une évaluation exhaustive des risques et menaces identifiés et des plans d'action dédiés pour maîtriser et diminuer ces risques. En 2020, la politique *Food Fraud* a été complétée par une analyse de vulnérabilité afin d'identifier les produits, les matières premières et les emballages les plus exposés au risque de fraude et qui nécessitent par conséquent des contrôles approfondis et réguliers. À la suite de cette analyse, un plan de surveillance propre aux emballages a été établi en 2021 notamment, et garantir la qualité et la durabilité du produit tout prévenant la migration des contaminants.

En parallèle, un plan des formations réglementaires a été réalisé en 2021 et sera déployé à partir de 2022.

Des contrôles sanitaires stricts

Bel met en œuvre des plans de contrôles de ses produits tout au long de la chaîne de fabrication afin de garantir leur conformité aux exigences réglementaires sur de nombreux critères, notamment microbiologiques, chimiques, corps étrangers, nutritionnels et allergènes.

Ces contrôles qualité portent sur les produits semi-finis (en cours de fabrication) et les produits finis, mais aussi sur l'environnement de production (air, eau, machines, locaux de fabrication, personnel, etc.). Ils sont réalisés par des laboratoires d'analyse internes et, autant que nécessaire, par des laboratoires externes indépendants sous accréditation. L'évaluation HACCP permet de déterminer la fréquence de ces contrôles, qui sont adaptés à la matière première ou à l'ingrédient considéré et dont les enregistrements sont conservés par les sites.

Par ailleurs, des plans de surveillance sont menés sur l'intégralité des usines et des produits autour d'une thématique identifiée chaque année. En 2021, 30 contaminants ont été étudiés.

Des conditions de conservation adéquates

Les processus de pasteurisation ou stérilisation mis en œuvre dans les sites de Bel assurent une bonne conservation des produits fabriqués. La bonne conservation est également renforcée grâce à l'emballage protecteur des portions individuelles.

Des exigences similaires pour les produits sous-traités et/ou associés à des produits partenaires

Les exigences du Groupe en termes de qualité, sécurité et traçabilité produit sont reportées sans exception sur ses produits sous-traités et sur les produits de co-branding. Un soin particulier est apporté à ces derniers afin que l'association d'un produit de marque Bel avec un produit d'une autre marque soit toujours à la hauteur des attentes des consommateurs du Groupe.

Par ailleurs, des audits qualité sont réalisés chez les sous-traitants dont les produits véhiculent les marques de Bel et lorsque des non-conformités mineures sont constatées sans remettre en cause la sécurité sanitaire des produits fournis, les sous-traitants audités s'engagent auprès du Groupe sur des actions correctives dans un horizon de temps défini.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer à une alimentation plus saine

Assurer la qualité et sécurité des produits lors du transport aval

Bel réalise des audits de la chaîne de distribution de ses produits afin d'assurer le respect de la chaîne du froid et des conditions de transport et de conservation de ses produits. Une Charte des bonnes pratiques de stockage et de distribution a été partagée avec les distributeurs de Bel, dans ses différentes zones de commercialisation. Bel a également mis en place un réseau de coordinateurs qualité de la supply-chain et de la sous-traitance afin de contrôler et d'optimiser le respect des exigences de stockage/distribution et de façonnage et faciliter la remontée d'information en cas de réclamation. Par ailleurs, dans le cadre de sa certification d'opérateur économique agréé, le Groupe réalise de nombreux contrôles sur sa chaîne logistique (audits des transporteurs, contrôle de l'intégrité du véhicule à l'arrivée et au départ de l'usine...).

Un système de traçabilité robuste pour prévenir les risques

Une traçabilité des produits tout au long de la chaîne alimentaire...

Bel met en place les mesures nécessaires pour garantir la traçabilité depuis l'achat des matières premières jusqu'à la distribution des produits aux consommateurs.

Concernant les matières premières, des tests de traçabilité réguliers sont réalisés et les fournisseurs sont appelés à respecter un délai optimal d'obtention des résultats de traçabilité.

La traçabilité des produits est quant à elle assurée par des marquages obligatoires sur les unités de vente consommateur (codes lots, date limite d'utilisation optimale ou date limite de consommation, etc.). Toutes les unités logistiques sont identifiées par un marquage faisant le lien avec le code lot du produit.

Un outil unique utilisé par le Groupe répertorie en outre les lieux de stockage de tous ses produits chez le client final et dans l'ensemble de son réseau de distribution.

... permettant de prévenir et gérer les risques efficacement

Les méthodes appliquées permettent d'identifier à tout moment les lots de produits dans lesquels un lot de composants a été signalé et assurent ainsi l'efficacité des éventuels retraits et rappels. Ce suivi et les divers tests de traçabilité réalisés permettent de connaître les flux, de stocker les informations relatives à la sécurité des aliments qui pourraient être nécessaires aux autorités, d'identifier un risque ou d'isoler une production.

Afin de prévenir et gérer les risques, le Groupe a également élaboré et mis en place une procédure de gestion des alertes qualité et sécurité alimentaire. Celle-ci intègre notamment une procédure de rappel pour gérer de manière organisée et avec la rapidité de réaction nécessaire une potentielle crise sanitaire/qualité qui aurait été déclenchée par une alerte grave.

Protéger la santé/sécurité de ses consommateurs et garantir un lien de confiance

En fournissant des informations transparentes et pertinentes aux consommateurs

Voir paragraphe 3.2.4 « Communiquer de manière responsable et transparente auprès des consommateurs ».

En offrant un service consommateur proactif

Pour améliorer la satisfaction de ses clients et la qualité de ses produits, Bel a mis en place une gestion efficace des réclamations qualité qui permet d'alerter le Groupe quand les produits commercialisés ne répondent pas aux exigences qualité et sécurité des aliments attendues (identité, intégrité, fiabilité, sécurité, etc.). Les remontées des consommateurs sont centralisées dans un outil dédié dit « We care », déployé dans toutes les filiales du Groupe (hors MOM et Safilait).

Les objectifs Bel	KPI	2021	Objectif 2025
Certifier toutes les usines Bel douanier d'opérateur économique agréé « sécurité/sûreté » (OEA FULL)	Part des usines Bel certifiée douanier d'opérateur économique agréé « sécurité/sûreté » (OEA FULL)	36,67%	100%

3.3.2 – AMÉLIORER LA QUALITÉ NUTRITIONNELLE DES PRODUITS

DÉFINITION DE L'ENJEU

La qualité nutritionnelle des produits alimentaires constitue une préoccupation croissante des autorités de santé publique et des consommateurs, alors que les problèmes de surpoids et d'obésité touchent très largement les adultes et enfants à travers le monde ⁽¹⁾, et que la malnutrition continue d'exister dans les pays en voie de développement. Parallèlement, la naturalité est une tendance forte et en constante augmentation chez les consommateurs du monde entier, qui cherchent des produits avec des listes d'ingrédients plus courtes et plus simples, perçues comme gage de qualité.

Ainsi, le Groupe Bel poursuit sa stratégie de transformation des marques de son portefeuille, pour offrir à ses consommateurs des produits qui associent plaisir, bienfaits nutritionnels et qualité des ingrédients.

POLITIQUES

Afin d'accélérer la transformation de ses marques dans la lignée de sa nouvelle identité *For All. For Good*, Bel déploie une politique structurante, dite *Healthier* ⁽²⁾, qui repose sur deux piliers :

- la qualité nutritionnelle, afin de cadrer le développement de nouveaux produits et améliorer en continu la qualité nutritionnelle des produits existants ;
- la naturalité, afin d'obtenir des listes d'ingrédients plus courtes, et limiter le recours aux additifs.

Cette politique est complétée par :

- des notes de position sur les arômes et colorants.

PLAN D'ACTION

Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits

Un premier filtre pour garantir la compatibilité des produits avec une alimentation équilibrée

Les produits distribués par Bel sont une source importante de calcium, protéines et de vitamines, des nutriments essentiels à la croissance et compatibles avec les besoins alimentaires de tous. En portion, c'est-à-dire en quantité raisonnée, les teneurs en matières grasses et en sel des produits peuvent tout à fait s'inscrire dans une alimentation équilibrée. Pour cela, le Groupe s'assure en premier lieu et avant tout développement de produits que les seuils maximums par portion co-construits avec un comité d'experts international sont respectés pour les matières grasses, le sucre ajouté et le sel.

De plus, en tant qu'acteur majeur de l'alimentation, Bel est conscient de sa responsabilité à ne pas inciter au grignotage, et a développé un guide de bonnes pratiques sur le « mindful snacking » pour accompagner les équipes marketing dans la communication responsable.

Un système de profilage nutritionnel et des objectifs d'amélioration

Par ailleurs, en s'appuyant sur les recommandations nutritionnelles de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), ainsi que plusieurs experts internationaux en nutrition, et pour renforcer sa démarche nutritionnelle, Bel déploie depuis 2017 un système de profilage nutritionnel appelé *Bel Nutri+*.

Ce système a pour objectif de structurer l'approche nutritionnelle de Bel en matière de développement et de rénovation produits, en fixant des seuils par catégorie de produits (fromages, lait, yaourt, snacks salés, snacks sucrés) et par cible (adultes, enfants), pour six nutriments :

- les nutriments à favoriser : calcium, protéines ;
- les nutriments à limiter : matières grasses, acides gras saturés, sucres ajoutés, sel.

Ce système de profilage nutritionnel a été adapté fin 2020 à la catégorie végétale, en précisant les seuils des nutriments à limiter et ceux à favoriser selon la place que le produit va occuper dans le repas. En effet, le végétal est un univers très vaste qui présente des caractéristiques nutritionnelles très diverses (fruits, légumes, légumineuses, céréales) et des usages différents (produit consommé comme un substitut de fromage ou un tartinable de légumes).

En accord avec ce système, Bel s'est fixé pour objectif que 80 % des volumes de son portefeuille de produits destinés aux enfants et familles respectent la promesse *Bel Nutri+* d'ici à 2025. Fin 2021, c'était le cas pour 72 % de ces volumes.

Les avancées emblématiques du Groupe portent sur les sujets suivants :

- réduction de la teneur en matières grasses et en sel (ex. : La Vache qui rit[®], Babybel Original[®], Kiri...)
- mise en conformité des recettes avec l'EU Pledge ;
- lancement de gammes enrichies en nutriments essentiels (fer, iode, zinc, vitamines A ou D) et probiotiques ;
- lancement de gammes hybrides, combinant fromage et légumineuses (ex. : *The Laughing Cow blends*[®] aux États-Unis, au Royaume-Uni et au Canada).

Par ailleurs, afin d'améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits, le groupe MOM propose à présent, pour la majorité de ses gammes, une offre additionnelle de produits sans sucres ajoutés. Ainsi, à fin 2021, 81 % des produits proposés ⁽³⁾ par les marques *Materne* et *Pom'Potes*[®] sont sans sucres ajoutés. MOM s'est fixé l'objectif d'accroître cette part à 100 % d'ici à 2025. Par ailleurs, afin d'inciter les Français à faire le choix d'une consommation saine, MOM s'est engagé dès 2018 à apposer le Nutri-score sur la totalité de son portefeuille de produits. 80 % des références sont classées en A.

(1) Selon l'Organisation mondiale de la santé, le surpoids ou l'obésité concernent : 42 % des adultes de plus de 18 ans 2016 (soit 1,9 milliard d'adultes), 340 millions d'enfants et adolescents âgés de 5 à 19 ans et 9 millions d'enfants âgés de moins de 5 ans

(2) Plus d'informations sont disponible sur le site Internet du Groupe Bel (exe-200630-brochure-bel-nutrition-hd-franais.pdf [groupe-bel.com]).

(3) En nombre de références.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer à une alimentation plus saine

S'engager pour toujours plus de naturalité

La mission de Bel est d'offrir des produits plus sains et responsables pour tous. La politique *Healthier* du Groupe Bel, comprend un pilier entier sur la naturalité afin de guider les développements, les rénovations et les innovations du Groupe. L'objectif est d'offrir des produits plus simples, avec des listes d'ingrédients plus courtes, tout en continuant de garantir une sécurité sanitaire optimale et le goût des produits du Groupe tant apprécié par des millions d'enfants et de familles au quotidien.

Les additifs étant devenus une source de préoccupation majeure pour les consommateurs, le Groupe s'est volontairement engagé dans un programme vaste de rénovation de ses recettes, afin de réduire ou supprimer les additifs, de sorte que toutes les marques cœur soient sans colorants ni arômes artificiels d'ici à fin 2021. À fin 2021, Bel a atteint cet objectif, grâce à un important travail mené sur l'innovation et la rénovation produits, plus de 50 recettes ont été rénovées sur les trois dernières années.

Les recettes d'un grand nombre des produits du Groupe, comme Babybel Original[®] sont historiquement très simples, composées de quatre ingrédients seulement (du lait, du sel, des ferments et de la présure) et sans additifs ni conservateurs ajoutés.

Pour d'autres produits, comme La Vache qui rit[®] et Kiri[®], un travail important est réalisé depuis plusieurs années pour

améliorer les recettes en réduisant et/ou supprimant des additifs ajoutés. La priorité du Groupe est évidemment de répondre aux attentes de ses consommateurs au sujet de la naturalité, sans compromis sur le goût, la sécurité ou la qualité.

Plusieurs innovations et rénovations emblématiques ont été conduites sur les dernières années, avec comme actualités clés en 2021 :

- la suppression de tous les arômes et colorants artificiels des marques cœurs du Groupe à fin 2021 ;
- le relancement de la Vache qui rit[®] Original en Europe avec une simplification de la recette et une liste d'ingrédients beaucoup plus courte, avec quatre ingrédients laitiers, dans la lignée de la simplification de la recette de Kiri[®] qui avait été relancée en 2020 ;
- le lancement du tartinable Nurish en Belgique en octobre 2021 et qui sera plus largement déployé à compter de 2022.

Par ailleurs le Groupe travaille avec des experts externes en nutrition afin d'adapter les produits aux besoins des pays émergents. Dans certaines régions du monde, où les conditions climatiques et de conservation posent de réels enjeux, Bel est engagé à n'utiliser que les additifs nécessaires strictement à la conservation et à la qualité optimale du produit (voir paragraphe 3.7.1 « Adapter ses produits aux besoins de tous »).

INDICATEUR DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021	Objectif 2025	Avancement
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle de ses produits	Portefeuille produit enfants et familles respectant les critères <i>Bel Nutri+</i> ^(b)	69 %	72 %	72 %	72 %	80 %	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Hors MOM.

3.3.3 – ENCOURAGER DE MEILLEURES HABITUDES ALIMENTAIRES ET INCITER À DES MODES DE VIE PLUS SAINS

DÉFINITION DE L'ENJEU

Fort de sa responsabilité de participer à nourrir plus sainement les populations et conscient que l'évolution des habitudes alimentaires passera par l'éducation des familles et de leurs enfants, Bel s'engage à promouvoir des modes de vie plus sains auprès de ses collaborateurs et des consommateurs, à travers des programmes d'éducation nutritionnelle.

POLITIQUES

Bel a développé des programmes d'éducation nutritionnelle et projets qui structurent sa démarche de sensibilisation :

- le programme « Healthy Smiles », à destination des collaborateurs ;
- le projet « Educanut », à destination des consommateurs.

PLAN D'ACTION

Favoriser de meilleures habitudes alimentaires auprès de ses collaborateurs

Le Groupe poursuit le déploiement du programme d'éducation nutritionnelle « Healthy Smiles », avec pour objectif qu'il soit mis en œuvre dans 100 % des filiales d'ici à 2025 ⁽¹⁾, en 2021 83% des filiales ont activé le programme. Ce programme est structuré autour de trois fondamentaux : la promotion d'un bon équilibre alimentaire et d'un mode de vie plus sain, l'incitation à l'activité physique et l'amélioration de l'offre alimentaire. Toutes les filiales sont ainsi engagées pour offrir aux collaborateurs du Groupe une alimentation plus saine au quotidien, sur leur lieu de travail.

Dans le cadre de ce programme, plusieurs actions de sensibilisation sont organisées chaque année (distribution d'outils pédagogiques, jeux, compétitions sportives, concours culinaires, etc.). En 2021, Bel a organisé un *Active Challenge* virtuel, afin de s'adapter au contexte sanitaire, via une application dédiée, pour sensibiliser ses collaborateurs à travers des jeux, quiz et concours, à ancrer des habitudes de consommation saine dans leur quotidien. Au total, 29 filiales ont participé à ce parcours, rassemblant plus de 700 collaborateurs.

Favoriser de meilleures habitudes alimentaires auprès des consommateurs et enfants

Bel soutient des programmes d'éducation nutritionnelle à destination de ses consommateurs à travers son projet « Educanut ».

Ces programmes ont pour but d'aider enfants et parents à mieux appréhender l'importance de la nutrition et de l'activité physique pour leur santé. Ils sont conduits en partenariat avec d'autres acteurs (associations en matière de santé publique, organisations gouvernementales et non gouvernementales, universités, etc.) et peuvent prendre différentes formes (distributions d'outils pédagogiques, organisation d'événements, sensibilisation par des nutritionnistes/diététiciens, etc.). Bel s'est fixé pour objectif de soutenir des programmes dans 10 pays clés pour le Groupe d'ici à 2025. En 2021, Bel :

- a maintenu les programmes existants en France (projet « Vivons en forme »), en Côte d'Ivoire (partenariat avec Action contre la Faim), en Afrique du Sud (déploiement de programmes d'éducation nutritionnels dans certaines écoles) et en Égypte (partenariat avec la FAO) ;
- a lancé un nouveau programme en Algérie avec l'ONG locale Ness El Khir, afin de faire de la promotion, de l'éducation et de la sensibilisation à la nutrition ;
- a conçu avec le ministère de l'éducation sénégalais et le soutien de La Vache qui rit®, un kit de sensibilisation à l'adoption d'un petit-déjeuner équilibré, qui a été distribué dans certaines écoles ;
- a développé une application en Iran pour promouvoir de bons comportements alimentaires et accompagner les familles à mieux associer les aliments.

Le Groupe a pour objectif dans les prochaines années de continuer à déployer des programmes nutritionnels à travers le monde, en particulier dans des pays où la présence de Bel est importante.

Bel est par ailleurs engagé dans le réseau international SUN (*Scaling Up Nutrition*) dont l'objectif est de lutter contre la malnutrition dans les pays en voie de développement. Le Groupe agit aussi pour une meilleure alimentation des enfants à travers sa Fondation d'Entreprise, engagée depuis plus de dix ans sur cette thématique.

De plus, pour inciter à des comportements et modes de vie plus sains, Bel a défini de façon globale de nouvelles directives de communication responsable autour de la consommation et promotion de l'alcool. Ces directives visent, dans les pays où l'alcool est autorisé, et en plus de la réglementation déjà en vigueur dans ces pays, à interdire toute communication qui inciterait la consommation, et à limiter les quantités d'alcool introduites dans les produits à une quantité seulement nécessaire à une aromatisation.

(1) En nombre de références.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer à une alimentation plus saine

INDICATEURS DE PERFORMANCE RETENUS

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021	Objectif 2025	Avancement
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains	Pays majeurs ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (« Educanut »)	5	6	6	7	10	
	Part des filiales ayant mis en place un programme à destination de leurs employés (« Healthy Smiles »)	63%	72%	73%	83%	100 %	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE

FAITS MARQUANTS 2021

- Révisions des plans de surveillance matières premières et emballages pour intégrer les risques liés à l'introduction de matières premières végétales.
- Révision de la politique *Food Fraud* et *Food Defense*.
- Suppression de 100% des arômes et colorants artificiels des marques cœurs du Groupe.
- 58 rénovations « positives » (nutrition et naturalité) en 2021.
- Déploiement des programmes d'éducation nutritionnelle auprès des collaborateurs (quatre nouvelles filiales), et auprès des consommateurs (un nouveau pays en 2021).

PRIORITÉS 2022

- Intensifier les efforts de formation réglementaires avec le déploiement de programmes de formations spécifiques par métier.
- Continuer à améliorer la qualité nutritionnelle des produits du Groupe en accord avec la promesse *Bel Nutri+* et continuer à simplifier les listes d'ingrédients, tout en garantissant une qualité de produit optimale.
- Continuer à développer des programmes d'éducation nutritionnelle dans de nouveaux pays.





3.4 – PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE

En érigeant l'agriculture durable comme l'un des cinq défis prioritaires de sa signature *For All. For Good* dévoilée en 2019, Bel réaffirme son engagement historique en faveur d'une agriculture plus durable et régénératrice. Le Groupe a ainsi pour ambition d'améliorer l'impact environnemental, sociétal et social de l'amont agricole de ses activités.

La priorité de Bel sur cette partie de la chaîne de valeur est de promouvoir des pratiques agricoles vertueuses, démontrant un impact positif pour les Hommes, l'environnement et plus globalement pour l'ensemble de

l'écosystème dans lequel le Groupe évolue. Bel souhaite promouvoir des formes d'agriculture dites régénératrices, c'est-à-dire participant à la lutte contre et à l'adaptation au changement climatique, à la restauration de la biodiversité, à la santé des sols et à l'optimisation du cycle de l'eau.

Conformément à l'ambition du Groupe d'atteindre un équilibre entre les offres laitière et végétale, Bel s'appuie sur une politique relative à l'amont laitier durable et développe un cadre propre à l'utilisation de matières premières végétales.

3.4.1 – AGIR POUR UN AMONT LAITIER DURABLE

DÉFINITION DE L'ENJEU

Le lait est l'ingrédient de base de la fabrication des fromages : Bel collecte chaque année plus d'un milliard de litres de lait auprès d'environ 1 400 producteurs ou centres de collecte répartis dans ses 9 bassins laitiers à travers le monde.

Pour contribuer à nourrir dans un avenir proche plus de 10 milliards d'individus de manière responsable, le Groupe doit continuer à encourager une production laitière préservant les ressources de la planète et entretenir des relations durables avec ses producteurs partenaires.

POLITIQUES

Pour formaliser cette volonté, Bel a adopté depuis 2018 une Charte d'engagements pour un amont laitier durable ⁽¹⁾, co-construite avec le WWF France. Cette charte intègre les enjeux économiques, sociaux et environnementaux, couvre l'ensemble des bassins laitiers du Groupe à travers le monde ⁽²⁾ et s'articule autour de six axes stratégiques :

- modèle de production durable ;
- bien-être animal ;
- accès au pâturage ;
- alimentation animale durable et locale ;
- empreinte environnementale ;
- qualité nutritionnelle et sécurité alimentaire.

Chacun d'entre eux est décliné sous forme d'actions et d'objectifs ambitieux à l'horizon 2025.

D'autre part, depuis 2019 la thématique du bien-être animal fait également l'objet d'une Charte Bien-être animal ⁽³⁾, développée en faisant appel à l'expertise du CIWF ⁽⁴⁾ et de référentiels tels que Welfarm, l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE) ou encore le Centre national interprofessionnel de l'économie laitière (CNIEL). Elle est déclinée en cinq axes :

- garantir la liberté de mouvement des animaux ;
- assurer de bonnes conditions de vie ;
- prodiguer des soins et suivre, dans une démarche d'amélioration continue, la bonne santé et le bien-être du troupeau ;
- assurer le bien-être des veaux ;
- accompagner la fin de vie du troupeau.

L'objectif de Bel est de déployer cette charte sur le bien-être animal dans tous ses bassins laitiers à l'horizon 2025 et faire évaluer l'ensemble des élevages partenaires par une partie prenante locale formée au sujet.

À travers ces deux chartes et sa politique Biodiversité, le Groupe met en œuvre différentes actions pour promouvoir les principes de l'agriculture régénératrice (santé des sols, promotion de l'autonomie protéique, incitation au pâturage, etc.).

(1) Pour plus d'informations, la Charte amont laitier est accessible sur le site Internet du Groupe Bel (<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2019/10/charte-lait-wwf-fr.pdf>).

(2) Hors MOM.

(3) Pour plus d'informations, la Charte bien-être animal est accessible sur le site Internet du Groupe Bel (<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2019/10/charte-bien-etre-animal-fr.pdf>).

(4) Compassion In World Farming, ONG visant à promouvoir des pratiques d'élevage respectueuses du bien-être animal.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Promouvoir une agriculture durable

PLAN D'ACTION

Chaque bassin laitier du Groupe définit ses propres feuilles de route pour atteindre les objectifs à 2025 des chartes Amont laitier durable et Bien-être animal.

Ces feuilles de route sont revues tout au long de l'année par le Comité Agriculture Durable qui se réunit trimestriellement.

La cession de Leerdammer et de Bel Shostka Ukraine en 2021 représente deux bassins laitiers en moins : la Hollande (qui représentait 40 % des approvisionnement en lait) et l'Ukraine (2 %).

Contribuer à un modèle de production durable

Une grande partie du lait utilisé dans les produits Bel est collectée directement auprès de ses producteurs partenaires tous les deux ou trois jours. Le Groupe s'appuie sur ce lien direct et régulier pour développer des relations durables avec les producteurs laitiers même dans un contexte économique fragile. La qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs laitiers sont au cœur des préoccupations du Groupe, pour qui un modèle de croissance durable ne peut s'envisager sans des liens pérennes et de confiance avec ses partenaires.

Bel s'est ainsi fixé comme objectif qu'à l'horizon 2025, 100 % de ses producteurs laitiers aient accès à des dispositifs sociétaux innovants qui viseront à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des producteurs. En 2021, 77 % des producteurs laitiers du Groupe ont accès des dispositifs sociétaux innovants contre 63% en 2020, avec une progression importante aux Etats-Unis où 100% des exploitations en lien avec les coopératives ont maintenant accès à un tel dispositif (100 % des éleveurs en France et au Portugal, 66 % des producteurs aux Açores, 25 % au Maroc et 12 % en Slovaquie).

En France, Bel a ainsi renouvelé pour la quatrième fois, son partenariat avec l'APBO par un accord qui reste inédit pour une meilleure valorisation du lait ⁽¹⁾. Cet accord, reconduit sur toute l'année 2021, prévoit un cadre économique sécurisé pour la totalité des 800 élevages-adhérents avec un prix de base du lait conventionnel (350 euros/1 000L) ajustable en fonction du contexte de marché ⁽²⁾ et la valorisation de pratiques d'élevages différenciantes, sous forme de primes mensuelles : à hauteur de 15 euros pour 1 000 litres concernant l'alimentation sans OGM pour les troupeaux laitiers, et de 6 euros pour 1 000 litres pour la mise en valeur de l'accès au pâturage (engagement de 150 jours minimum). Un nouvel accord a déjà été renouvelé pour l'année 2022 avec l'ambition de continuer à agir pour une filière plus rémunératrice et décarbonée ⁽³⁾.

Bel et l'APBO ont fait le choix de redoubler d'efforts pour la transition vers un modèle alimentaire et une production

laitière durables, en franchissant ensemble une nouvelle étape dans la construction d'une filière laitière plus rémunératrice et responsable en définissant :

- un nouveau prix de référence pour le lait produit selon le cahier des charges « MonBBLait® » intégrant les pratiques durables : alimentation non-OGM et vaches aux pâturages ;
- un nouvel engagement pour une alimentation animale 100% européenne, soutenu par une prime additionnelle.

Aux États-Unis, Bel a déployé en 2021 deux initiatives clés avec des fermes pilotes partenaires afin de tester de nouvelles pratiques :

- Bel a contribué au déploiement du programme Truterra, en partenariat avec la coopérative Land O'Lakes - qui consiste à mettre en place des pratiques d'agriculture régénératrice pour réduire l'impact carbone des fermes - pour la première fois dans une exploitation de lait aux États-Unis ;
- Bel a soutenu financièrement les plus petits producteurs afin de les aider à augmenter leur cheptel et à travailler sur la thématique du bien-être animal.

Dans les autres bassins, différents programmes d'accompagnement ont été poursuivis en fonction des besoins locaux et en priorisant les actions de formations et de sensibilisation, compte tenu des difficultés à se déplacer dans le contexte de la pandémie. Par exemple, au Maroc, les femmes ont été sensibilisées aux meilleures conditions hygiéniques pour réaliser la traite. En Iran, les éleveurs ont pu appréhender le lien entre l'alimentation et le profil nutritionnel du lait via une formation en ligne. En Pologne, Bel a été récompensé par le « *Green solutions enterprise Award* » pour sa collaboration étroite avec les fermes locales afin de réduire leur impact carbone.

Pour aller plus loin dans la promotion et diffusion de pratiques agricoles durables, Bel continue de déployer son programme « *Farming For The Future* » (« Fermes Pilotes Bel »), organisé avec un panel d'experts dont le WWF France, des universitaires européens (dont l'université de Wageningen aux Pays-Bas) et des experts américains et français. Ce programme a permis d'identifier auprès de producteurs volontaires, des pratiques innovantes dans la majorité des bassins. Le Groupe souhaite poursuivre ce programme en 2022, en mettant davantage l'accent sur l'agriculture régénératrice.

Garantir le bien-être animal

Le Groupe s'est engagé à promouvoir de bonnes pratiques en matière de bien-être animal et à partager des normes communes exigeantes, en s'efforçant de travailler sur ce sujet sensible avec ses partenaires. Il s'agit notamment d'assurer un environnement et des pratiques adaptés aux besoins physiologiques et comportementaux des animaux.

(1) <https://www.groupe-bel.com/fr/newsroom/news/partenaires-pionniers-dun-modele-remunerateur-et-durable-pour-la-filiere-laitiere-bel-et-lapbo-sont-fiers-de-perenniser-leur-accord-pour-2020-qui-incarne-pleinement-les-etats-gen/>.

(2) Selon un mécanisme d'ajustement du prix de référence, activé en fonction de l'évolution du prix moyen du marché, qui fonctionne dans les deux sens, en cas de détérioration ou de revalorisation du marché, basé sur les indicateurs suivis par France Agrimer.

(3) Voir le communiqué de presse à ce sujet : <https://www.groupe-bel.com/fr/newsroom/news/accord-bel-apbo-2022-agir-ensemble-pour-une-filiere-laitiere-plus-remuneratrice-et-decarbonee/>.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Promouvoir une agriculture durable

Depuis la publication de la Charte bien-être animal en 2019, le Groupe œuvre à harmoniser et à promouvoir l'ensemble de ces bonnes pratiques, avec pour objectif ambitieux que 100 % des élevages laitiers partenaires soient conformes à la charte à l'horizon 2025, à la suite d'un audit de conformité réalisé par une partie prenante externe (si un référentiel local national aligné avec les exigences de la charte existe ⁽¹⁾) ou interne (selon une grille d'audit développée par Bel avec le CIWF). Suite aux diagnostics menés en 2020, Bel a commencé à réaliser en 2021 des audits de conformité dans plus de 200 fermes (soit plus de 14 % des fermes) dans la plupart des bassins laitiers ⁽²⁾. La mise en œuvre d'un plan d'action correctifs obligatoire et la réalisation d'un audit anticipé sont exigées par Bel si des non-conformités sont identifiées ou si le référentiel national existant est moins exigeant que les engagements de Bel.

Par ailleurs, en 2021 Bel a mis en place en France des formations au niveau des exploitations pour une meilleure prise en compte du bien-être animal.

Promouvoir l'accès au pâturage

Dès que les conditions y sont favorables, Bel encourage le pâturage, pratique agricole régénératrice qui permet d'améliorer la santé des sols, leur fertilité, leur capacité à stocker le carbone et à améliorer le cycle de l'eau. Le pâturage permet aussi d'accroître l'autonomie protéique des exploitations par rapport à d'autres systèmes et peut apporter des bénéfices pour la santé et le bien-être des vaches laitières.

Toutefois, il convient de prendre en compte certains critères essentiels afin de favoriser les bénéfices du pâturage, tels que le climat des différentes régions où Bel collecte le lait, la disponibilité des pâturages ou encore les traditions pastorales locales.

Ainsi, l'engagement du Groupe se situe à deux niveaux :

- partout où cela est possible dans les régions de tradition pastorale, Bel fixe des objectifs d'accès au pâturage, tout en conservant une nécessaire flexibilité selon les conditions climatiques locales. À ce sujet, Bel a mis en place des formations aux Açores à destination des producteurs, afin d'améliorer l'efficacité du pâturage en 2021. Concrètement, les éleveurs partenaires de Bel doivent s'engager sur un minimum de 150 jours de pâturage par an en France et 365 jours aux Açores. En 2021, 98 % des volumes de lait collectés par Bel dans ces bassins (hors lait collecté issu de l'agriculture biologique) respectent cet engagement ;
- lorsque le pâturage n'est pas possible pour des raisons de contraintes climatiques, géographiques ou structurelles, le Groupe encourage ses éleveurs partenaires à mettre en place des conditions de logement respectueuses du bien-être des animaux, telles qu'une bonne qualité de l'air, une bonne ventilation des bâtiments, au moins une logette par vache avec un espace suffisant pour se coucher et se reposer en même temps, etc. En Pologne, une étude de faisabilité du pâturage a été lancée au

deuxième trimestre 2021 avec le WWF pour savoir si cet engagement peut s'appliquer sur ce bassin.

Choisir une alimentation animale durable et locale

L'alimentation des vaches laitières varie en fonction de la localisation géographique des exploitations. En France, la ration moyenne d'une vache laitière est composée de 80 % d'herbe fraîche et fourrages, ainsi que de 20 % d'aliments complémentaires (céréales, colza, soja, tournesol...). Ainsi, plus de 90 % de son alimentation peut être d'origine locale.

Depuis 2012, Bel et le WWF France se sont associés pour évaluer et réduire l'impact environnemental de l'alimentation des vaches laitières. L'étude conjointe des risques environnementaux liés à chaque matière première entrant dans l'alimentation des vaches laitières a montré que, même si leur part dans la ration alimentaire est inférieure à 5 %, deux ingrédients affichent des impacts environnementaux particulièrement élevés : les tourteaux importés de soja et de PKE (Palm Kernel Expeller, coproduit de l'extraction de l'huile de palme). En effet, il est aujourd'hui admis que les cultures de soja et de palme non encadrées sont une cause majeure de déforestation, contre laquelle le Groupe s'engage à lutter (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité, et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »).

Bel soutient depuis plusieurs années la mise en place de filières responsables pour les tourteaux de soja et le PKE, à travers sa participation à différentes initiatives (Table ronde sur le soja responsable et sur l'huile de palme durable, initiative Soja responsable). Afin de soutenir la mise en place de filières durables qui ne sont pas encore structurées, le Groupe achète depuis 2016 des certificats RTRS et RSPO qui couvrent l'ensemble des volumes de tourteaux de soja à risque et PKE. Le Groupe s'est donnée pour ambition de s'approvisionner à 100 % en filières traçables à l'horizon 2025. Néanmoins, compte tenu des difficultés aujourd'hui à s'approvisionner en tourteaux de soja et PKE traçables, Bel travaille en parallèle à la réduction des quantités de soja achetée et favorise l'autonomie protéique des élevages, afin d'éliminer les risques de déforestation.

Ainsi, l'engagement du Groupe de se fournir en lait issu de vaches nourries sans OGM, a permis de significativement réduire la consommation de soja d'exportation pour le bassin laitier français ⁽³⁾ et de le remplacer par d'autres sources protéiques non-OGM et plus locales. En 2021, 100 % du lait acheté en France et en Slovaquie est issu de vaches nourries sans OGM. La transition vers une alimentation sans OGM continue de se développer en Pologne (29 %). Aux États-Unis, l'alimentation OGM pour les vaches est un des outils pour mettre en place les bonnes pratiques de l'agriculture régénératrice pour réduire l'impact carbone des exploitations. Aujourd'hui 100% du lait acheté aux États-Unis provient de vaches nourries avec OGM. Au niveau Groupe, 51% du lait provient de vaches nourries avec une alimentation sans OGM.

(1) Référentiel Boviwell en France, Farm aux États-Unis, ProAction au Canada.

(2) Hors Canada et Slovaquie.

(3) Selon une étude commanditée par l'APBO en 2020, en moyenne les quantités de tourteau de soja achetées par exploitation ont baissé de 29 % à l'échelle de l'atelier bovins lait entre 2017-2018 et 2019-2020.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Promouvoir une agriculture durable

Par ailleurs, Bel soutient via son programme « *Farming For The Future* » des actions en faveur de l'autonomie protéique des élevages. Grâce à cette autonomie, les élevages produisent la quasi-totalité de l'alimentation animale. Ainsi l'alimentation animale dans ces exploitations est locale et durable et exclut la déforestation. Par ailleurs, ce programme présente aussi plusieurs intérêts en matière d'agriculture régénératrice (préservation de la biodiversité et de la santé des sols, alimentation locale, etc.).

Réduire l'empreinte environnementale

Dans un contexte de raréfaction des ressources énergétiques fossiles et de dégradation des ressources hydriques, le Groupe accompagne ses producteurs de lait dans le développement de pratiques d'élevage qui réduisent l'impact de la production sur l'environnement, les émissions de gaz à effet de serre et augmentent la résilience aux changements climatiques et au stress hydrique.

Ainsi, Bel s'est fixé pour objectif de réduire les émissions de l'amont agricole de 20 % à l'horizon 2030, par rapport à l'année 2017. Pour atteindre cet objectif, l'identification des principaux postes d'émissions est indispensable : c'est pourquoi en France Bel a contribué avec le CNIEL au développement de Cap2'ER, un outil pour mesurer l'impact environnemental des fermes et identifier des pistes d'actions (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »).

Au total, près de 900 diagnostics ⁽¹⁾ ont été réalisés en 2021 sur les 1 400 exploitations travaillant avec Bel (soit 64 %), et des plans d'action consécutifs sont en cours de définition. En France, plus de 80 % des élevages adhérents à l'APBO ont engagé un plan d'action visant la réduction de leur empreinte carbone en 2021, conformément à l'objectif fixé par Bel et l'APBO, qui visent 100 % d'ici à 2022. L'APBO a également déposé en 2021 un dossier de labellisation de la réduction des émissions de CO₂ de ses fermes adhérentes (soit 72 producteurs) dans le cadre de la démarche « Label Bas Carbone ».

Ces diagnostics carbone ont permis à Bel et aux éleveurs partenaires d'identifier les plus gros postes d'émissions - à savoir, l'alimentation animale, l'énergie et la gestion du troupeau à hauteur de 50 %, et l'alimentation animale - et d'utiliser des facteurs d'émissions plus justes dans le calcul du bilan carbone. Bel a mené un travail en 2021 pour évaluer des pistes d'actions afin de limiter l'impact de la fermentation entérique et donc des émissions de méthane. Des ateliers ont été organisés avec chaque pays fin 2021 afin de partager ces avancées et des partenaires externes ont été identifiés pour mener des actions sur le terrain dès 2022. Au cours de ces ateliers, la trajectoire carbone pour chaque bassin laitier a également été définie pour atteindre nos objectifs en termes de réduction carbone.

Par ailleurs, le Groupe s'est fixé comme ambition que l'ensemble de ses bassins laitiers ait mis en place des plans d'action visant à augmenter la résilience au changement climatique et au stress hydrique d'ici à 2025. Le respect de la ressource en eau constitue un enjeu majeur, notamment au Maroc où une étude a été réalisée en 2020-2021 avec le WWF afin d'identifier des solutions concrètes pour une meilleure gestion de l'eau dans le cadre d'une filière laitière plus durable, déclinables en fonction de la taille des différentes structures laitières présentes au Maroc. Les résultats seront présentés aux équipes de Bel et Safilait au 1^{er} trimestre 2022 pour être déployées en 2023.

INDICATEURS DE PERFORMANCE RETENUS

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021	Objectif 2025	Avancement
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires	Éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants	38 %	39 %	63 %	77 %	100 %	
Promouvoir de bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal	Part des fermes respectant la Charte bien-être animal certifiées par une tierce partie	1 %	5 %	8 %	14 %	100 %	
Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent le lait	Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM	30 %	51 %	51 %	51 %	100 %	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(1) Plusieurs outils ont été utilisés : Cap'2ER en France, SMART tool aux États-Unis et Cool Farm Tool pour les autres bassins.

3.4.2 – RECOURIR AUX MATIÈRES PREMIÈRES VÉGÉTALES DANS UN CADRE RIGOUREUX

DÉFINITION DE L'ENJEU

Dans un contexte où la population mondiale ne cesse de croître pour atteindre près de 10 milliards d'individus d'ici à 2050, Bel est également conscient de la nécessité de diversifier et d'équilibrer les sources d'alimentation animales et végétales tout en préservant les ressources de notre planète, comme le recommande le Rapport du GIEC ⁽¹⁾.

Aussi, le Groupe a fait le choix d'aller au-delà du fromage avec l'acquisition de MOM en 2016, spécialiste des compotes de fruits puis en 2020 de All In Foods, start-up qui développe une large gamme d'alternatives végétales au fromage (tranches végétales, tartinables végétaux, etc.).

Ce projet s'inscrit dans la démarche de transformation du Groupe qui vise à être présents sur trois territoires complémentaires du snacking sain, le laitier, le fruitier et le végétal, avec la mission d'« offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous ». Il répond également à l'évolution des besoins et goûts des consommateurs qui dans de nombreux pays s'orientent de plus en plus vers un régime alimentaire flexitarien ⁽²⁾.

L'année 2021 a marqué le lancement de Nurishh[®], la première marque 100 % végétale du Groupe, qui permet à Bel de se positionner comme un acteur clé du végétal.

Par ailleurs, le Groupe a continué à proposer, au sein de ses marques cœur et en complément de ses produits laitiers, soit des offres totalement végétales, soit des associations de légumes, légumineuses et fromage :

- des offres hybrides avec par exemple la mise sur le marché réussie de The Laughing Cow[®] Blends aux États-Unis, en Allemagne, au Royaume-Uni, au Canada et en Australie. Version hybride de La Vache qui rit, elle réunit le meilleur du laitier et des légumineuses ;
- des offres 100% végétales au sein de ses marques cœur, avec par exemple Boursin[®] Dairy Free aux États-Unis et au Canada et distribué aussi en Belgique ;

POLITIQUES

Les politiques et travaux menés par Bel, portent principalement sur deux types de matières premières végétales : les matières grasses végétales, déjà intégrées depuis plusieurs années dans les politiques Groupe, et les ingrédients végétaux, qui font l'objet de nouveaux travaux dans le cadre du développement de Bel sur ce territoire.

L'intégration de matières grasses végétales (MGV) dans la composition des produits mixtes du Groupe est ainsi régie depuis 2019 par une politique dédiée. Cette dernière

formalise des engagements stricts en termes de goûts, de valeurs nutritionnelles et d'approvisionnement responsable, afin d'atteindre une triple supériorité.

En ce qui concerne les ingrédients végétaux, un socle d'engagements a été défini en 2020 pour garantir un approvisionnement responsable.

PLAN D'ACTION

Bel s'est fixé comme objectif d'utiliser dès fin 2020, 100% de Matières grasses végétales responsables, c'est-à-dire issues de filières agricoles responsables, traçables et certifiées lorsque celles-ci existent (par exemple sur l'huile de palme), ou bien, en l'absence de filières certifiées, le Groupe favorise le plus possible un sourcing local et s'assure de s'approvisionner en matières non OGM, exemptes de risque de déforestation, et respectant un socle de pratiques éthiques. En 2021, les approvisionnements en MGV ont représenté 6950 T dont 79,8 % d'huile palme ségrégée. Dans certains pays clés pour le Groupe Bel, comme l'Algérie, la crise sanitaire a entraîné une crise économique majeure, avec des répercussions très fortes en termes de pouvoir d'achat des populations locales. C'est pourquoi, compte tenu de cette situation locale inédite, le Groupe Bel a décidé de travailler sur l'identification des Graisses Végétales locales et en parallèle d'utiliser l'huile de palme certifiée Mass Balanced afin de trouver le juste équilibre entre sourcing responsable et accessibilité de ses produits pour les consommateurs locaux.

Ingrédients végétaux

En ligne avec l'ambition du Groupe de rééquilibrer la part de l'alimentation animale et végétale l'année 2021 a marqué le lancement de nombreuses innovations sur le secteur du végétal :

- lancement de Nurishh[®], la première marque alternative végétale au fromage du Groupe, avec 11 références mises en vente dans 17 pays en 2021 (tartinables végétales, tranches végétales, etc.) ;
- lancement d'offres hybrides avec par exemple The Laughing Cow[®] Blends ;
- lancement d'offres 100% végétale avec par exemple Boursin[®] Dairy Free ;
- MoM a également lancé en 2021 les premières gourdes de snacking végétal à base de « lait » d'amande aromatisé vanille, chocolat, noisette ou caramel. - Des innovations hybrides ou purement végétales ont également été lancées sur plusieurs marques coeurs.

(1) Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat.

(2) Régime consistant à rééquilibrer sa consommation en augmentant les produits végétaux sans exclure les produits animaux.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE
Promouvoir une agriculture durable

INDICATEUR DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021	Objectif 2025	Avancement
Assurer un approvisionnement responsable de la matière grasse végétale utilisée dans les produits	Approvisionnements certifiés ou respectant les engagements de la Charte matière grasse végétale (si aucune certification n'existe)	32,0 %	94,5 %	94,5 %	86,5 % 90,10 % ^(b)	100 %	

(a) Valeurs à périmètre comparable.
(b) Hors Algérie.

3.4.3 – OFFRIR LE MEILLEUR DES FRUITS

DÉFINITION DE L'ENJEU

Chez Bel, nous nous soucions de rendre le snacking sain accessible à toutes les familles en offrant des produits plus sains, plus savoureux et plus ludiques, conçus de façon responsable, à partir du meilleur de la nature. C'est avec cette ambition que le Groupe Materne Mont Blanc propose une offre complète de produits de snacking, desserts fruitiers et laitiers. Sur le segment du fruit, le Groupe distribue à travers Materne®, des compotes à marque Materne®, Pom'Potes®, GoGo squeeZ® sur le marché international, et des confitures à marque Confipote®. Pour le Groupe MOM, l'approvisionnement de ses matières premières constitue une étape cruciale dans sa chaîne de valeur, pour garantir l'achat de fruits à la fois bons et sains, nouer des relations de confiance avec ses fournisseurs et contribuer au développement de méthodes d'agriculture raisonnée limitant les impacts sur la biodiversité.

POLITIQUES

Convaincu que la qualité des produits passe par l'approvisionnement des matières premières, MOM déploie depuis plusieurs années des actions pour s'approvisionner de manière responsable et durable.

PLAN D'ACTION

Entretenir une relation de confiance avec les agriculteurs partenaires et assurer la traçabilité des pommes fraîches

Pour tirer le meilleur des fruits, il faut avoir une connaissance approfondie de la façon dont ils sont cultivés. Ainsi, le Groupe MOM s'est engagé depuis plusieurs années pour devenir un acteur important de la filière de production de pommes françaises et contribuer au développement de pratiques agricoles plus responsables. Dès 2010, MOM a décidé d'accompagner plusieurs agriculteurs situés à proximité du site historique de Materne, en Picardie, à sélectionner les variétés de pommiers adaptées au terroir picard et idéales pour la fabrication de compotes.

Actuellement, 25 % des approvisionnements en pommes fraîches de France proviennent de vergers dédiés, qui font l'objet d'une contractualisation à long terme (de 3 à 15 ans) avec des agriculteurs partenaires. Ce mode de contractualisation permet à MOM de sécuriser une partie de ses approvisionnements, d'enrichir son expertise et d'expérimenter des méthodes d'agriculture raisonnées innovantes, tout en soutenant la filière des producteurs de pommes, en s'engageant sur un prix réindexé et une durée.

Concernant l'origine des pommes, MOM s'efforce de s'approvisionner au plus près des usines de production, situées en France et aux États-Unis. Pour la France, MOM a pris l'engagement de s'approvisionner à 100 % en pommes conventionnelles d'origine France et labellisées Vergers Écoresponsables. En 2021, compte-tenu d'une faible récolte de pommes en France liée au gel des vergers en avril 2021 (calamité agricole) et d'un accroissement de la demande pour les pommes origine France, MOM a dû élargir ses approvisionnements à quelques vergers européens. Ainsi, en 2021, 18,5 % des pommes restantes proviennent de vergers européens certifiées Global GAP ⁽¹⁾. Pour les gammes de compotes certifiées bio, les marques Materne® et Pom'Potes® garantissent un approvisionnement en pommes 100 % françaises.

Les pommes achetées pour le marché des États-Unis proviennent quant à elle soit des États-Unis soit du Canada.

Au-delà des pommes, MOM est également impliqué pour favoriser un approvisionnement local des autres matières premières achetées. Ainsi, en 2021, Pom'Potes® a lancé la gamme Fruits de Nos Régions qui utilise les fruits de nos terroirs et régions françaises comme la Mirabelle de Lorraine (IGP), la châtaigne d'Ardèche (AOP) ou encore la poire ou l'abricot de Rhône-Alpes. Materne a également revisité certaines de ses recettes désormais élaborées à partir de fruits nobles rigoureusement sélectionnés en France. Au travers de ses gammes, les marques sélectionnent des fruits de grande qualité dans plusieurs régions de France et valorisent toujours plus l'agriculture française.

(1) La certification GLOBAL GAP couvre quant à elle six domaines : la sécurité alimentaire et la traçabilité, l'environnement et biodiversité, la santé, sécurité et bien-être des travailleurs, le bien-être animal, la gestion intégrée des cultures (ICM), la lutte intégrée contre les ravageurs (IPC) et un système de gestion de la qualité (SMQ) et d'analyse des risques et maîtrise des points critiques (HACCP).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Promouvoir une agriculture durable

S'approvisionner en pommes certifiées pour préserver la biodiversité et la sécurité alimentaire

Le Groupe s'est engagé depuis plusieurs années en faveur d'une agriculture raisonnée, d'abord en testant sur ses vergers des méthodes pilotes, puis en s'approvisionnant à partir de 2019 en pommes provenant de vergers bénéficiant d'une certification d'agriculture durable.

Ainsi, en 2021, 100 % des approvisionnements de pommes fraîches pour les compotes françaises proviennent exclusivement de vergers certifiés soit Vergers Écoresponsables ⁽¹⁾ soit Global GAP ⁽²⁾. Dans le cadre de ces certifications, MOM encourage les pratiques agroécologiques et notamment le recours à des méthodes de biocontrôle visant à protéger les végétaux par l'utilisation de mécanismes naturels (confusion sexuelle, mise en place de nichoirs à mésanges se nourrissant d'insectes ravageurs, etc.), afin de limiter l'utilisation des traitements phytosanitaires. MOM suit d'ailleurs l'indicateur de fréquence de traitements phytosanitaires (IFT) et participe au suivi de l'évolution de la biodiversité via l'Observatoire agricole de la biodiversité (OAB) dans ses vergers.

Aux États-Unis, MOM suit de près les attentes des consommateurs et adapte son offre en conséquence. Aux États-Unis et au Canada, MOM s'approvisionne très majoritairement en pommes certifiées USDA Gap ⁽³⁾, Primus ⁽⁴⁾ ou Canada Gap ⁽⁵⁾, certifications axées principalement sur la sécurité sanitaire. Par ailleurs, 24 % des pommes achetées sont certifiées « *Organic* ».

Depuis fin 2020, Gogo SqueeZ® a entamé un partenariat avec la West Michigan Research Station, afin de contribuer à la recherche et au développement de pratiques agricoles durables. Cette initiative pourrait permettre aux pomiculteurs du Michigan de se doter d'une station d'expérimentation locale afin de tester des programmes tournés vers une agriculture durable.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE

FAITS MARQUANTS 2021

- Retrait de deux bassins laitiers, la Hollande et l'Ukraine.
- Renouvellement de l'accord APBO / Bel pour la 4^{ème} année consécutive pour une filière laitière rémunératrice et décarbonée.
- Réalisation d'une étude pour l'identification de solutions techniques rupturistes pour réduire les émissions de gaz à effet de serre dues à la fermentation entérique.
- Accélération du plan carbone avec la réalisation d'une trajectoire carbone pour chaque bassin laitier.
- Lancement de Nurishh®, la première marque végétale du Groupe et d'innovations végétales ou hybrides sur les marques coeurs du Groupe Bel.

PRIORITÉS 2022

- Poursuivre les diagnostics carbone et mettre en œuvre les plans d'actions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre au niveau des exploitations laitières.
- Mettre en place des pilotes sur la réduction des GES provenant de la fermentation entérique en France et Slovaquie et sur l'autonomie protéique en France.
- Définir avec le WWF l'ambition du Groupe Bel sur l'agriculture régénératrice pour ses ingrédients prioritaires.



- (1) Le label Vergers Eco-responsable fournit au Groupe l'assurance du respect de six grands engagements : favoriser la biodiversité du verger ; privilégier des méthodes de luttés biologiques ; adopter des méthodes d'agriculture raisonnée ; récolter les pommes à la main à maturité optimale ; garantir la traçabilité du verger au point de vente ; faire contrôler le respect de ces bonnes pratiques par un organisme tiers indépendant.
- (2) La certification GLOBAL GAP couvre quant à elle six domaines : Sécurité alimentaire et traçabilité, Environnement et biodiversité, Santé, sécurité et bien-être des travailleurs, Bien-être animal, Gestion intégrée des cultures (ICM), lutte intégrée contre les ravageurs (IPC) et Système de gestion de la qualité (SMQ) et analyse des risques et maîtrise des points critiques (HACCP).
- (3) Les audits USDA GAP sont des audits volontaires qui vérifient que les fruits et légumes sont produits, emballés, manipulés et entreposés afin de minimiser les risques microbiologiques.
- (4) PrimusGFS est un programme de certification reconnu par la Global Food Safety Initiative (GFSI) couvrant à la fois les pratiques agricoles, les pratiques de fabrication, ainsi que les systèmes de gestion de la sécurité alimentaire.
- (5) Canada GAP® est un programme de salubrité des aliments pour les entreprises qui produisent, manipulent et vendent des fruits et légumes.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Concevoir des emballages responsables

3.5 – CONCEVOIR DES EMBALLAGES RESPONSABLES



DÉFINITION DE L'ENJEU

Depuis près d'un siècle, la portion individuelle est au cœur du modèle d'entreprise de Bel. Ce format d'emballage possède de nombreux atouts pour permettre au Groupe de favoriser une alimentation plus saine et responsable pour tous :

- en préservant la qualité et la sécurité des aliments sur de longues durées (voir paragraphe 3.3.1 « Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales ») ;
- en limitant la surconsommation et en proposant aux consommateurs des apports nutritionnels adaptés à leurs besoins (voir paragraphe 3.3.3 « Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains ») ;
- en contribuant à réduire le gaspillage alimentaire (voir paragraphe 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire ») ;
- en permettant au plus grand nombre de pouvoir s'offrir ces produits (voir paragraphe 3.7 « Renforcer l'accessibilité de ses produits »).

Ainsi en 2021, les emballages du Groupe sont majoritairement composés de matériaux à base de papier (dont briques), à hauteur de 68 %, puis de plastique (13 %) et d'aluminium (6 %) ⁽¹⁾.

Néanmoins, Bel est conscient des défis environnementaux posés par l'utilisation d'emballages individuels : c'est pourquoi le Groupe a pour ambition de limiter l'impact environnemental de ses emballages en appliquant une approche d'éco-conception tout au long du cycle de vie de ses produits.

POLITIQUES

Depuis 2018, Bel dispose d'une politique « Emballages responsables » ⁽²⁾ qui définit des lignes directrices pour réduire l'impact environnemental des emballages à chaque étape de la vie de ses produits, depuis leur conception jusqu'à leur fin de vie. Au cours de l'année 2020, Bel a procédé à une évaluation fine des emballages utilisés pour l'ensemble de son portefeuille de produits. Cette approche a permis au Groupe d'affiner sa stratégie et les cinq objectifs fixés à l'horizon 2025, à savoir :

- réduire et simplifier la composition des emballages, en mettant systématiquement en œuvre une démarche d'éco-conception incluant la fin de vie ;

- prioriser systématiquement les matières premières végétales ;
- utiliser exclusivement des matériaux papier-carton soit recyclés, soit issus de fibres vierges certifiées ou de l'agriculture durable afin de préserver l'environnement et
- lutter contre la déforestation ;
- tendre vers 100 % d'emballages éco-conçus pour être prêts au recyclage ou biodégradables, en fonction des filières existantes dans les pays où les produits sont distribués ;
- faciliter et encourager les gestes de tri et de recyclage en communiquant auprès des consommateurs et en nouant des partenariats pour développer les filières et la valorisation des déchets d'emballage dans tous les pays où le Groupe est implanté.

À l'horizon 2030, Bel souhaite aller encore plus loin en développant des concepts d'emballages réutilisables, comestibles, biodégradables, etc. L'éco-conception sera basée sur deux piliers fondamentaux : l'impact environnemental neutre des emballages sur l'ensemble de leur cycle de vie et l'expérience unique et mémorable qu'ils délivreront. Définie en 2020, et s'appuyant sur une équipe de cinq ingénieurs entièrement dédiés aux projets de rupture, cette vision ambitieuse fixe un nouveau cap pour le Groupe, et vient compléter la politique « Emballages responsables » existante, en précisant les leviers, défis et outils qui permettront au Groupe de converger vers cette ambition d'ici à 2030, tout en assurant la satisfaction du consommateur et la préservation de la qualité et la sécurité des produits.

(1) Les données chiffrées présentées dans ce paragraphe n'incluent pas MOM et ne couvrent que partiellement Safilait et Bel Rouzaneh.
(2) <https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2019/10/emballages-responsable.pdf>.

3.5.1 – ÉCO-CONCEVOIR SES EMBALLAGES ET UTILISER DES MATÉRIAUX PLUS DURABLES

PLAN D'ACTION

Réduire et simplifier la composition des emballages via l'éco-conception

L'éco-conception des emballages constitue un pilier fondamental de la stratégie de Bel, qui l'applique à toutes les étapes de la vie d'un emballage, depuis sa conception jusqu'à sa fin de vie. À travers l'éco-conception, le Groupe agit sur deux leviers clés : la réduction des quantités d'emballages utilisées à la source au minimum jusqu'au développement du vrac, et la simplification de la composition des emballages, en privilégiant les emballages mono-matériaux et en limitant le nombre de petits matériaux secondaires.

En 2020, plus de deux tiers du portefeuille produits ont été scannés au crible d'une grille d'éco-conception développée par Bel, afin de réaliser un diagnostic précis de la situation actuelle. Depuis 2021, cette grille d'évaluation est systématiquement appliquée pour tous les emballages mis sur le marché à chacun des stades de la conception de l'emballage (lors de l'innovation, de l'activation ou de la rénovation), en prenant en compte la réalité du marché auquel le produit est destiné, afin de trouver les solutions les plus adaptées. Chaque emballage est noté selon le degré de conformité avec les objectifs du Groupe des modules de formation ont été développés pour les équipes de développement, mais aussi marketing, achats.

Bel a lancé en 2021 l'outil d'analyse de cycle de vie (ACV) eQoPack, un outil pionnier sur la mesure d'impact co-construit avec le cabinet de conseil expert en ACV Quantis et disponible en accès libre. Cet outil est appliqué sur tous les projets d'innovation et de rénovation gérés par la Recherche Innovation Développement (RID), et un guide d'éco-conception pour permettre aux équipes intervenant dans la conception des emballages de prendre les choix les plus responsables, en accord avec la politique du Groupe.

Sur le plus long terme, Bel a l'ambition de progressivement réduire les emballages de ses produits. Le Groupe est mobilisé dès à présent pour trouver des solutions innovantes. Par exemple, en 2020, Bel a lancé une expérimentation avec le Babybel Original® en vrac dans des magasins du réseau Day by Day, reconduite en 2021 dans une vingtaine de magasins pilotes d'un grand distributeur français.

Prioriser les matériaux à base de matière végétale

Toujours dans cette approche d'éco-conception, Bel souhaite privilégier systématiquement les matériaux à base de matières végétales et biodégradables, en priorisant un approvisionnement plus local quand cela est possible et en limitant au maximum le recours au plastique.

Toutefois, lorsque l'utilisation du plastique s'avère nécessaire, par exemple pour des raisons techniques ou pour assurer un niveau de conservation optimale, Bel veille

à limiter les quantités de plastique utilisées au strict minimum.

Ainsi en 2021, l'épaisseur plastique des pots Kiri® a été réduite, permettant une diminution de 42 tonnes de plastique, les étuis portions de la marque Boursin ont été changés, ce qui a permis la suppression de la couche plastique de protection soit une réduction de 8 tonnes de plastique par an et de 35 % des émissions de gaz à effet de serre par produit.

Par ailleurs, bien que la cire ne soit pas considérée comme un emballage d'un point de vue réglementaire, Bel s'est fixé pour objectif d'identifier et de développer des alternatives biosourcées et biodégradables d'ici à 2025. Bel explore actuellement plusieurs pistes de cires à base de matières biosourcées, avec la participation de ses fournisseurs, à travers une approche d'innovation en libre accès.

Utiliser des matériaux recyclés, certifiés issus de sources durables

Utiliser des matériaux papier-cartons recyclés ou des fibres vierges certifiées

Le Groupe travaille à ce que 100 % des matériaux papier-cartons entrant dans la composition des emballages soient composés de fibres recyclées ou de fibres vierges certifiées issues de forêts gérées durablement (FSC, PEFC, SFI, CSA, etc.) afin de préserver les écosystèmes naturels, et de lutter contre la déforestation (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité, et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »).

Au global :

- 79 % des emballages Bel en papier/carton sont d'origine certifiée ;
- 67 % des emballages Bel en papier/carton intègrent majoritairement des fibres recyclées.

À titre d'exemple, le carton utilisé pour l'emballage des fromages Kiri® est devenu 100 % certifié FSC en 2021.

Une approche spécifique pour l'aluminium

L'aluminium représente seulement 6 % des tonnages d'emballage du Groupe, mais occupe une place symbolique dans le portefeuille de marques Bel puisque la majorité des produits Bel est emballée avec de l'aluminium et qu'il est le matériau le plus lourd en poids carbone parmi l'ensemble des matériaux utilisés par le Groupe (21 % du poids carbone des emballages). C'est pourquoi le Groupe contribue activement à sa gestion responsable, et est membre actif de l'initiative *Aluminium Stewardship Initiative* depuis 2017 (ASI) qui permet d'améliorer les pratiques de gestion des entreprises du secteur de l'aluminium sur les enjeux sociaux, environnementaux et liés à la traçabilité. L'usine à Sablé-sur-Sarthe, où sont produits les Kiri® en portions aluminium, est actuellement en préparation de certification ASI, prévue au 1^{er} semestre 2022.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Concevoir des emballages responsables

3.5.2 – ENCOURAGER ET FACILITER LE RECYCLAGE DE SES PRODUITS

PLAN D'ACTION

100 % des emballages sont éco-conçus pour être prêts au recyclage et/ou biodégradables, selon le pays de destination

Afin de contribuer à la dynamique d'économie circulaire et d'optimiser la fin de vie de ses produits, le Groupe vise à ce que 100 % de ses emballages soient éco-conçus pour être prêts au recyclage et/ou biodégradables d'ici à 2025. En 2021, malgré la baisse des emballages en carton et en aluminium, 82 % des emballages des produits Bel sont prêts au recyclage et/ou biodégradables ⁽¹⁾, une performance stable par rapport à 2020. 56 % du plastique utilisé est prêt au recyclage et/ou biodégradable.

Dès la phase de conception des emballages, Bel étudie les filières existantes dans les pays de distribution de ses produits pour choisir la solution la plus favorable d'un point de vue environnemental et la plus adaptée aux réalités du pays (recyclabilité ou biodégradabilité). Ainsi, le Groupe favorise en priorité les matériaux à base de papier et d'aluminium, tous deux prêts au recyclage.

Toutefois, lorsque l'utilisation du plastique s'avère nécessaire, par exemple pour des raisons techniques ou pour assurer un niveau de conservation optimale, Bel favorise les emballages mono-matériau pour garantir leur recyclabilité et veille à respecter les directives suivantes :

- 100 % du plastique utilisé doit être prêt au recyclage afin de favoriser son intégration dans l'économie circulaire :
 - en 2021, en France, l'emballage des micro-barquettes de la Vache qui rit® a été transformé pour devenir recyclable ,
 - Quand cela ne compromet pas les exigences de qualité et de sécurité des produits et est techniquement faisable, un approvisionnement en plastique recyclé doit être privilégié afin de réduire le besoin d'extraction fossile nécessaire à la production de plastique vierge ,
 - au Portugal, la marque Limiano du Groupe s'est distinguée par l'intégration de 50 % de plastique recyclé postconsommation (PRC) issu de bouteille en PET recyclées, dans les emballages de ses produits.

Aucun plastique provenant des usines de Bel ne doit être mis en décharge, les déchets plastiques sont repris par un prestataire pour être valorisés.

Encourager et faciliter le recyclage

En communiquant clairement auprès des consommateurs

Bel souhaite aider ses consommateurs à adopter les bons gestes de tri, afin de garantir des conditions d'élimination des emballages optimales. C'est pourquoi les consignes de tri sont visibles sur les emballages ou les sites des marques du Groupe. Dans les pays où les filières n'existent pas à ce jour, le Groupe modifie progressivement ses emballages pour préconiser des gestes citoyens et éviter les déchets jetés dans la nature.

Ainsi, aux États-Unis depuis 2020, Bel a rejoint l'initiative *How2Recycle*, qui vise à établir un système d'étiquetage normalisé afin de communiquer clairement les instructions de recyclage aux consommateurs. Plusieurs produits distribués par le Groupe sont désormais porteurs des logos développés par cette initiative. En 2021, un outil de pilotage a été développé avec Suez pour suivre les règles de tri dans le monde et vérifier les possibilités de recyclage des produits Bel selon les pays.

En nouant des partenariats pour développer les filières et la valorisation des déchets d'emballages

Bel accompagne le développement de filières de collecte et de recyclage à travers diverses initiatives pour prendre en considération les spécificités locales.

Par exemple, en France le Groupe a rejoint en 2020 le « Pacte national sur les emballages plastiques » soutenu par le ministère de la transition écologique français, plusieurs ONG, des acteurs de la grande distribution et des industriels. Les signataires du pacte s'engagent à travailler ensemble pour éliminer les emballages plastiques problématiques et inutiles, accélérer le recyclage des emballages plastiques, développer le réemploi, incorporer des matières premières recyclées et favoriser l'éco-conception. Les entreprises signataires doivent rendre compte de manière annuelle et publique sur 15 indicateurs quantitatifs définis par le pacte.

Le Groupe a également rejoint en 2020 la coalition « Consumer Goods Forum » pour soutenir le développement de filières à responsabilité élargie des producteurs dans les pays où le Groupe distribue ses produits et s'est engagé à respecter les engagements de la Plastic Waste Coalition. En parallèle, Bel est signataire depuis 2021 du *Position Paper* de la fondation Ellen MacArthur pour contribuer au déploiement des systèmes de Responsabilité Élargie du Producteur.

Par ailleurs, la marque Babybel a noué un partenariat avec TerraCycle® afin de lancer plusieurs programmes nationaux de recyclage pour les emballages de produits Babybel, au Royaume-Unis, en Irlande, au Canada et en Allemagne.

Enfin, le Groupe est un membre actif du CELAA (Club de l'emballage léger en aluminium et acier) qui vise à améliorer le tri et le recyclage des petits emballages en aluminium et en acier en France, en partenariat avec CITEO et l'AMF (Association des Maires de France), a cocréé l'AREME, une initiative similaire en Belgique, active depuis 2016. En 2021, l'AREME a obtenu la mise en place d'une filière au Luxembourg et consignes de tri y intègrent désormais les emballages en feuille d'aluminium. En 2021, Bel a rejoint COALI (Coalition pour le recyclage de l'aluminium et de l'acier léger) en Espagne et Bel Maroc s'est officiellement engagé dans une « Alliance pour l'innovation et le recyclage des emballages » au Maroc.

(1) 95 % hors cire.

INDICATEUR DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI		2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021	Objectif 2025	Avancement
Travailler vers des emballages 100 % prêts au recyclage et/ou biodégradables	Emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables	Hors soustraction, hors MOM	84 %	82 %	83 %	82 %	100 %	
		Hors soustraction, hors MOM, hors cire	94%	92%	95%	95%	100 %	
		Données MOM	-	53 %	53%	62%		

(a) Valeurs à périmètre comparable.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE
FAITS MARQUANTS 2021

- Lancement d'un outil d'analyse de cycle de vie emballages et évaluation de tous les projets d'innovation et de rénovation gérés par la RID.
- Application des principes d'éco-conception de manière systématique pour tous les emballages mis sur le marché et diffusion d'un guide d'éco-conception opérationnel et d'une formation à l'éco-conception des équipes packaging.
- Déploiement du pilote Vrac Babybel Original® auprès d'un acteur de la Grande Distribution.
- Bel a rejoint deux coalitions en Espagne et Maroc pour accélérer de façon collective le développement des filières de recyclage.

PRIORITÉS 2022

- Poursuivre l'intégration des nouveaux outils dans les process d'éco-conception et de décision.
- Continuer le développement du vrac frais.
- Poursuivre les recherches autour de la cire et de la suppression progressive des emballages.
- Continuer de soutenir le développement des Responsabilités Élargies du Producteur dans les pays clés de Bel et en lien avec la coalition Plastic Waste du Consumer Goods Forum.





3.6 – LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

3.6.1 – LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

DÉFINITION DE L'ENJEU

Le changement climatique constitue l'un des principaux enjeux de notre siècle et une priorité stratégique pour le Groupe Bel.

Membre de l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) ⁽¹⁾ depuis 2017, le Groupe s'est engagé dès 2019 dans une trajectoire de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) conforme aux ambitions de l'Accord de Paris de maintenir le réchauffement climatique sous + 2 °C d'ici à 2100 par rapport à l'ère préindustrielle. Conscient de l'urgence d'accélérer les efforts, Bel a défini en 2021 une nouvelle trajectoire encore plus ambitieuse, en ligne avec les recommandations des experts de limiter la hausse des températures sous les + 1,5 °C. Cette trajectoire a été validée par le SBTi en mars 2022.

En parallèle, le Groupe Bel s'est engagé dans l'initiative « Race to Net Zero » des Nations unies, qui rassemble des entreprises pionnières sur le chemin d'une trajectoire de réduction permettant de limiter la hausse des températures à 1,5°C et qui s'engagent à contribuer à la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050, selon l'approche suivante :

1. éviter d'émettre davantage d'émissions de gaz à effet de serre en s'engageant contre la déforestation, dans des actions de préservation de la biodiversité et de lutte contre le gaspillage alimentaire ;
2. réduire au maximum les émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne dans une trajectoire 1,5 °C ;
3. mettre en place des projets de captation carbone à impact environnemental, social et économique positifs, pour compenser les émissions de carbone incompressibles et atteindre la neutralité carbone des sites de production en 2025 et d'ici à 2050 de l'ensemble de la chaîne de valeur.

En matière de reporting climat, Bel met progressivement en œuvre les recommandations de la TCFD (voir paragraphe 3.13 Annexe 3 : table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD). Une analyse de l'impact de différents scénarii climatiques sur l'activité du Groupe est en cours de finalisation.

APERÇU DU BILAN CARBONE GLOBAL DE BEL

Le bilan carbone global du Groupe, actualisé en 2021 en suivant les lignes directrices du *Greenhouse Gas Protocol* ⁽²⁾ a permis d'estimer le total des émissions du Groupe pour l'année 2020 à 5 millions de tonnes d'équivalent CO₂ qui proviennent principalement des matières premières, du transport, des packagings et de la sous-traitance. La diminution des émissions de GES s'explique notamment par le déploiement de plans d'action sur l'amont laitier pour le rendre plus durable, reposant sur des diagnostics carbonés réalisés au niveau des fermes, ainsi que l'accélération du développement de produits à base de matières premières végétales. De plus, l'évolution des activités du Groupe avec la cession de Leerdammer et Bel Shostka Ukraine en 2021 a un impact sur les émissions en diminuant la part du lait dans l'empreinte carbone globale du Groupe.

Par rapport à 2017, les émissions de réduction des gaz à effet de serre sont en réduction de - 13,49 % en intensité, malgré une légère augmentation du scope 3 en intensité en 2020 en raison du fort impact des autres matières premières laitières et de la sous-traitance.

(1) L'initiative Science Based Targets (Objectifs fondés sur la science), appelée aussi initiative SBT ou SBTi, est un partenariat entre le CDP, le Pacte mondial des Nations unies, le World Resources Institute (WRI) et le Fonds mondial pour la nature (WWF). S'adressant aux entreprises, elle se fixe comme objectif de piloter une « action climatique ambitieuse » en leur proposant de faire de leur transition vers une économie bas carbone un avantage compétitif. Pour cela, elle cherche à s'assurer de l'adéquation des objectifs de réduction des gaz à effet de serre que se fixent les entreprises avec les données de la science climatique.

(2) <http://ghgprotocol.org/>

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Répartition des émissions de gaz à effet de serre de Bel sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Quantité totale estimée = 5 millions de tonnes éq. CO ₂ .	2018	2019	2020	2020 PRO FORMA ^(a)	
				%	En valeur absolue kT CO ₂
Scopes 1 & 2 ^(b)	3,5 %	3,8 %	3,7 %	4 %	200
Scope 3 France ^(c)	96,5 %	96,2 %	96,3 %	96,0 %	4 814
• Dont Achat de matières premières	72,3 %	71,5 %	69,9 %	67,1 %	3 365
• Dont Achat d'emballages de produits finis	3,8 %	4,1 %	4,2 %	4,8 %	239
• Dont Production sous-traitée	3,9 %	2,7 %	4,6 %	5,6 %	282
• Dont Achats d'autres biens et services	2,3 %	2,8 %	2,7 %	2,9 %	147
• Dont Achats de biens d'équipement	1,2 %	0,9 %	0,9 %	0,9 %	46
• Dont Transport amont (matières premières et emballages) ^(d)	4,8 %	4,9 %	5,2 %	5,3 %	268
• Dont Transport aval (produits vendus et coproduits) ^(e)	7,3 %	8,3 %	8,0 %	8,3 %	415
• Dont Produits vendus (seconde transformation ou fin de vie des produits/emballages)	0,8 %	0,9 %	0,9 %	1,0 %	52

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Le « scope 1 » correspond aux émissions directes liées à la combustion des énergies fossiles (pétrole, gaz, charbon) utilisées dans les usines du Groupe et celles générées par les fuites de fluides frigorigènes des installations ; ce périmètre intègre aussi les émissions des véhicules que le Groupe possède ou contrôle. Le « scope 2 » correspond aux émissions indirectes liées aux productions achetées d'électricité, de chaleur et de froid.

(c) Le « scope 3 » correspond aux autres émissions indirectes, notamment les achats de matières premières, les emballages de produits finis, le transport amont et aval. Certaines émissions quantifiées mais négligeables n'ont pas été intégrées au tableau ci-dessus (traitement des déchets générés par les opérations, déplacements professionnels et domicile/travail...).

(d) Matières premières, emballages et autres intrants.

(e) Produits vendus et coproduits.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE
Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

**RISQUES À LONG TERME ET OPPORTUNITÉS
RELATIFS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE**

TYPE	RISQUES À LONG TERME ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE	IMPACT FINANCIER POTENTIEL	IMPACT SUR LA STRATÉGIE DU GROUPE
Risques de transition	Nouvelles réglementations		
	<p>Risque</p> <p>Entrée en vigueur de nouvelles réglementations relatives à l'énergie, aux émissions de gaz à effet de serre ou au prix du carbone.</p>	<p>Augmentation des coûts opérationnels pour Bel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Définition d'une trajectoire de réduction des émissions de GES de 1,5 °C et engagement à contribuer à la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur d'ici à 2050. Mise en place de plans d'action pour réduire les émissions de gaz à effet de serre générées par les activités directes et indirectes (voir section « Plans d'actions » ci-dessous). Des ressources financières sont allouées dans un plan d'investissement pluriannuel pour tenir les engagements SBTi.
	Réputation		
	<p>Risque</p> <p>Préférences des consommateurs pour des produits moins émetteurs de GES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Diminution du chiffre d'affaires lié aux ventes de produits laitiers. Hausse du chiffre d'affaires lié à aux ventes de produits végétaux/fruitiers. 	<p>Diversification du portefeuille de produits du Groupe pour atteindre à terme l'équilibre de son chiffre d'affaires entre le laitier et le fruitier/végétal.</p>
Risques de transition	Marché		
	<p>Risque à long terme</p> <p>Volatilité du prix de l'énergie.</p>	<p>Augmentation des coûts opérationnels pour Bel (exemples : coûts de production et de transformation des matières premières et produits, coûts de stockage, etc.).</p>	<p>Bel a pris des engagements forts pour réduire les consommations d'énergie tout au long de sa chaîne de valeur (voir section « Plans d'actions » ci-dessous).</p>
	Événements chroniques		
	<p>Risques</p> <ul style="list-style-type: none"> Variabilité des précipitations pouvant affecter les réserves d'eau à proximité des bassins laitiers de Bel et sites de production industriels. Variabilité du climat et de la météo pouvant affecter l'approvisionnement, la qualité et le prix des matières premières agricoles utilisées (exemples : fruits). Variabilité des conditions pédoclimatiques pouvant affecter la production d'alimentation animale locale. Inadéquation entre territoire d'implantation et production laitière. 	<ul style="list-style-type: none"> Les bassins agricoles et sites de production de Bel pourraient manquer d'eau ou en recevoir en trop grande quantité, ce qui pourrait conduire à une hausse des coûts opérationnels et des difficultés de production. La variabilité du prix des matières premières pourrait engendrer une hausse des coûts pour Bel. L'impact sur la production d'alimentation animale pourrait augmenter les coûts de production du lait et produits laitiers. Les difficultés de production laitière pourraient engendrer une baisse de la disponibilité autour de sites industriels en lait. 	<p>Bel met en place des actions pour augmenter la résilience de la production agricole (voir section « Plans d'action » ci-dessous).</p>

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

TYPE	RISQUES À LONG TERME ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE	IMPACT FINANCIER POTENTIEL	IMPACT SUR LA STRATÉGIE DU GROUPE
	Événements ponctuels		
	<p>Risques</p> <p>Risque d'exposition des bâtiments et installations du Groupe et de ses fournisseurs à des catastrophes naturelles (tremblement de terre, incendie, inondations, etc.).</p>	<p>Ce risque pourrait engendrer la perte d'un site industriel stratégique et se traduire par des coûts opérationnels élevés et des difficultés de production.</p>	<p>Bel prend en compte ces risques lors de la construction d'un nouveau site, en sélectionnant des lieux d'implantation moins exposés aux événements climatiques extrêmes et/ou en concevant des bâtiments adaptés.</p> <p>Par ailleurs, Bel a souscrit à une assurance « Dommages aux biens/ Pertes d'exploitation » qui couvre les installations du Groupe contre les conséquences d'événements naturels extrêmes (ex : tremblement de terre, tempêtes, inondation, pluies torrentielles, ouragans, etc.).</p> <p>Les conséquences pour Bel de la défaillance d'un de ses fournisseurs suite à un phénomène climatique extrême sont également couvertes. Enfin, les assureurs de Bel sont impliqués dès la conception des usines et réalisent des audits périodiques des installations du Groupe pour vérifier leur niveau de sécurisation, identifier les mesures à prendre le cas échéant et adapter les couvertures d'assurance aux besoins de chaque site.</p>

POLITIQUES

Politique environnementale

Le Groupe dispose d'une politique environnementale interne révisée en 2021, qui vise à garantir une gestion durable des ressources naturelles tout en réduisant les impacts du Groupe tout au long de la chaîne de valeur, de la production des matières premières jusqu'à la consommation du produit fini.

Cette politique s'appuie sur plusieurs axes clés :

- la réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe et de ses produits ;
- l'adaptation aux conséquences du changement climatique et la demande sur les ressources naturelles ;
- la construction et le déploiement des bonnes pratiques et standards Environnementaux ;
- la sélection de fournisseurs alignés sur les engagements durables de Bel.

Par ailleurs, plusieurs autres politiques adoptées par le Groupe contribuent indirectement à réduire les émissions de gaz à effet de serre de Bel : c'est par exemple le cas des politiques relatives à l'amont laitier (voir paragraphe 3.4.1. « Agir pour un amont laitier durable »), de la politique « Emballages responsables » (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables »), et « Préservation des forêts et des écosystèmes naturels » (voir paragraphe 3.6.2. « Préserver la biodiversité, et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »).

Initiative Science-Based Target

Le Groupe s'est engagé depuis 2017 dans l'initiative *Science-Based Targets* (SBT), initiée par le *Carbon Disclosure Project* (CDP), le *World Resources Institute* (WRI), le WWF et le *Global Compact* des Nations unies, pour réduire ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3).

En 2019, Bel s'était fixé les objectifs suivants, validés par le Comité technique de l'initiative SBTi, et en ligne avec la trajectoire +2°C.

En 2021, le Groupe souhaite accélérer la réduction de son empreinte carbone et adopte une trajectoire +1,5 °C, validée par le SBTi en mars 2022. Cet engagement implique une réduction nette d'1/4 des émissions de gaz à effet de serre de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017, et en tenant compte de la croissance du Groupe :

- réduire de - 75,6% ses émissions sur les scopes 1 & 2 d'ici à 2035 par rapport à 2017;
- réduire de -25% ses émissions sur le scope 3 d'ici à 2035 et par rapport à 2017.

En parallèle, Bel est devenu membre de l'initiative *Race to Net Zero* des Nations unies qui rassemble des entreprises pionnières qui s'engagent à contribuer à la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

PLAN D'ACTION

Réduire les émissions de gaz à effet de serre sur le scope 3

Le scope 3 de Bel représente plus de 96 % du total des émissions de gaz à effet de serre du Groupe.

Matières premières agricoles

Étant donné l'impact majeur des matières premières agricoles sur le bilan carbone global du Groupe (70 %), la réduction des émissions de GES liées à ce poste sera déterminante dans l'atteinte des objectifs définis dans le cadre de l'initiative *Science-Based Targets*.

Conscient de sa responsabilité et de l'impact de la production laitière sur l'environnement, le Groupe a donc fait de son engagement pour une filière laitière durable un axe prioritaire de sa stratégie de responsabilité sociétale. Afin de mettre en œuvre des actions concrètes et mesurables, Bel et le WWF France ont signé depuis 2012 un partenariat avec un objectif commun : réduire les impacts environnementaux liés à la production laitière (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

Bel utilise plusieurs outils reconnus nationalement (CAP2'ER, Cool farm tool, etc.) pour mesurer l'impact environnemental des fermes laitières (voir paragraphe 3.4.1. « Agir pour un amont laitier durable »). Ces outils ont permis de mieux mesurer l'empreinte du Groupe et d'identifier les leviers de réduction à proposer aux producteurs de lait. En créant une discussion privilégiée avec l'éleveur sur son impact environnemental, ces outils permettent également à Bel d'accompagner la transformation de ses fournisseurs.

Par ailleurs, l'accélération du positionnement du Groupe sur le segment du fruit et du végétal dont l'impact carbone est moindre contribue aux objectifs globaux de réduction des émissions de GES sur toute la chaîne de valeur. À titre d'exemple, certains produits végétaux de la marque Nurish[®] ont un impact carbone cinq fois moindre que leur équivalent laitier (voir paragraphe 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »).

Transport/Distribution

Le Groupe optimise les étapes de transport de ses matières premières et de ses produits finis pour réduire non seulement ses émissions de gaz à effet de serre, mais aussi d'autres nuisances (congestion routière, bruit, etc.). Le schéma d'implantation de ses sites ainsi que ses flux logistiques permettent de réduire les distances amont (de lait liquide notamment) et aval (au plus proche des marchés de consommation).

Dans tous les pays, Bel travaille avec ses prestataires logistiques pour réduire le kilométrage à vide et pour optimiser le remplissage des camions et des containers, ainsi que les flux de transport. Le Groupe étudie également les alternatives au transport routier par des transports moins générateurs d'émissions de gaz à effet de serre, notamment le transport intermodal. Plusieurs projets sont menés avec les transporteurs et les prestataires logistiques pour optimiser les mix carburants et trouver des

alternatives moins émissives. Depuis 2020, Bel est partenaire du programme FRET 21 en France, une initiative multipartite qui permet de piloter la réduction des émissions de gaz à effet de serre provenant du transport aval en utilisant différents leviers, notamment le transport multimodal, le taux de remplissage et des carburants verts.. Bel est également partenaire du programme Lean & Green (GS1) au France, avec l'optimisation de la distance parcourue par les produits et de la capacité de transport, et en France avec le renouvellement de la flotte de camion, la réduction de la consommation électrique des dépôts et l'installation de panneaux photovoltaïques.

Depuis avril 2020, le Groupe Bel a rejoint Le Club des Entrepreneurs pour le Climat, créé en 2019 par l'Institut Orygeen ⁽¹⁾, un groupe de chefs d'entreprises familiales françaises qui s'engagent dans la lutte contre le changement climatique sur des projets innovants et collaboratifs afin d'agir sur leur empreinte carbone. Bel participe ainsi à des groupes de travail comme le développement de l'utilisation des biocarburants, le transport amont/aval à hydrogène vert. Par rapport à 2017, les émissions de réduction des gaz à effet de serre liées au transport sont en réduction de - 3,63 % en intensité, notamment sur le transport amont des matières premières et le transport aval.

Emballages

En tant qu'acteur majeur du snacking sain, Bel doit faire face aux défis liés aux emballages. Le Groupe a ainsi défini une politique « Emballages responsables » pour répondre à ces enjeux et réduire l'impact environnemental lié à leur utilisation (voir paragraphe 3.5. « Concevoir des emballages responsables »).

Gaspillage alimentaire

Bel s'engage également contre le gaspillage alimentaire avec des objectifs ambitieux qui permettent également de lutter contre le changement climatique et de réduire l'impact environnemental lié à ces enjeux (voir paragraphe 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

Outils d'aide à la décision

Le Groupe a développé en 2021 des outils d'aide à la décision pour mieux évaluer l'intensité carbone des projets d'innovation et de rénovation et permettre aux collaborateurs de privilégier des alternatives plus sobres en carbone :

- un outils pédagogique sur l'empreinte carbone du Groupe, Bel Carbon Impact, qui offre une vision consolidée, précise et régulière de l'empreinte carbone du groupe dans tous ses marchés, marques, segments, et produits et permet de suivre les émissions carbonées du groupe mensuellement sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- des outils d'aide à l'éco-conception, qui vont permettre aux collaborateurs de simuler l'impact carbone des formulations ou des différents scénarii packaging, afin d'aider à la prise de décision dans les projets d'innovation et de rénovation.

(1) L'Institut Orygeen est une association à but non lucratif, fondée en 2014, ayant pour mission d'inciter les industriels à agir sur leur performance énergétique. Pour cela, il mène différentes actions destinées à informer sur l'efficacité énergétique dans l'industrie et à valoriser les actions mises en place.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Réduire les émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1 & 2

Bilan des émissions de gaz à effet de serre Scopes 1 & 2

Les émissions de gaz à effet de serre des sites industriels du Groupe sont principalement liées aux processus de fabrication des différents produits et au mix énergétique utilisé. De manière plus marginale, les fuites de fluides frigorigènes ainsi que les consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe contribuent également à émettre des gaz à effet de serre.

Le Groupe travaille sur ces différentes sources d'émissions pour diminuer l'intensité carbone de sa production et contribuer à la neutralité carbone de ses scopes 1 & 2 à l'horizon 2025 via une approche en trois étapes : la réduction de l'empreinte énergétique de ses activités, le recours aux énergies renouvelables et la captation de ses émissions résiduelles. Pour cela, le Groupe a développé le programme Esabel (*Energy Saving at Bel*), qui permet à chaque site de suivre ses consommations et de bâtir des plans d'action pour les réduire. De plus, 17 sites industriels Bel ont mis en place un système de management de l'environnement certifié ISO 14001.

En 2021, l'empreinte carbone du Groupe sur les scopes 1 & 2 représente en valeur absolue 182 500 tonnes d'équivalent CO₂ ou 249 kilogrammes d'équivalent CO₂ par tonne produite en intensité.

Réduction des consommations énergétiques des sites industriels

Le Groupe se fixe des objectifs ambitieux pour réduire l'empreinte énergétique de ses sites. Une part des 5,5 millions d'euros investis pour réduire son empreinte environnementale dans ses sites de production en 2021 est dédiée à cette réduction ; près de 74 millions d'euros ont été investis entre 2009 et 2021 pour réduire l'empreinte environnementale.

Le programme Esabel (« *Energy Saving at Bel* ») permet à chaque site de disposer d'un recueil de bonnes pratiques, de suivre ses consommations et de bâtir des plans d'action pour les réduire. En 2021, les feuilles de route d'accélération ont été lancées sur 12 sites avec pour objectif d'être déployées sur l'ensemble des sites en 2022.

Pour diminuer sa dépendance aux énergies fossiles et limiter progressivement ses émissions de GES, Bel donne la priorité aux actions de réduction de ses consommations énergétiques : elles sont en effet à l'origine de 92 % des émissions générées par les sites industriels. Les processus de production de produits laitiers sont en effet très consommateurs d'énergie, notamment la pasteurisation du lait pour assurer une qualité irréprochable de cette matière première sensible aux contaminations bactériologiques et le stockage au froid des produits finis. Afin de limiter leur consommation d'énergie, les sites industriels récupèrent systématiquement l'énergie en fin de traitement pour l'utiliser en début de traitement. Dans le but d'améliorer l'efficacité énergétique des sites industriels, Bel a par exemple mis en fonctionnement en 2021 deux systèmes de récupération de l'énergie à l'aide de pompes à chaleur et un projet est en cours sur le site de Mayenne. Une évaluation

de la stratégie climat du site de Pacy a été réalisée en 2021 dans le cadre d'un projet avec l'ADEME et le CDP.

Malgré les programmes de réduction déployés, la mise en place de nouvelles formules et de petites séries notamment, a entraîné une hausse des consommations d'énergie en 2021. Toutefois, l'investissement du Groupe dans les énergies d'origine renouvelable a permis la baisse des émissions de gaz à effet de serre en 2021.

Accélérer la transition vers des énergies d'origine renouvelable

Le Groupe a par ailleurs recours aux énergies renouvelables, toujours en adéquation avec les enjeux locaux des sites (disponibilité des énergies d'origine renouvelable, faisabilité technique et impact économique).

Bel dispose ainsi de deux chaudières biomasse qui représentent aujourd'hui 14 % de la consommation d'énergie pour sa production de chaleur et trois nouveaux projets sont en cours au Maroc, en France et aux Açores. Deux sites Bel sont pourvus de capteurs photovoltaïques au Vietnam et aux Açores et un autre projet est en étude sur le site de Pacy.

Un plan de conversion des usines à l'achat d'énergies renouvelables est en cours. En 2021, les sites en France (incluant les sites MOM depuis 2021) et aux Etats-Unis ainsi que dans plusieurs autres pays européens s'approvisionnent en électricité renouvelable, représentant 67 % de la consommation totale d'énergie du Groupe.

Séquestrer les émissions résiduelles

En vue de contribuer à la neutralité carbone des usines dès 2025 et de l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050 au plus tard, les équipes du Groupe travaillent prioritairement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, jusqu'à l'atteinte d'un niveau incompressible d'émissions.

Bel prévoit de séquestrer les émissions résiduelles, avec la volonté de soutenir des projets aux impacts positifs multiples (sur les plans environnementaux, sociaux, économiques) au plus près de sa chaîne de valeur dans un premier temps, puis dans d'autres géographies selon les typologies de projets (agroforesterie, conservation ou restauration de forêts, etc.). Afin de garantir la transparence et la crédibilité de ces projets, les actions seront labélisées et menées avec le soutien d'experts externes.

Le Groupe participe également au développement de l'agroforesterie à travers un mécénat avec le WWF France et la Chambre d'agriculture Pays de la Loire (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »).

Enfin, le Groupe a rejoint le 3^{ème} Fonds Carbone Livelihoods (LCF3) lancé par Livelihoods Venture en juin 2021, aux côtés de 13 entreprises et investisseurs financiers. Son objectif est de soutenir les communautés rurales dans leurs efforts pour préserver ou restaurer leurs écosystèmes naturels et améliorer leurs moyens de subsistance via des pratiques agricoles durables.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Augmenter la résilience de la production agricole

Si les bassins laitiers ne sont pas tous égaux face aux effets du changement climatique, celui-ci se fait ressentir de plus en plus et partout dans le monde. Certaines zones où le Groupe opère sont ainsi en stress hydrique.

Pourtant, l'eau est une ressource indispensable à la production agricole, et l'agriculture peut avoir un impact sur la qualité et la disponibilité de la ressource en eau. Afin d'augmenter la résilience des exploitations laitières, Bel souhaite mettre en place deux actions complémentaires : la réduction des besoins en eau et la mise en place de solutions pour satisfaire les besoins incompressibles tels que des changements des fourrages, des systèmes de stockage d'eau ou encore la mise en place de haies.

Ainsi, Bel participe au programme Climalait qui vise à apporter des solutions concrètes aux acteurs de la filière en France. Afin d'étendre cette démarche à l'ensemble de ses bassins de production, le Groupe se fixe comme objectif que 100 % des bassins laitiers aient défini des plans d'action

pour augmenter leur résilience au changement climatique et au stress hydrique à l'horizon 2025 (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

Sensibilisation des collaborateurs

Bel est convaincu de la nécessité de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur ce sujet clé pour l'Entreprise. En 2021, le Groupe a pris l'engagement de former la totalité de ses collaborateurs au changement climatique sur trois ans dans le cadre du programme *Actors for Good*, via La Fresque du Climat, un atelier collaboratif basé sur les rapports du GIEC visant à sensibiliser et développer des solutions individuelles ou collectives. Les collaborateurs volontaires auront la possibilité de se former pour animer directement certains ateliers en interne dans le cadre du programme RH *Actors for good*. Les collaborateurs sont également sensibilisés aux enjeux de Bel face au changement climatique via des webinars et les services concernés sont formés aux outils carbone et aux outils d'éco-conception.

	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
Consommation d'électricité (en MWh) ^(b)				
Électricité non certifiée d'origine renouvelable	180 935	176 105	169 300	96 962
Électricité d'origine renouvelable	152 260	155 194	112 616	195 270
TOTAL ÉLECTRICITÉ	333 196	331 405	282 345	292 912
Dont électricité renouvelable	46 %	47 %	40 %	67 %
Consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers (en MWh PCI) ^(b)				
Produits pétroliers et gaz	518 208	513 284	425 266	455 289
Biomasse	70 604	65 846	65 846	74 469
COMBUSTION EN POSTE FIXE	588 812	579 130	491 112	529 758
Dont biomasse	12 %	11 %	13 %	14 %
Consommations d'énergie (en MWh/tonne produite) tous produits B-to-C et B-to-B ^(b)				
Électricité	0,41	0,41	0,38	0,40
Produits pétroliers et gaz	0,63	0,63	0,58	0,62
Biomasse	0,09	0,08	0,09	0,10

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Total Groupe.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE ^(b)	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
Scope 1				
Liées à la consommation de fioul et de gaz	57,0 %	57,6 %	54,2 %	63,6 %
Liées à la consommation de biomasse	1,0 %	0,7 %	0,8 %	1,0 %
Liées aux fuites de fluides frigorigènes	3,0 %	2,2 %	2,1 %	3,0 %
Liées aux consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe	4,0 %	4,2 %	4,5 %	4,5 %
Scope 2				
Liées à la production d'électricité achetée dans le Groupe	35,0 %	35,3 %	38,3 %	27,6 %

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Indicateur audité par les Commissaires aux comptes avec un niveau d'assurance raisonnable.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE (SCOPES 1 ET 2)	2017	2019	2020	2021	Évolution 2017-2021
kg éq. CO ₂ /tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C) (Scopes 1 et 2)	293 ^(a)	281 ^(a)	272 ^(a)	249	- 15,0 %
Tonnes éq. CO ₂ (Scopes 1 et 2)	197 993 ^(a)	202 540 ^(a)	200 487 ^(a)	182 500	- 7,8 %

(a) Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2021 pour refléter les évolutions de périmètre (cession de Royal Bel Leerdammer NL, Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine) afin de conserver un périmètre comparable entre 2017 et 2020, comme demandé dans le cadre du SBTi.

INDICATEURS DE PERFORMANCE RETENUS

Les objectifs de Bel	KPI	2017	2018	2019	2020	Évolution 2017-2020	Objectif de réduction 2017-2025	Objectif de réduction 2017-2030	Avancement
Réduire l'empreinte carbone globale pour répondre aux ambitions de l'Accord de Paris ^(b)	Bilan carbone global (kg éq. CO ₂ /tonne produite)	7 849 ^(c)	7 121 ^(c)	6 573 ^(c)	6 791 ^(c)	- 13,49 %	- 15 %	- 27,5 % ^(d)	
	Bilan carbone globale (valeur absolue en kT CO ₂)	5 297 ^(c)	5 154 ^(c)	4 740 ^(c)	5 014 ^(c)	-	-	-	-

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Scopes 1, 2 et 3.

(c) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seule la performance 2020 peut être présentée pour cet indicateur. Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2021 pour refléter les évolutions de périmètre (cession de Royal Bel Leerdammer NL, Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine) afin de conserver un périmètre comparable entre 2017 et 2020, comme demandé dans le cadre du SBTi.

(d) Cet objectif de - 27,5 % en 2030 par rapport à 2017 pour les scopes 1, 2 et 3 est aligné avec l'objectif sur les scopes 1 et 2 (- 42 %) et l'objectif sur le scope 3 (- 27 %) validé par le Science-Based Targets.

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020	2021	Objectif 2025	Avancement
Atteindre zéro émissions nette sur le scope 1&2 ^(b)	Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 après compensation (kg éq. CO ₂ /tonne produite)	281 ^(c)	272 ^(c)	249	0	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Scopes 1 et 2.

(c) Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2021 pour refléter les évolutions de périmètre (cession de Royal Bel Leerdammer NL, Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine) afin de conserver un périmètre comparable entre 2017 et 2020, comme demandé dans le cadre du SBTi.



3.6.2 – PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ, ET LUTTER CONTRE LA DÉFORESTATION ET LA CONVERSION D'ÉCOSYSTÈMES

DÉFINITION DE L'ENJEU

En tant qu'acteur majeur de l'alimentation en portions individuelles, Bel est engagé au quotidien pour contribuer au défi de nourrir 10 milliards d'individus en 2050, sans compromettre les ressources de la planète et tout en préservant la biodiversité ⁽¹⁾. Le Groupe est pleinement conscient de l'importance d'intégrer la protection de la biodiversité dans le développement de ses activités, et de sa dépendance à l'égard de son état de conservation et des services écosystémiques qu'elle lui fournit : par exemple, plus de 75 % des cultures nécessitent la pollinisation par les insectes ⁽²⁾.

En effet, l'évolution des espèces et leurs interactions permettent le fonctionnement des écosystèmes, dont les sociétés humaines retirent de nombreux services et avantages écologiques : services d'approvisionnement (nourriture, matériaux, etc.), de régulation (pollinisation, stockage du carbone, épuration des eaux, etc.) et des services culturels (lien social, loisirs, identité, etc.) ⁽³⁾.

Or cette biodiversité est en danger : selon l'IPBS, groupe expert de la biodiversité rattaché aux Nations unies, près de 1 million d'espèces est menacée d'extinction dans un futur proche.

C'est pourquoi Bel est convaincu qu'il est essentiel d'agir dès maintenant, en mettant le vivant au centre de ses considérations. Cette conviction s'est traduite en 2020 par l'adoption d'une politique Biodiversité ⁽⁴⁾ et d'un plan d'action co-construits avec le WWF France afin d'embrasser l'ensemble des enjeux de la biodiversité et d'agir de manière responsable à toutes les étapes de la chaîne de valeur :

- dès l'amont, là où sont produites les matières premières ensuite utilisées par le Groupe ;
- dans les sites de production où les produits sont élaborés ;
- et jusqu'à l'aval des activités, comme le devenir des emballages.

POLITIQUES

Politique sur la biodiversité

Le Groupe Bel a publié en 2020 une politique, coécrite avec le WWF France portant sur la préservation, la valorisation et la restauration de la biodiversité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Cette politique détaille les engagements du Groupe sur trois volets :

- la préservation des forêts et des écosystèmes naturels ⁽⁵⁾ qui fixe l'objectif qu'aucune des matières premières clés du Groupe ne contribue à la déforestation ou à la conversion d'écosystèmes naturels d'ici à 2025 ;
- d'autre part, l'engagement du Groupe à évaluer son empreinte biodiversité, pour fixer des objectifs robustes fondés sur une approche scientifique ;
- enfin, la volonté du Groupe d'améliorer son empreinte biodiversité, en mettant en place des projets de préservation, restauration et sensibilisation à la biodiversité en étroite collaboration avec ses partenaires œuvrant au quotidien dans les filières.

Politique sur les forêts et les écosystèmes naturels

Parmi les enjeux liés à la préservation de la biodiversité, Bel s'implique particulièrement dans la lutte contre la déforestation et dans la préservation des écosystèmes. Les écosystèmes, en particulier les forêts, doivent être protégés car ils jouent des rôles environnementaux et sociaux essentiels : les forêts hébergent une part importante de la biodiversité terrestre, aident à atténuer les émissions de gaz à effet de serre et la vie en dépend. Dans sa politique sur les forêts et les écosystèmes naturels, le Groupe s'engage à éliminer les risques de conversion ⁽⁶⁾ d'écosystèmes naturels, incluant la déforestation, dans les chaînes d'approvisionnement de ses matières premières clés à l'horizon 2025.

Les matières premières clés dont la production pourrait contribuer, directement ou indirectement, à la déforestation et à la conversion d'écosystèmes naturels sont :

- les tourteaux de soja et de palmistes utilisés par les producteurs laitiers partenaires pour nourrir leurs vaches ;
- les matières premières végétales, dont les matières grasses végétales (huile de palme, soja, tournesol, colza, etc.), intégrées dans certaines recettes actuelles ou dans les développements futurs ;
- les papiers et cartons utilisés dans les emballages et outils marketing.

(1) La biodiversité peut être définie comme « la diversité au sein des espèces et entre espèces ainsi que celle des écosystèmes » (United Nation, 1992).
(2) The assessment report on pollinators, pollination and food production, IPBES, 2016.
(3) Rapport WWF, Into the wild (p. 16), 2019.
(4) La politique biodiversité est accessible sur le site Internet du Groupe Bel (<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2020/10/groupe-bel-politique-biodiversit-fr.pdf>).
(5) Pour plus d'information, la politique Forêts et écosystèmes naturels est accessible sur le site du Groupe Bel (<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2019/10/forets-et-ecosystemes-fr.pdf>).
(6) La conversion est le changement d'un écosystème naturel vers une autre utilisation des terres. Il comprend les enjeux de déforestation (perte de forêt naturelle).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

PLAN D'ACTION

À toutes les étapes de sa chaîne de valeur, le Groupe identifie des leviers d'actions et projets en faveur de la biodiversité, et définit des objectifs à moyen et long terme pour répondre aux défis posés.

Agir en faveur de la biodiversité

Bel a la conviction que seule une approche collaborative permettra de faire émerger les solutions, c'est pourquoi il participe à plusieurs initiatives collectives permettant la mise en mouvement et la synergie de l'ensemble des acteurs de sa chaîne de valeur. Ainsi, Bel a rejoint les initiatives Act4nature France et Act4nature International, afin de définir des objectifs relatifs à la préservation de la biodiversité. Dans le cadre de Act4nature France, Bel a adhéré aux dix principes communs ⁽¹⁾ définis, puis élaboré un plan d'action volontaire en faveur de la biodiversité, avec un certain nombre d'objectifs ambitieux tout au long de sa chaîne de valeur. En 2021, ce plan d'action a été approuvé par l'Office français de la biodiversité, permettant à Bel d'acquiescer le statut d'« Entreprise engagée pour la nature ».

De la même façon que Bel a rejoint en 2017 le *Science Based Target* initiative sur le climat pour limiter le réchauffement climatique, Bel fait partie des entreprises pionnières à avoir intégré dès 2020 le *Science Based Target Network* (SBTN) et le corporate Engagement Program. Ce travail collaboratif a pour objectif de concevoir et de tester une nouvelle méthodologie de calcul robuste permettant aux entreprises d'élaborer des objectifs alignés sur une trajectoire fondée sur les limites planétaires. Ces travaux sont régulièrement partagés dans le cadre du Lab capital naturel, cofondés par le WWF France et la Chaire Comptabilité Écologique d'Agro Paris Tech, et rassemblant de nombreuses entreprises soucieuses de tester et de promouvoir l'utilisation de ces outils de préservation et d'intégration de la biodiversité.

En 2021, Bel a franchi la première étape en réalisant une analyse de matérialité de son impact sur la biodiversité prenant en considération l'ensemble de sa chaîne de valeur. Travaux pionniers et partagés avec les experts du SBTN et à l'occasion du Congrès International pour la Nature de l'UICN, et qui vont se poursuivre dans les années qui viennent pour identifier les zones et actions prioritaires.

Améliorer l'impact de la production des ingrédients qui entrent dans la composition des recettes du Groupe

Favoriser le pâturage

Bel encourage la pratique du pâturage dès que les conditions y sont favorables, car les pâturages sont des milieux où la biodiversité est particulièrement présente (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »). Le pâturage contribue notamment à diminuer la quantité de fourrage et de concentrés achetés pour les vaches laitières, permet d'améliorer la qualité de l'eau qui s'infiltre dans les sols et recharge les nappes phréatiques et les cours d'eau qui en dépendent.

Développer des pratiques de culture durables

Le Groupe est activement engagé pour promouvoir des pratiques de culture durables comme la rotation des cultures et les couverts végétaux car ces pratiques permettent de préserver la biodiversité (voir paragraphes 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable » et 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »). Dans le cadre de la définition, par une méthodologie SBTN, d'une trajectoire biodiversité, le Groupe travaille également à la définition de seuils écologiques à ne pas dépasser afin d'assurer la pérennité des espèces et des écosystèmes.

Encourager les exploitations associant cultures et élevages

À travers son programme « Farming For The Future », Bel identifie des bonnes pratiques d'élevages auprès des éleveurs Bel dans des bassins laitiers pilotes. Neuf projets ont ainsi été sélectionnés, mettant en œuvre des pratiques contribuant à la préservation de la biodiversité telles que la mise en place de pâturages en rotation, l'alimentation animale locale, l'autonomie protéique, de nouveaux mélanges de cultures (betteraves fourragères, lupin, fèves, pois) ou encore la réduction des fertilisants et la réutilisation du lisier.

Promouvoir l'agroforesterie

Le Groupe participe à la création de nouveaux espaces alliant agriculture et respect de la biodiversité en encourageant le développement de l'agroforesterie. Pour cela, Bel a notamment mis en place un mécénat avec le WWF France et la Chambre d'agriculture Pays de la Loire, afin de sensibiliser, de former et de soutenir les éleveurs d'exploitations laitières aux différentes pratiques d'agroforesterie (plantation de haies champêtres, de bandes boisées, d'arbres ou encore des plantations forestières permettant de favoriser la biodiversité et de séquestrer le carbone). Au total, 35 000 arbres vont être plantés dans le cadre de cette initiative.

Contribuer à la préservation des écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement

Bel s'est fixé pour objectif ambitieux d'éliminer les risques de contribution à la conversion d'écosystèmes des trois matières premières clefs identifiées que sont l'alimentation animale à travers les tourteaux de soja et les Palm Kernel Expellers (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »), la matière grasse végétale (voir paragraphe 3.4.2 « Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux ») et les emballages papiers et carton (3.5 « Concevoir des emballages responsables »). La méthodologie de calcul de l'indicateur a été revue en 2021 et coconstruite avec le WWF pour simplifier le pilotage de l'indicateur via la part de surfaces à risque. Elle est évaluée à 44 % en 2021 contre 39 % en 2020. Cette légère hausse est due à l'augmentation de la part des emballages non certifiés et/ou non recyclés et à l'augmentation des volumes de soja indirect en raison de l'évolution de la répartition des volumes de lait collectés.

Le Groupe évalue l'impact des approvisionnements dans les pays d'origine des matières premières à partir de données actualisées par le WWF France.

(1) Les dix principes communs de l'initiative Act4nature France : https://engagespourlanature.ofb.fr/sites/default/files/2021-10/EEN_Les%2010_principes_communs_%C3%A0_signer.pdf.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Limiter l'impact de l'élaboration des produits sur la biodiversité

Réduire les émissions de gaz à effet de serre des opérations

Afin de réduire son impact sur le changement climatique et la biodiversité, Bel travaille à la diminution de l'intensité carbone de sa production et à tendre vers la neutralité carbone de ses scopes 1, 2 et 3 à l'horizon 2050 (Voir paragraphe 3.6.1. « Lutter contre le changement climatique »).

Préserver et valoriser la biodiversité sur les sites de production

Bel s'engage à préserver et valoriser la biodiversité sur ses propres sites de production en réalisant une analyse préliminaire avant l'implantation de chaque nouveau site, et en mettant en place des actions pour préserver l'environnement autour de ses sites, en particulier en ce qui concerne ses rejets aqueux (voir paragraphe 3.6.3. « Utiliser durablement la ressource en eau »).

En 2021, un diagnostic biodiversité a été réalisé sur l'usine de Pacy implantée sur un site de 8 hectares riche en verdure, en partenariat avec l'Observatoire de la Biodiversité, permettant d'aboutir à un inventaire des différentes espèces de faune et de flore présentes et à des recommandations en cohérence avec les enjeux écologiques identifiés. Bel a décidé de faire de ce site le porte-drapeau de ses engagements en faveur de la

biodiversité, car il offre à ses salariés de nombreuses opportunités, telles que la participation à des opérations de comptage de la biodiversité qui viendront nourrir la base de données de sciences participatives du Museum national d'Histoire naturelle ou la construction de nichoirs à oiseaux.

Optimiser la fin de vie des produits

Travailler sur l'avenir des emballages

Bel travaille à améliorer l'avenir des emballages de ses produits après consommation pour s'inscrire dans l'économie circulaire et réduire au maximum leur impact sur la nature et la biodiversité (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables »).

Apporter des informations fiables et utiles au consommateur

Bel est engagé pour clarifier les consignes de tri aussi bien via l'emballage que via divers outils de communication (voir paragraphes 3.2.4 « Communiquer de manière responsable et transparente auprès de ses consommateurs » et 3.5 « Concevoir des emballages responsables »).

Réduction du gaspillage alimentaire

Bel participe activement à la réduction du gaspillage alimentaire tout au long de sa chaîne de valeur en travaillant sur les portions, les dates de consommation, le développement de recettes utilisant des coproduits, etc. (voir paragraphe 3.6.4 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

INDICATEUR DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021	Objectif 2025	Avancement
Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement	Zéro déforestation (Surface à risque/surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies).	88 % ^(b)	62 %	39 %	44 %	0 %	

(a) Valeurs à périmètre comparable.
(b) Hors MoM.

3.6.3 – UTILISER DURABLEMENT LA RESSOURCE EN EAU

DÉFINITION DE L'ENJEU

La raréfaction de la ressource en eau affecte plus de 40 % de la population mondiale ⁽¹⁾ : une proportion inquiétante et qui risque de s'aggraver en raison de la hausse des températures mondiales. Garantir d'ici à 2030 l'accès de tous à l'eau, à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau constitue l'un des Objectifs de développement durable de l'ONU. Pour participer à cet

effort collectif indispensable, Bel cherche à réduire régulièrement les consommations d'eau nécessaires à ses activités et à améliorer la qualité de ses rejets, à travers l'utilisation de technologies performantes. Plus en amont de sa chaîne de valeur, Bel cherche aussi des solutions pour renforcer la résilience des exploitations laitières face à la raréfaction de la ressource en eau dans certains bassins laitiers, engendrée par le changement climatique (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

(1) Source : Objectifs de développement durable de l'ONU.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

POLITIQUES

La politique environnementale, qui présente les ambitions et les objectifs du Groupe sur les enjeux relatifs à l'eau et au climat a été révisée en 2021 dans le cadre de la nouvelle politique opérationnelle du Groupe.

PLAN D'ACTION

Réduction des consommations d'eau de ses sites de production

Le Groupe investit massivement pour réduire l'empreinte eau de ses sites : près de 74 millions d'euros ont été investis entre 2009 et 2021 pour réduire l'empreinte environnementale, dont 5,5 millions d'euros en 2021.

Le programme *Wasabel* (*Water Saving at Bel*) permet à chaque site de disposer d'un recueil de bonnes pratiques, de suivre ses consommations et de bâtir des plans d'action pour les réduire. En 2021, les feuilles de route d'accélération ont été lancées sur 12 sites avec pour objectif d'être déployées sur l'ensemble des sites en 2022. De plus, 17 sites

industriels Bel ont mis en place un système de management de l'environnement certifié ISO 14001.

Les consommations d'eau sont toujours en diminution par rapport à 2008 (- 47 %), mais ont augmenté entre 2021 et 2020 de 3% à 6,61 m³ par tonne produite, cela s'explique par différents facteurs conjoncturels :

- depuis le début du Covid-19, les protocoles sanitaires imposent que les processus de lavage et de désinfection des machines de production soient plus fréquents, entraînant une hausse de la consommation par rapport à 2019 ;
- la mise en place de nouvelles formules et de petites séries nécessitant plus de nettoyage a eu pour effet une hausse de la consommation d'eau malgré les programmes de réduction mis en place ;
- en outre, des démarches sur la réglementation pour la réutilisation des eaux en interne sont en cours.

Aussi l'objectif de réduction de l'empreinte d'eau des sites de 80 % d'ici à 2025 a été décalé à 2030, avec un nouvel objectif réévalué à 55 % d'ici à 2025 pour intégrer ces éléments.

CONSOMMATION D'EAU	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
En m ³ par tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C) ^(b)	6,34	6,48	6,39	6,61
En milliers de m ³ ^(b)	5 173	5 242	4 718	4 838

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Total Groupe.

Vulnérabilité des sites industriels

Majoritairement gérée par le service public, l'eau potable utilisée dans les usines du Groupe provient des cours d'eau de surface (rivières, lacs...) ou des eaux souterraines (nappes phréatiques), qui peuvent faire l'objet de problématiques de disponibilité dans certaines zones. Une évaluation du risque de disponibilité de l'eau est faite annuellement au travers de l'outil « Water Risk Filter » de WWF France qui donne une idée de la disponibilité de l'eau par bassin hydraulique. Les plans d'action sont déployés en priorité sur les sites en zone de vulnérabilité, de stress ou de pénurie. En complément du programme *Wasabel*, des projets de récupération et de réutilisation de l'eau sont en étude.

Qualité des rejets dans les milieux naturels de ses sites de production

En diminuant leur consommation d'eau, les sites réduisent mécaniquement leurs rejets et en améliorent la qualité : plus le volume d'eau traité en station d'épuration est faible et plus la concentration en charge organique l'est aussi en sortie de station. Pour limiter ses impacts négatifs sur les

milieux naturels et préserver la biodiversité, le Groupe s'assure que la quantité de charge organique présente dans les rejets des sites, ainsi que leur température sont conformes aux réglementations en vigueur. Les eaux usées sont soit traitées en interne soit traitées par un tiers après un prétraitement Bel. Chaque année, le Groupe dépense plus de 6 millions d'euros pour traiter ses eaux usées et des nouveaux traitements plus efficaces peuvent être testés.

Par ailleurs, pour éviter tout rejet accidentel dans les milieux naturels, Bel protège les cours d'eau et les points d'écoulement des eaux fluviales jouxtant les sites par des aménagements dédiés.

Enfin, la majeure partie des boues issues des stations d'épuration est valorisée dans des filières de traitement appropriées. Les boues étant riches en éléments fertilisants, une partie d'entre elles est épandue sur des surfaces agricoles, principalement en France, dans le respect des réglementations locales, afin d'éviter toute pollution des eaux et des sols. Ces épandages sont soumis à des autorisations locales, qui précisent les obligations à respecter (plans et surfaces d'épandage, suivi agronomique, etc.).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
Volume total d'eaux usées (en milliers de m ³) ^(b)	4 634 ^(c)	4 603	3 660	3 798
Traité en interne	2 143 ^(c)	2 195	2 188	2 254
Traité par un tiers avec d'autres effluents	2 403	2 408	1 472	1 544
Répandu en eaux brutes	88	ND	ND	ND
Volume d'eaux usées par tonne produite				
En m ³ par tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C)	5,75	5,69	6,36	6,26
Qualité de l'eau épurée (en tonnes) ^(b)				
Demande chimique en oxygène (DCO)	81,6 ^(d)	96,9	96,8	102
Matière en suspension rejetée	36,8 ^(d)	45,7	46	33
Azote global rejeté	12,9	24,7	24,6	14,4
Phosphore total rejeté	5,2	3,3	3,18	3,4
Coût du traitement des eaux usées (en milliers d'euros) ^(a)	5 731	6 173	5 100	6 158
Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes ^(b)				
Matière sèche totale (en tonnes)	1 116 ^(e)	1 080	1 080	1 123
Azote (en tonnes)	96 ^(e)	93	93	93
Phosphore (en tonnes)	84 ^(e)	83	83	92

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Total Groupe.

(c) Données disponibles pour 27 sites qui représentent 74 % de la production totale du périmètre de ce Reporting.

(d) Données disponibles pour 13 des 13 sites qui assurent un traitement complet pour un rejet au milieu naturel.

(e) Données disponibles pour 5 des 7 sites qui pratiquent l'épandage.

Réduction des consommations d'eau liées à la production agricole

Enfin, Bel est également mobilisé pour limiter les besoins en eau agricole, notamment pour les bassins laitiers situés en zone de stress hydrique. Le Groupe participe au

programme français pilote Climalait et lance des études dans les bassins laitiers prioritaires comme le Maroc et l'Iran pour définir des catalogues d'actions pour améliorer la résilience (voir paragraphes 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable » et 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »).

INDICATEUR DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021	Objectif 2025	Avancement
Réduire l'empreinte eau de ses sites de production ^(b)	Consommation d'eau par tonne de produits finis vs 2008	- 49 %	- 48 %	- 49 %	- 47 %	- 55 %	

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Révision de l'objectif comme présenté précédemment.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

3.6.4 – LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

DÉFINITION DE L'ENJEU

Selon la FAQ et le WWF, près de 40 % des aliments produits dans le monde pour la consommation humaine sont gaspillés, ce qui représente environ 2,5 milliards de tonnes par an ⁽¹⁾. Pour Bel, la lutte contre le gaspillage alimentaire constitue un enjeu sociétal, éthique et environnemental crucial, contribuant en partie à l'atteinte de l'Objectif de développement durable (ODD) des Nations unies « Faim Zéro ». Limiter le gaspillage fait depuis toujours partie intégrante du modèle même de Bel, la valorisation des coproduits étant à l'origine de certaines de ses marques emblématiques. La recette de La Vache qui rit[®] a ainsi été inventée en 1921 pour valoriser des surplus de fromages. La recette du Kiri a, quant à elle, été initialement développée afin de réutiliser la crème qui se retrouve en excédent lors de la production de certains fromages. De plus, le format en portion individuelle fait également partie de l'ADN du Groupe et permet de lutter contre le gaspillage alimentaire en permettant une bonne conservation du produit, chaque portion correspondant à la juste dose.

Au-delà du développement de marques issues de la valorisation de coproduits et de produits en portion individuelle, le Groupe œuvre pour réduire le gaspillage alimentaire tout au long de sa chaîne de valeur, depuis la production et la collecte de ses matières premières jusqu'à la consommation des produits finis.

POLITIQUES

Un Comité gaspillage alimentaire a été constitué en 2021 et se réunit mensuellement pour piloter les engagements du Groupe. Ce comité regroupe les différentes fonctions du Groupe dans le but de couvrir toute la chaîne de valeur et les divers enjeux du gaspillage.

Bel a été l'un des premiers acteurs à rejoindre, à l'été 2019, l'initiative de *Too Good to Go* en partenariat avec d'autres industriels et acteurs de la grande distribution, ayant abouti en 2021 à la formalisation et à la signature d'un pacte portant sur la réduction du gaspillage alimentaire dû aux dates de consommation. Celui-ci intègre quatre axes de travail :

- éduquer et sensibiliser l'ensemble du public, de façon à faire comprendre qu'un produit dont la date de durabilité minimale est dépassée, peut encore être consommé ;
- clarifier la différence entre « date limite de consommation » et « date de durabilité minimale » pour une meilleure compréhension des consommateurs ;
- optimiser la valorisation des produits exclus des circuits de vente afin d'éviter le gaspillage engendré ;
- collaborer pour harmoniser les bonnes pratiques et optimiser les flux de distribution.

Par ailleurs, dans le cadre de sa participation à la coalition *Fight against food waste* du « Consumer Goods Forum », le Groupe s'est fixé en 2021 l'objectif ambitieux de parvenir à réduire le gaspillage alimentaire de 50 % d'ici à 2030.

PLAN D'ACTION



(1) https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/wwf_uk_driven_to_waste_the_global_impact_of_food_loss_and_waste_on_farms.pdf.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Production et collecte

Bel cherche à limiter au maximum les pertes de matières premières lors de la production agricole, notamment le lait qui est une denrée périssable fragile. Ainsi, le Groupe collecte localement et régulièrement (au maximum tous les trois jours) le lait auprès des éleveurs partenaires afin de réduire le temps écoulé entre la récolte et la transformation. La totalité du lait produit est collectée, même en cas de surproduction. En 2021, un diagnostic a été réalisé par les équipes achat de lait pour identifier et quantifier les différentes sources de perte de lait à la ferme, permettant également de rappeler aux différentes parties prenantes les bonnes pratiques visant à réduire le gaspillage du lait.

Transformation

De nombreux efforts sont effectués dans les usines du Groupe pour limiter au maximum la génération de déchets alimentaires.

Le développement et la fabrication des produits (formulation, protocoles de traitements thermiques, conception d'emballages performants, etc.) sont réalisés de manière à conserver les qualités gustatives et sanitaires des fromages et des produits végétaux sur des durées de vie relativement longues. La mise en fabrication des produits finis est également ajustée avec les estimations de ventes pour éviter toute surproduction dont les débouchés ne seraient pas assurés.

Bel s'attache à valoriser les surplus de production laitière et tous les composants du lait collecté, notamment les coproduits de la production fromagère tels que la crème et le lactosérum. Par ailleurs, Bel génère dans tous ses cycles de fabrications des fromages déclassés en raison d'écarts avec le cahier des charges de production (écart de poids, raisons esthétiques, etc.). Ces surplus de production et coproduits sont valorisés : ils sont soit réutilisés dans les propres usines du Groupe, soit revendus pour entrer dans la fabrication d'autres produits, soit marginalement valorisés sous forme d'énergie (méthanisation). Au global, plus de 99 % des coproduits du Groupe sont valorisés.

Comme toute innovation, les nouveaux produits végétaux ont des taux de pertes supérieurs aux standards Bel. Afin de les réduire, un programme d'optimisation des pertes a été lancé portant sur deux axes : le réemploi des pertes dans le processus de production et l'optimisation des matières premières à chaque étape du processus de stockage et de production. La réutilisation de certaines pertes dans d'autres produits végétaux du Groupe devrait être facilitée par la forte accélération du nombre de recettes végétales sur les diverses marques du Groupe. Des plans d'action dédiés sont également déployés dans les usines de production MOM pour réduire les pertes de matières premières en pommes.

Distribution

Logistique : Les cartons de regroupement et les plans de palettisation de Bel sont spécialement conçus pour que les produits soient bien protégés lors des nombreuses manipulations dont ils font l'objet (camions, containers, dépôts...) et conservent leur intégrité jusqu'à leur mise à disposition des consommateurs.

Les circuits de distribution sont optimisés : l'itinéraire de trajet est défini de sorte que le transport soit fait au plus court entre le lieu de production et le lieu de vente.

Vente et dons : La très grande majorité des produits est vendue dans les circuits de distribution classiques. Néanmoins, quand le Groupe fait face à des excédents de stocks, il met tout en œuvre pour ne pas détruire. Ils sont alors vendus via d'autres circuits, dont des épiceries antigaspillage ou des épiceries solidaires, ou donnés à des associations telles que les Banques alimentaires. En 2021, les dons de produits auprès d'associations effectués par les entités Bel en Europe ⁽¹⁾ se sont élevés à 0,11 % des produits réalisés par Bel.

Partenariats : Parce que seule une action collective permettra d'avoir un impact positif majeur, le Groupe est devenu membre en 2020 de la coalition Food Waste du « *Consumer Goods Forum* », une initiative internationale permettant à Bel de collaborer avec d'autres acteurs et industriels de l'agroalimentaire dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. En 2021, Bel s'est engagé dans les trois priorités d'actions de l'initiative, à savoir, élaborer un Reporting harmonisé, lutter contre les pertes alimentaires dans l'amont laitier et rejoindre officiellement l'initiative « 10X20X30 » à travers laquelle dix distributeurs engagent chacun 20 fournisseurs à diminuer de moitié le gaspillage alimentaire à l'horizon 2030.

Consommation

Chez le consommateur : le gaspillage chez les consommateurs représente une part importante du gaspillage alimentaire. Dans le monde, 22 % du gaspillage alimentaire se fait au sein du foyer ⁽²⁾ avec des proportions encore plus importantes dans les pays développés.

Le format en portion individuelle représente un premier atout majeur dans la lutte contre le gaspillage alimentaire, tant dans les foyers qu'en restauration collective. En effet, il permet une conservation optimale des produits, y compris lorsque la boîte de regroupement est entamée, et apporte la juste quantité pour éviter les restes.

(1) Portugal, Suède, Finlande, Norvège, Danemark, République tchèque, Allemagne, Autriche, Slovaquie, Espagne, Belgique, Suisse, Royaume-Uni, Irlande, Ukraine, Hollande.

(2) <https://www.bcg.com/fr-fr/publications/2018/tackling-1.6-billion-ton-food-loss-and-waste-crisis>.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Un des facteurs clés du gaspillage alimentaire au sein des foyers est la mauvaise compréhension des dates de consommation. En effet, la moitié des citoyens ne fait pas la différence entre « à consommer jusqu'au » et « à consommer de préférence avant » ⁽¹⁾. Bel considère la pédagogie, l'information, et la sensibilisation auprès des consommateurs comme de réels leviers d'action pour réduire le gaspillage alimentaire. C'est pour cette raison que le Groupe, dans le cadre du travail mené avec *Too Good To Go*, a œuvré pour l'intégration de messages d'information et d'explication sur la notion de date de durabilité minimale (DDM) et la différence avec la date limite de consommation (DLC). Cette initiative a été étendue au Portugal, en

Grande-Bretagne, en Espagne, en Italie, en Belgique, aux Pays-Bas et pourra l'être à d'autres pays volontaires. Ainsi, en 2021, 38 millions de boîtes rondes La Vache qui rit® et 6 millions de boîtes Apéricube® portaient ce message dans les pays volontaires européens. Pour la deuxième année consécutive, et cette année à l'occasion de la Semaine européenne de réduction des déchets, Bel a sensibilisé ses collaborateurs aux divers enjeux économiques, sociaux et environnementaux du gaspillage alimentaire avec une attention particulière sur les différentes dates de consommation et les encourage à prendre part à ce combat.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE

FAITS MARQUANTS 2021

- Définition d'une nouvelle trajectoire de réduction des émissions de GES alignée avec une hausse des températures limitée à + 1,5°C (validée par SBTi en mars 2022).
- Lancement du Bel Carbon Impact, une application qui permet une vision consolidée, précise et régulière de l'empreinte carbone du groupe dans tous ses marchés, marques, segments, et produits.
- 67 % de la consommation totale d'énergie du groupe en énergies renouvelables.
- Engagement à former l'ensemble des collaborateurs au enjeux climatiques via La Fresque du Climat.
- Réalisation d'une analyse de matérialité biodiversité dans le cadre de l'initiative Science-Based Target Network (SBTN),
- Participation du Groupe Bel à l'UICN et à la COP26.
- Adhésion officielle à l'initiative 10x20x30 et engagement public de réduire le gaspillage alimentaire de 50 % à 2030.

PRIORITÉS 2022

- Faire approuver la nouvelle trajectoire 1,5°C par Science Based Targets et construire des plans d'actions pour atteindre les objectifs.
- Poursuivre les engagements du Groupe dans le Pacte Too Good to Go sur les dates de consommation.
- Publication d'un reporting sur le gaspillage alimentaire du Groupe, dans le cadre de l'initiative 10x20x30.
- Poursuivre la transition énergétiques des sites de production vers l'utilisation d'énergies renouvelables et le déploiement de solution d'efficacité énergétique.



(1) Pacte *Too Good To Go*.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Renforcer l'accessibilité de ses produits



3.7 – RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE SES PRODUITS

DÉFINITION DE L'ENJEU

Bel a fait de l'accessibilité de ses produits l'un de ses engagements stratégiques prioritaires, avec l'ambition de proposer une offre de qualité au plus grand nombre, partout dans le monde.

Au cœur du modèle du Groupe Bel, la portion facilite l'accessibilité de tous à ses produits. Cette accessibilité est à la fois dépendante de la distribution, des modes vie et du

pouvoir d'achat. Il ne s'agit pas seulement d'agir sur le prix, mais aussi d'être accessible pour nos consommateurs dans les bons circuits de distribution, pour répondre à leurs modes de vie. Il s'agit aussi d'adapter les recettes aux besoins nutritifs de tous et de développer des produits qui allie matières premières laitières et végétales pour répondre aux constantes évolutions des habitudes alimentaires de ses consommateurs.

3.7.1 – ADAPTER SES PRODUITS AUX BESOINS DE TOUS

LA PORTION VECTEUR D'ACCESSIBILITÉ

Depuis sa création, la portion est au cœur du modèle Bel et contribue à l'accessibilité de ses produits. Le Groupe s'engage pour une alimentation plus saine et responsable pour tous, chacun de ses produits en portion permet à chacun de bénéficier d'en-cas sains et équilibrés qui puissent être transportés facilement, dont on consomme la juste dose, chez soi ou à l'extérieur.

Nous travaillons continuellement à rendre nos produits abordables, notamment là où le pouvoir d'achat peut rendre difficile l'accès à une alimentation saine.

ADAPTATION AUX MODES DE CONSOMMATIONS

Bel offre des portions de bien-manger pour tous les modes de consommation : à la maison, à transporter et à consommer sur place hors du domicile, là où sont les consommateurs.

Renforcer notre accessibilité implique de s'adapter à tous les modes de consommation, et donc de faire évoluer nos modèles de distribution afin d'être présents dans des nouveaux points de vente :

- en 2021, Bel s'est associé à McDonald's France pour proposer un Babybel Original® bio dans les menus Happy Meal au sein des 1 490 McDonald's en France et contribue ainsi à démocratiser les produits biologiques ;
- en 2021, Bel et Disneyland Paris, première destination touristique en Europe, ont entamé un partenariat, qui permet aux visiteurs du parc de profiter des marques Bel en restauration, ainsi que des expériences de snacking à thème autour des marques Mini Babybel® et La Vache qui rit® ;
- aux États-Unis, les Mini Babybel® sont référencés dans des milliers de Starbucks.

Faciliter l'accès à nos produits, c'est également intégrer l'évolution des modes de distribution et travailler au développement des canaux de vente digitaux.

ADAPTATION AU CHANGEMENT DES HABITUDES ALIMENTAIRES

Le Groupe s'attache à proposer des produits et recettes adaptés au plus grand nombre, ce qui se traduit par le développement de produits adaptés aux besoins de certains marchés, et à la conception de produits végétaux ou hybrides.

Bel a fait le choix d'aller au-delà du fromage comme l'illustre l'acquisition de la start-up All in Foods en 2020 qui développe une large gamme d'alternatives végétales et les mises sur le marché de plusieurs produits. L'année 2021 a été marquée par :

- des offres hybrides avec par exemple la mise sur le marché réussie de The Laughing Cow® Blends. aux États-Unis, en Allemagne, au Royaume-Uni, au Canada et en Australie. Version hybride de La Vache qui rit, elle réunit le meilleur du laitier et des légumineuses ;
- des offres 100% végétales au sein de ses marques cœur, avec par exemple Boursin® Dairy Free aux États-Unis et au Canada et distribué aussi en Belgique ;
- une nouvelle marque d'alternatives végétales aux fromages, Nurishh®, 100% végétale. Bien accueillie par les consommateurs, Nurishh® répond à toutes les usages allant du coeur fleuri destiné à la consommation de table au râpé. L'objectif est de la distribuer dans les 14 plus grands marchés de Bel hors Asie.

À terme le groupe Bel vise un équilibre entre produits laitiers d'un côté et produits végétaux ou fruitiers de l'autre.

Dans certains pays, pour répondre à une attente de plus en plus forte, nous contribuons à démocratiser le bio - en priorité pour les enfants, pour qui nous avons lancé le Mini Babybel® Bio et La Vache qui rit® Bio. D'ici 2022, notre offre bio s'étendra à toutes nos grandes marques internationales, auxquelles viendront s'ajouter de nouveaux produits bio.

ADAPTATION DES GAMMES AUX BESOINS NUTRITIONNELS DES CONSOMMATEURS

Certaines populations à plus faible pouvoir d'achat sont souvent dans des situations nutritionnelles complexes, alliant sous-nutrition et malnutrition. En ligne avec sa mission d'offrir des produits plus sains et plus responsables pour tous, y compris pour les populations ayant des revenus plus faibles, Bel a établi avec des experts externes en nutrition des produits avec des cahiers des charges nutritionnels spécifiques. Pour ces produits, la priorité est donnée à la fortification en vitamines et minéraux, pour contribuer à une meilleure couverture des apports nutritionnels des populations, comme en Afrique subsaharienne, et en Asie et adapter la liste des ingrédients pour garantir une qualité et sécurité sanitaire optimale. Bel souhaite ainsi apporter une valeur ajoutée nutritionnelle (nutriments spécifiques étudiés, supériorité concurrentielle)

tout en restant accessible au plus grand nombre (voir paragraphe 3.3.2 « Améliorer la qualité nutritionnelle des produits »).

Par ailleurs, conformément à la volonté du Groupe de rendre ses produits accessibles au plus grand nombre, Bel lance dans certaines géographies des gammes plus accessibles et enrichies, afin d'apporter une valeur ajoutée adaptée aux besoins des populations locales. À titre d'exemple, Bel a lancé en 2021 une nouvelle offre La vache

qui rit[®] plus accessible en Égypte avec les barquettes lancées sous la marque Simply[®], et qui sont source de calcium, de vitamines A et D.

Par ailleurs, depuis septembre 2020, Bel s'est associé à McDonald's France pour proposer un Babybel Original[®] bio dans les menus Happy Meal au sein des 1 490 McDonald's en France et contribue ainsi à démocratiser les produits biologiques.

3.7.2 – RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE SES PRODUITS EN DÉVELOPPANT DES MODÈLES DE DISTRIBUTION INNOVANTS ET INCLUSIFS

Afin de s'adapter à la réalité des modes de consommation et d'approvisionnement, et proposer des aliments sains à une plus large partie de la population, Bel s'est positionné depuis plusieurs années sur de nouveaux canaux de distribution et travaille à renforcer la qualité de relations avec ses partenaires.

Ainsi, deux modèles de distribution innovants et inclusifs ont été développés par Bel :

- depuis 2013, Bel a lancé « Sharing Cities », un programme qui vise à compléter les canaux de commercialisation traditionnels par des réseaux de distribution alternatifs ancrés dans les pratiques d'achat locales, tout en améliorant la qualité de vie des vendeurs impliqués dans ce projet. Ainsi, dans cinq grandes villes de pays émergents, le Groupe s'appuie sur des réseaux existants de vendeurs de rue pour commercialiser ses produits. Il accompagne ces vendeurs dans le développement de leur activité et de leur chiffre d'affaires, et leur offre l'accès à une couverture santé ou à des formations professionnelles. Toutefois, le déploiement de ce programme a été fortement impacté par les conséquences de la Covid-19 dans les pays émergents, puisque de nombreux vendeurs de rue ont été contraints de quitter les villes pendant les périodes de confinement, notamment à Madagascar mais aussi au Vietnam où le programme est totalement suspendu depuis le mois de juin 2021 suite à l'interdiction d'accéder aux marchés pour les vendeurs de rue en raison de la situation sanitaire. Ce contexte explique le fort recul du nombre de participants à un programme d'inclusive business en 2021. Toutefois, le Groupe maintient son ambition de développer des actions inclusives au Vietnam ;
- depuis 2019, Bel a développé un second modèle économique inclusif appelé « Inaya ». Il s'agit d'un

programme de fidélité destiné aux détaillants déjà clients de Bel, leur donnant accès à des services d'assurance santé spécialement adaptés pour eux et leurs familles, à des tarifs privilégiés. Ce modèle a été développé au Maroc et étendu à l'Égypte et la Jordanie en 2021 et Bel prévoit de le déployer dans de nouveaux pays.

Ainsi, à fin 2021, le programme *Sharing Cities* dénombre 2 892 partenaires, soit une baisse de 55 % qui s'explique par l'arrêt total du programme au Vietnam et la diminution des vendeurs de rue à Madagascar. Toutefois, le Groupe est parvenu à maintenir à un niveau stable le nombre de partenaires ayant accès à un service de santé avec près de 2 400 micro-distributeur couverts (plus de 6 500 personnes en incluant les membres de leurs familles). De plus, les formations professionnelles du programme *Sharing Cities* se sont poursuivies lorsque les conditions sanitaires le permettaient, élevant à 1 467 le nombre de partenaires formés depuis le lancement du programme. Le programme *Inaya* permet quant à lui à 1 135 détaillants de bénéficier de services d'assurance santé, pour eux et leur famille. D'après une étude d'impact réalisée au Maroc par Bel, 76 % des assurés ne bénéficiaient pas d'assurance jusqu'alors et 70 % d'entre eux sont satisfaits du programme.

Compte tenu de l'évolution du programme *Sharing Cities* fortement impacté par la crise sanitaire en 2020 et 2021 et du programme *Inaya*, qui continue de progresser, le Groupe réaffirme son objectif d'intégrer 80 000 participants à ces deux programmes en assumant une échéance réévaluée à 2030, avec un objectif 2025 réévalué à 40 000 participants. Pour cela, le Groupe prévoit notamment de développer le programme *Inaya* en Inde et reconstruire le programme *Sharing Cities* dans les pays les plus affectés par la crise sanitaire, notamment le Vietnam.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Renforcer l'accessibilité de ses produits

INDICATEUR DE PERFORMANCE RETENU

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021	Objectif 2025	Avancement
Renforcer l'accessibilité de ses produits	Nombre de participants à un programme d'Inclusive Business Bel	10 120	7 450	7 450	4 027	40 000 ^(b)	
	<i>Sharing cities</i>	8 998	6 487	6 487	2 892		
	<i>Inaya</i>	1 122	963	963	1 135		

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Objectif revu en 2021.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE

FAITS MARQUANTS 2021

- Mise sur le marché réussie de The Laughing Cow® Blends (version hybride de La Vache qui rit) aux États-Unis, en Allemagne, au Royaume-Uni, au Canada et en Australie.
- Le lancement de Nurishh en Europe Nord et Sud et aux États-Unis avec 13 produits lancés en 2021 dans trois segments clés : les tranches, les râpés et les tartinables
- Déploiement des produits Bel dans des nouveaux canaux de distribution grâce aux partenariats avec Disneyland Paris, Mc Donald France et Starbuck.
- Reconstruction du réseau de vendeurs de rue à Madagascar, fortement impacté par la crise sanitaire en 2020.

PRIORITÉS 2022

- Poursuivre le développement des offres hybrides et végétales lancées en 2021.
- Lancement de Babybel Vegan au Royaume-Uni.
- Continuer de développer les nouveaux canaux de distribution avec comme priorité le On the Go et le e-commerce.
- Poursuivre le développement des programmes de fidélité auprès des détaillants en Égypte et en Jordanie et lancer le programme dans de nouveaux pays.
- Accompagner la reconstruction du réseau de vendeurs de rue au Vietnam, fortement impacté en 2021.



3.8 – TAXONOMIE VERTE EUROPÉENNE

PRÉSENTATION DE LA TAXONOMIE VERTE EUROPÉENNE

Instituée par le règlement UE 2020/952, la Taxonomie verte européenne constitue une composante essentielle du Pacte vert pour l'Europe, feuille de route pour atteindre la neutralité carbone d'ici 2050. En mettant en œuvre un système de classification des activités durables, le règlement Taxonomie vise à réorienter les flux de capitaux vers des activités économiques plus durables.

Dans le cadre du règlement Taxonomie, six Objectifs environnementaux majeurs pour l'UE ont été définis :

- atténuation du changement climatique ;
- adaptation au changement climatique ;
- utilisation durable et protection de l'eau et des ressources marines ;
- transition vers une économie circulaire;
- prévention et contrôle de la pollution ;
- protection et restauration de la biodiversité et de l'écosystème.

OBLIGATIONS DE REPORTING

Les entreprises soumises à la NFRD (Non financial directive) doivent mettre en place un reporting Taxonomie à partir du 1^{er} janvier 2022 afin d'évaluer la sensibilité de leurs activités au système de classification défini par la Taxonomie. Une activité économique est considérée comme durable si cette activité :

- contribue substantiellement à un ou plusieurs des six objectifs environnementaux ;
- ne cause de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux ;
- est exercé dans le respect des garanties minimales prévues ;
- est conforme aux critères d'examen techniques établis par la Commission.

Le règlement Taxonomie suit une approche progressive : jusqu'au 31 décembre 2022, seuls les deux premiers Objectifs liés au changement climatique sont considérés, et les entreprises doivent reporter sur l'éligibilité de leurs activités, sans prendre en compte leur alignement.

RÉSULTATS 2021

Les exigences de publication des indicateurs clés de performance au titre de l'exercice 2021 concernent uniquement « l'éligibilité » : Bel est tenu de publier ces indicateurs mettant en évidence la proportion de son

chiffre d'affaires, dépenses d'investissements (CAPEX) et dépenses d'exploitation (OPEX) éligibles résultant de produits et/ou services associés à des activités économiques définies comme durables dans les Annexes I & II des Actes Délégués Climat ⁽¹⁾.

Chiffre d'affaires

Dans le cadre des deux premiers objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique applicables à partir de l'exercice 2021, la Commission Européenne a priorisé les secteurs d'activités les plus émetteurs de gaz à effet de serre au niveau de l'Union Européenne. Les activités de Bel portent essentiellement sur la recherche et l'innovation, la fabrication et la commercialisation liés aux activités de Bel sur ses trois territoires laitier, fruitier et végétal. Ces activités ne sont pas considérées aujourd'hui comme ayant une contribution substantielle aux deux objectifs climatiques définis par la Taxonomie.

En raison de l'absence de chiffre d'affaires éligible, les dépenses d'investissement (CAPEX) et les dépenses d'exploitation (OPEX) liées à ces activités ne peuvent pas être qualifiées d'éligibles. Par conséquent, l'analyse de l'éligibilité des CAPEX et OPEX a porté exclusivement sur les « mesures individuelles » permettant aux activités cibles de devenir « bas carbone » ou de conduire à des réductions de gaz à effet de serre, comme définies dans le règlement⁽²⁾ Taxonomie de l'UE.

CAPEX

La part des Capex éligibles est de 5,2 % du total des Capex reportés dont le calcul est décrit dans la note méthodologique ci-dessous. En 2021 le montant du dénominateur s'élève à 71 millions d'euros. Les CAPEX éligibles, reflétés au numérateur, comprennent notamment des investissements projets de chaudière biomasse, d'installation de pompe à chaleur, de station d'épuration et de traitement des eaux.

OPEX

Conformément au règlement sur la taxonomie, le dénominateur des OPEX est principalement composé des frais commerciaux et de distribution, des frais de recherche et développement et des frais généraux et administratifs. Ces OPEX ne sont pas qualifiés d'éligibles par la réglementation sur la taxonomie. Les travaux menés sur le ratio OPEX concluent donc à la non-matérialité de cet indicateur pour Bel.

(1) Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020. Acte délégué UE Climat du 4 juin 2021 et ses annexes complétant le règlement (UE) 2020/852 en précisant les critères techniques permettant de déterminer dans quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant de manière substantielle à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci.
(2) Règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil en précisant le contenu et la présentation des informations à divulguer par les entreprises soumises aux articles 19 bis ou 29 bis de la directive 2013/34/UE concernant les activités économiques respectueuses de l'environnement, et en précisant la méthodologie à suivre pour se conformer à cette obligation de divulgation.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Note méthodologique

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Les investissements Capex chez Bel sont nativement qualifiés par type de projet OSE (Obsolescence / Sécurité / Environnement), et sont tous reportés dans SAP.

Sur la base de l'ensemble des investissements de plus de 300 KEUR, décaissés en 2021, en prenant en compte les

code NACE, un inventaire a été réalisé par la direction environnement et la direction financière des projets d'investissement pour identifier les projets éligibles. Les Capex reportés sont des Capex individuels.

Dans le cadre de ce premier reporting taxinomique, les investissements de MOM ne sont pas inclus dans le calcul de la part de Capex éligibles.



3.9 – NOTE MÉTHODOLOGIQUE

CHOIX DES INDICATEURS

Les indicateurs de performance extra-financière de Bel ont été définis au regard des activités du Groupe et des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux qui en découlent. Ils permettent en premier lieu le pilotage opérationnel de l'avancement de la démarche sur chacun des axes de progrès que le Groupe a définis. Ils permettent également de rendre compte de façon transparente de la performance extra-financière du Groupe, dans le présent rapport annuel ainsi que dans les autres supports de communication (site Internet et réseaux sociaux du Groupe).

La démarche de Reporting extra-financier du Groupe répond aux exigences du décret n° 2017-1265 du 9 août 2017 pris pour l'application de l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 relative à la publication d'informations non financières. Le programme RSE de Bel s'inscrit dans deux cadres internationaux : le Pacte mondial des Nations unies et les lignes directrices G4 de la *Global Reporting Initiative* (voir en Annexe Tableau de correspondance GRI). À travers sa stratégie RSE, le Groupe contribue à 11 des 17 Objectifs de développement durable définis par les Nations Unies.

Les méthodes de calcul, de mesure et d'analyse employées sont conformes aux standards nationaux ou internationaux appropriés lorsqu'il en existe.

Dans le cadre de sa stratégie RSE, Bel s'est fixé 18 objectifs à horizon 2025 et 2030. Les résultats de ces indicateurs clés de performance retenus sont disponibles à la fois dans les chapitres des défis prioritaires, et dans une Scorecard consolidée en Annexe.

Ces indicateurs de performance retenus font l'objet d'un avancement dont la légende est un système de smiley. Ce système respecte la règle suivante: un smiley souriant signifie que le résultat obtenu est conforme au plan, à l'inverse un smiley triste signifie qu'il est non conforme au plan, enfin un smiley neutre signifie que l'indicateur est stable par rapport à l'année précédente.

PROCÉDURE ET GUIDES DE REPORTING

La procédure de reporting extra-financier décrit les modalités à suivre pour la collecte et le calcul des indicateurs de performance extra-financière du Groupe. Elle est diffusée, connue et appliquée à tous les niveaux d'élaboration et de reporting des données. Un protocole de reporting extra-financier complète cette procédure. Il définit tous les indicateurs de performance du Groupe.

ORGANISATION DU REPORTING

La Direction RSE, est en charge de la coordination du processus de reporting et de la centralisation des indicateurs collectés auprès des différents métiers. Elle est garante du respect du planning de reporting et organise, en concertation avec les Directions métiers, la communication externe des données, en particulier dans le cadre du rapport annuel de Bel. Elle s'assure de la cohérence globale du reporting et est l'interlocuteur privilégié des vérificateurs externes.

La collecte des indicateurs RSE est pilotée par le réseau des « champions RSE métiers », sur leurs domaines d'expertise respectifs. Ils s'appuient sur leur réseau d'experts locaux qui sont les contributeurs des données.

CONSOLIDATION ET CONTRÔLE INTERNE

Les champions RSE métiers assurent le contrôle interne des données dont ils ont la responsabilité, en validant leur cohérence et leur vraisemblance. Pour ce faire, ils réalisent des tests de cohérence sur les indicateurs qui s'y prêtent (mise en évidence et justification des variations d'une année sur l'autre, calculs de ratios permettant de comparer la performance des différentes entités, etc.). Les écarts significatifs identifiés font l'objet d'une étude approfondie, en concertation avec le contributeur de la donnée, et sont éventuellement corrigés.

Les Champions RSE métiers sont également en charge de la consolidation des données collectées afin de générer les indicateurs Groupe (présents dans ce chapitre), qu'ils communiquent à la Direction RSE.

OUTILS DE REPORTING

Les données sont remontées et consolidées au travers de plusieurs systèmes de collecte, sous la responsabilité des Champions RSE métiers qui les pilotent.

L'ensemble des données relatives aux indicateurs environnementaux sont collectées grâce à l'outil de Reporting développé par la société Tennaxia et la majorité des calculs y sont réalisés.

La plupart des données relatives aux indicateurs sociaux sont collectées grâce au SIRH développé par la Direction des ressources humaines.

Certaines données sont issues des systèmes d'information déployés dans le Groupe (ex. : SAP, Magdalena) ou de logiciels dédiés (ex. : EcoVadis, Acciline...).

PÉRIMÈTRE ET PÉRIODE DE REPORTING

Les données publiées pour l'année 2021 concernent l'ensemble des entités et filiales du Groupe intégrées au 31 décembre 2021. Les données relatives au périmètre Leerdammer et Bel Shostka Ukraine ⁽¹⁾, qui a été cédé au 30 septembre 2021, ont été exclues de la valeur 2021 des indicateurs. Les données 2020 des indicateurs ont été recalculées à périmètre constant pour garantir leur comparabilité.

Lorsqu'un indicateur est calculé sur un périmètre spécifique, celui-ci est systématiquement mentionné afin de ne pas introduire de biais dans la compréhension des données.

Les données collectées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021. Selon les indicateurs, il s'agit :

- d'une consolidation annuelle des données du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021 ;
- de la donnée mesurée au 31 décembre 2021.

Lorsque l'historique est disponible, les données sont renseignées sur les trois derniers exercices. Sur les sujets concernant l'eau, l'énergie et les émissions de gaz à effet de serre, les axes de progrès s'inscrivent dans des durées longues : les données sont renseignées depuis 2008, année de référence du Groupe sur ces sujets.

SOCIAL

Le Reporting social de Bel porte sur l'ensemble de ses sites industriels et de ses filiales (en France et à l'étranger) comprenant au moins un salarié en contrat à durée déterminée (CDD) ou à durée indéterminée (CDI) au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020, à l'exception de la filiale syrienne de Bel, intégrée au sein de la zone « Moyen-Orient, Grande Afrique », qui est exclue du périmètre de reporting suite à la suspension de ses activités de production en 2012.

ENVIRONNEMENT

Le Reporting environnemental inclut tous les sites industriels et de recherche du Groupe.

Il inclut également ses centres de collecte et ses dépôts, ainsi que le siège du Groupe et le musée de la Vache Qui Rit. En revanche, il ne couvre pas les sites exclusivement tertiaires des filiales ; au regard des impacts du siège social, ces derniers peuvent être considérés comme négligeables dans l'empreinte environnementale totale du Groupe.

Certains indicateurs environnementaux sont rapportés à la tonne produite (ex. : consommation d'eau, émissions de GES, etc.). Depuis 2015, les tonnages produits intègrent les fabrications destinées à une seconde transformation dans le Groupe. Les produits qui sont la conséquence d'une fabrication principale sont considérés comme des coproduits.

La société Safilait produit notamment des laits pasteurisés et des laits UHT, alors que le Groupe MOM produit des crèmes laitières et des compotes, ce qui génère d'importants volumes de production. Leurs consommations, rejets et déchets sont par ailleurs inclus dans les volumes déclarés.

Les impacts directs des activités des sous-traitants et des fournisseurs exercées à l'intérieur des sites sont comptabilisés par le site. Les impacts des activités des sous-traitants et des fournisseurs exercées à l'extérieur des sites ne sont pas comptabilisés par les sites. Les activités de production sous-traitées ne sont pas comptabilisées.

Les facteurs d'émission liés aux consommations d'électricité, de fioul, de gaz, de fréon, d'essence et de gasoil sont ceux de l'ADEME. Tous les facteurs d'émission sont mis à jour annuellement sur la base des données publiées par l'Agence internationale de l'énergie pour le périmètre international et de l'ADEME pour le périmètre France. Concernant les facteurs d'émission liés à l'approvisionnement en lait, le déploiement progressif des outils de diagnostics à la ferme permet de remplacer des facteurs d'émission génériques par des facteurs d'émission réels pour les fermes auditées et d'obtenir des moyennes pondérées par bassin.

Les émissions de gaz à effet de serre liées à la flotte propre de véhicules du Groupe intègrent celles des véhicules en location de longue durée.

Le classement du risque sur la disponibilité de l'eau est réalisé à partir de données de la FAO et d'une analyse de risque avec l'outil *Water Risk Filter* mis à disposition par WWF. Le classement est actualisé chaque année.



(1) Périmètre comprenant la cession de Royal Bel Leerdammer NL, Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine.

3.10 – SCORECARD RSE

ALIMENTATION PLUS SAINNE					
Engagements	KPI	2020	2021	Objectif 2025	Avancement
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle des produits	Portefeuille produits enfants & familles respectant les critères « Bel Nutri + »*	72% 	72% 	80% 	
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains	Pays majeurs ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (« Educanut »)	6 	7 	10 	
	Part des filiales ayant mis en place un programme à destination de leurs employés (« Healthy smiles »)	73% 	83% 	100% ^(a) 	

EMBALLAGES RESPONSABLES					
Engagements	KPI	2020	2021	Objectif 2025	Avancement
Travailler vers des emballages 100% prêts au recyclage et/ou biodégradables	Emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables ^(b)	95%** 	95%** 	100% 	

ACCESSIBILITÉ DES PRODUITS					
Engagements	KPI	2020	2021	Objectif 2025	Avancement
Renforcer l'accessibilité des produits	Nombre de participants à un programme d'Inclusive Business Bel <i>Sharing Cities</i> <i>Inaya</i>	7450 	4027 	40 000 ^(a) 	
		6487	2892		
		963	1135		

BIEN-ÊTRE DE TOUS					
Engagements	KPI	2020	2021	Objectif 2025	Avancement
Travailler vers Zéro accident sur les sites	TFA (Taux de Fréquence des Accidents) Bel	4,73 	3,78 	3 	
Promouvoir la diversité Hommes-Femmes	Part de femmes dans le Top management	25%* 	30%* 	35% ^(a) 	

*Hors MOM

**Hors MOM et sous-traitance

Conforme au plan

Non conforme au plan

Stabilisation

AGRICULTURE DURABLE

Engagements	KPI	2020	2021	Objectif 2025	Avancement
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires	Éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants	63%	77%	100%	😊
Promouvoir les bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal	Part des fermes respectant la Charte bien-être animal certifiée par une tierce partie	8%	14%	100%	😊
Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent le lait	Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM	51%	51%	100%	😐
Assurer un approvisionnement responsable de la matière grasse végétale utilisée dans les produits	Approvisionnements certifiés ou respectant les engagements de la Charte (si aucune certification n'existe)	95%	90%	100%	😞

LUTTE CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE

Engagements	KPI	2020	2021	Objectif 2025	Avancement
Atteindre zéro émission nette sur le Scope 1 & 2	Émissions de gaz à effet de serre Scopes 1 et 2 après compensation (tonnes éq. CO ₂)	200 487	182 500	0	😊
Réduire l'empreinte carbone globale du Groupe pour répondre aux ambitions de l'Accord de Paris	Bilan carbone global (Scopes 1, 2, 3) vs 2017 (valeur absolue en kT CO ₂)	-5,34%	NA ^(c)	-15%	😊
Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via les chaînes d'approvisionnement	Zéro déforestation (surface à risque/surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies)	39%	44%	0% ^(a)	😐
Réduire l'empreinte eau des sites de production	Consommation d'eau/tonne produite vs 2008	-49%	-47%	-55% ^(a)	😞

BIEN-ÊTRE DE TOUS

Développer les talents des collaborateurs	Collaborateurs ayant suivi au moins une formation au cours de l'année	76%	81%	100%	😊
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès des fournisseurs	Score moyen EcoVadis des fournisseurs (sur 100) ^(d)	51,8	52,8*	55	😊
Offrir des produits positifs aux consommateurs	Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits positifs ^(e)	74%	74%	NA ^(f)	😐

(a) Objectif ou méthode de calcul mis à jour en 2021

(b) Hors cire

(c) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seules les performances 2020 peuvent être présentées

(d) Hors lait collecté

(e) Les produits considérés comme positifs ont au moins l'une de ces caractéristiques : d'origine biologique, conforme « Bel Nutri+ », contenant au maximum un additif, fabriqué à partir de lait de vaches nourries sans OGM

(f) Cet indicateur est en cours de construction, un objectif sera à terme fixé

3.11 – ANNEXE 1 : CONTRIBUER AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

PARAGRAPHE DU DOCUMENT	LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
<p>3.2. Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes</p> <p>3.2.1 Construire un avenir durable avec ses collaborateurs</p> <p>3.2.2 Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires</p> <p>3.2.4 Communiquer de façon responsable et transparente auprès de ses consommateurs</p>	
<p>3.3. Contribuer à une alimentation plus saine</p> <p>3.3.1 Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales</p> <p>3.3.2 Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits</p> <p>3.3.3 Encourager de meilleures habitudes alimentaires et incitera des modes de vie plus sains</p>	
<p>3.4. Promouvoir une agriculture durable</p> <p>3.4.1 Agir pour un amont laitier durable</p> <p>3.4.2 Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux</p> <p>3.4.3 Offrir le meilleur des fruits</p>	
<p>3.5. Concevoir des emballages responsables</p> <p>3.5.1 Éco-concevoir ses emballages et utiliser des matériaux plus durables</p> <p>3.5.2 Encourager et faciliter le recyclage de ses produits</p>	
<p>3.6. Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale</p> <p>3.6.1 Lutter contre le changement climatique</p> <p>3.6.2 Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes</p> <p>3.6.3 Utiliser durablement la ressource en l'eau</p> <p>3.6.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire</p>	
<p>3.7. Renforcer l'accessibilité de ses produits</p> <p>3.7.1 Adapter ses produits aux besoins de tous</p> <p>3.7.2 Renforcer l'accessibilité de ses produits en développant des modèles de distribution innovants et inclusifs</p>	



3.12 – ANNEXE 2 : TABLE DE CONCORDANCE GRI

3.12.1 – ÉLÉMENTS GÉNÉRAUX DE PROFIL

GRI SECTIONS	CODE GRI	DISCLOSURE	RÉFÉRENCE - CORRESPONDANCE TOTALE
PROFIL DE L'ORGANISATION	102-1	Nom de l'organisation	Chapitre 8.2 - Renseignements concernant la société
	102-2	Activités, marques, produits et services	Chapitre 1 - Le Groupe Bel en 2021
	102-3	Lieu géographique du siège	Chapitre 8.2 - Renseignements concernant la société
	102-4	Lieux géographiques des sites d'activités	Chapitre 1 - le Groupe Bel en 2021 Chapitre 8.3 - Renseignements sur les filiales et participations
	102-5	Capital et forme juridique	Chapitre 8.2 - Renseignements concernant la société
	102-6	Marchés desservis	Chapitre 1 - Le Groupe Bel en 2021
	102-7	Taille de l'organisation	Chapitre 1 - Le Groupe Bel en 2021
	102-8	Effectif de l'organisation	Chapitre 1 - Le Groupe Bel en 2021
	102-9	Chaîne d'approvisionnement de l'organisation	Chapitre 1 - Un Modèle d'affaires Positif
	102-10	Modification significative de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	Chapitre 1 - Valeurs Partagées
	102-11	Principe de précaution	Chapitre 3 - Plan de Vigilance
	102-12	Chartes, principes et autres initiatives externes	Chapitre 3 - Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires
	102-13	Adhésion à des associations nationales ou internationales	Chapitre 7 - Renforcer l'accessibilité de ses produits
STRATÉGIE ET ANALYSE	102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie	Chapitre 1 - Entretien croisé
	102-15	Description des principaux impacts, risques et opportunités clés	Chapitre 1 - Une gestion globale des risques Chapitre 2 - Facteurs de Risques et Politique d'assurance
ÉTHIQUE ET INTÉGRITÉ	102-16	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation tels que les codes de conduite et codes d'éthique	Chapitre 3 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	102-17	Mécanismes internes et externes pour obtenir des conseils sur les comportements éthiques et respectueux de la loi	Chapitre 3 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
GOUVERNANCE	102-18	Structure de la gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance.	Chapitre 1 - Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'organisation Chapitre 4 - Gouvernement d'entreprise
	102-19	Processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés	Chapitre 4 - Gouvernement d'entreprise Chapitre 6 - Actionnariat
	102-20	Cadres dirigeants nommés responsables des thèmes RSE et si ils dépendent de l'instance supérieure de gouvernance.	Chapitre 1 - Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'organisation Chapitre 4 - Gouvernement d'entreprise



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Annexe 2 : Table de concordance GRI

GRI SECTIONS	CODE GRI	DISCLOSURE	RÉFÉRENCE - CORRESPONDANCE TOTALE
GOUVERNANCE (SUITE)	102-21	Consultation entre les parties prenantes et l'instance supérieure de gouvernance concernant les thèmes RSE.	Chapitre 1 - Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'organisation Chapitre 3.1 - Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous
	102-22	Composition de l'organe de gouvernance le plus élevé et de ses comités	Chapitre 1 - Notre conseil d'administration & Notre comité exécutif Chapitre 4 - Gouvernement d'entreprise
	102-23	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 1 - Notre conseil d'administration & Notre comité exécutif Chapitre 4 - Gouvernement d'entreprise
	102-24	Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 4 - Gouvernement d'entreprise
	102-25	Conflits d'intérêts	Chapitre 2.1 - La Politique de Gestion des Risques Chapitre 3 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	102-26	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la définition de l'objet social, des valeurs et de la stratégie.	Chapitre 1 - Notre conseil d'administration & Notre comité exécutif Chapitre 4 - Gouvernement d'entreprise
	102-27	Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 1 - Notre conseil d'administration & Notre comité exécutif Chapitre 4 - Gouvernement d'entreprise
	102-28	Evaluation de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 1 - Notre conseil d'administration & Notre comité exécutif Chapitre 4 - Gouvernement d'entreprise
	102-29	Identification des impacts économiques, environnementaux et sociaux	Chapitre 1 - Une gestion globale des risques Chapitre 2 - Facteurs de Risques et Politique d'assurance Chapitre 3.1.2 Analyse des principaux enjeux extra-financiers
	102-30	Efficacité des des procédures de gestion des risques	Chapitre 1 - Une gestion globale des risques Chapitre 2 - Facteurs de Risques et Politique d'assurance
	102-31	Examen des enjeux économiques, environnementaux et sociaux	Chapitre 1 - Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'organisation Chapitre 4 - Gouvernement d'entreprise Chapitre 3.1.2 Analyse des principaux enjeux extra-financiers
	102-32	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting du développement durable	Chapitre 1 - Une gouvernance des enjeux RSE à tous les niveaux de l'organisation Chapitre 4 - Gouvernement d'entreprise
	102-33	Communication des préoccupations majeures	Chapitre 1 - Une gestion globale des risques Chapitre 2 - Facteurs de Risques et Politique d'assurance
	102-34	Nature et nombre total de réclamations majeures	Chapitre 3.3.1 - Proposer des produits de qualité et de sécurité optimale
	102-35	Politiques de rémunération en vigueur à l'égard de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants	Chapitre 4.2 - Rémunérations et avantages
	102-36	Processus de détermination de la rémunération	Chapitre 4.2 - Rémunérations et avantages
	102-37	Implication des parties prenantes dans la rémunération	Chapitre 4.2 - Rémunérations et avantages
	102-38	Ratio de la rémunération annuelle totale	Chapitre 4.2 - Rémunérations et avantages
	102-39	Pourcentage d'augmentation du ratio de rémunération totale annuelle	Chapitre 4.2 - Rémunérations et avantages

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Annexe 2 : Table de concordance GRI

GRI SECTIONS	CODE GRI	DISCLOSURE	RÉFÉRENCE - CORRESPONDANCE TOTALE
IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES	102-40	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	Chapite 3.2 - Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes
	102-41	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	Chapitre 4.11 - Avantages du Personnel
	102-42	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	Chapite 3.2 - Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes
	102-43	Approche de l'implication des parties prenantes	Chapite 3.2 - Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes
	102-44	Enjeux et préoccupations majeures soulevées	Chapitre 1 - Notre Modèle Responsable & Rentable Chapite 3.2 - Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes
PRATIQUE DE REPORTING	102-45	Entités incluses dans la consolidation financière : incluant les justifications d'exclusion	Chapitre 8.3 - Renseignements sur les filiales et participations Chapitre 3.9 Note Méthodologique
	102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres des enjeux	Chapitre 8.3 - Renseignements sur les filiales et participations Chapitre 3.9 - Note Méthodologique
	102-47	Liste des enjeux pertinents	Chapitre 1 - Notre Modèle Responsable & Rentable Chapite 3.2 - Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes
	102-48	Réaffirmation des informations	Chapitre 5 - Information financières et comptables
	102-49	Modifications relatives au reporting	Chapitre 5 - Information financières et comptables
	102-50	Période de reporting	Chapitre 5 - Information financières et comptables
	102-51	Date du dernier rapport publié, le cas échéant	mars 2021
	102-52	Cycle de reporting	janvier à décembre 2021 (FY2021)
	102-53	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	Maud de Meynard
	102-54	Option de « conformité » choisie par l'organisation et l'Index du contenu	Chapitre 3.9 - Note Méthodologique
	102-55	Table de correspondance GRI	Chapitre 3.9 - Note Méthodologique Chapitre 3.12 - Table de correspondance GRI
	102-56	Vérification externe du rapport	Chapitre 3.9 - Note Méthodologique Chapitre 5.5.3 - Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Annexe 2 : Table de concordance GRI

3.12.2 – ÉLÉMENTS SPÉCIFIQUES

GRI SECTIONS	CODE GRI MATÉRIELS	DISCLOSURE	RÉFÉRENCE - CORRESPONDANCE TOTALE		
ÉCONOMIE - 200	201 - Performance économique	201-1	Valeur économique directe créée et distribuée	1 - Un Modèle d'affaires Positif	
		201-2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique	3.1.2 - Analyse des principaux enjeux extra-financiers Annexe 3 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD	
	202 - Présence commerciale	202-1	Ratios du salaire d'entrée de base par sexe par rapport au salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs	
		202-2	Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs	
	205 - Anti-corruption	205-1	Activités évaluées en termes de risque liés à la corruption	2.1 - La Politique de Gestion des Risques 3 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires	
		205-2	Communication et formation relative aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	2.1 - La Politique de Gestion des Risques 3 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires	
	ENVIRONNEMENT - 300	301 - Matières	301-1	Matières utilisées par poids ou par volume	3.5 - Concevoir des emballages responsables
			301-2	Matières recyclées utilisées	3.5 - Concevoir des emballages responsables
301-3			Produits et matériaux d'emballage valorisés	3.5 - Concevoir des emballages responsables	
302 - Énergie		302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	
		302-3	Intensité énergétique	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	
		302-4	Réduction de la consommation énergétique	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	
		303-1	Volume total d'eau prélevé par source	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	
303 - Eau et effluents		303-2	Sources d'approvisionnement en eau très touchées par les prélèvements	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	
		303-3	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	
		304 - Biodiversité	304-2	Impacts significatifs des activités produits et services sur la biodiversité	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
304-3	Habitats protégés ou restaurés		3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale		

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Annexe 2 : Table de concordance GRI

GRI SECTIONS	CODE GRI MATÉRIELS	DISCLOSURE	RÉFÉRENCE - CORRESPONDANCE TOTALE	
ENVIRONNEMENT - 300 (SUITE)	305 - Émissions	305-1	Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		305-2	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		305-3	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		305-4	Intensité des émissions de gaz à effet de serre	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		305-5	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		305-6	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO)	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		305-7	NOX, SOX, et autres émissions atmosphériques substantielles	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
	306 - Effluents et déchets	306-1	Total des rejets d'eau, par type et par destination	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		306-2	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		306-3	Nombre et volume total des déversements substantiels	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		306-4	Transport de déchets dangereux	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
		306-5	Masses d'eau affectées par le déversement ou ruissellement	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
	307 - Conformité environnementale	307-1	Non-conformité à la législation et à la réglementation environnementale	2.1 - La Politique de Gestion des Risques 3 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	308 - Évaluation environnementale des fournisseurs	308-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	3.2.2 - Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires
	308 - Évaluation environnementale des fournisseurs (suite)	308-2	Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	3.6 - Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Annexe 2 : Table de concordance GRI

GRI SECTIONS	CODE GRI MATÉRIELS	DISCLOSURE	RÉFÉRENCE - CORRESPONDANCE TOTALE	
SOCIAL - 400	401 - Emploi	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
		401-2	Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	403 - Santé et sécurité au travail	403-1	Représentation des travailleurs dans les comités de santé et sécurité officiels impliquant travailleurs et direction	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
		403-2	Taux et types d'accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme, journées de travail perdues et nombre de décès liés au travail	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
		403-4	Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	404 - Formation et éducation	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
		404-3	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	405 - Diversité et égalité des chances	405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs 1 - Notre conseil d'administration & Notre comité exécutif 4 - Gouvernement d'entreprise
	408 - Travail des enfants	408-1	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de cas de travail des enfants	3.2.2 - Promouvoir des pratiques responsables Après de ses partenaires d'affaires 2.1 - La Politique de Gestion des Risques 3 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	412 - Évaluation des Droits de L'Homme	412-1	Opérations ayant été soumises à un contrôle du respect des DDH ou des évaluations des impacts	3.2.2 - Promouvoir des pratiques responsables Après de ses partenaires d'affaires 3.1.5 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
		412-2	Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux DDH	3.2.1 - Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
	414 - Évaluation sociale des fournisseurs	414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	3.2.2 - Promouvoir des pratiques responsables Après de ses partenaires d'affaires 3.1.5 - L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	416 - Santé et sécurité des consommateurs	416-1	Evaluation des impacts de produits et de services sur la santé et la sécurité des consommateurs	3.3.1 - Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Annexe 2 : Table de concordance GRI

GRI SECTIONS	CODE GRI MATÉRIELS	DISCLOSURE	RÉFÉRENCE - CORRESPONDANCE TOTALE	
SOCIAL - 400 (SUITE)	417 - Marketing et étiquetage	417-1	Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage	3.3 - Contribuer à une alimentation plus saine
		417-2	Cas de non-conformité concernant l'information sur les produits et services et l'étiquetage	3.3 - Contribuer à une alimentation plus saine
		417-3	Cas de non-conformité concernant la communication marketing	3.3 - Contribuer à une alimentation plus saine



3.13 – ANNEXE 3 : TABLE DE CORRESPONDANCE AVEC LES 11 RECOMMANDATIONS DE LA TCFD

Recommandations de la TCFD	Chapitres de l'URD associés	Avancement	Réalisé et axes de travail	
Gouvernance	a) Décrire la surveillance des risques et opportunités climatiques par le conseil.	4.1.4	Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction	Le Comité exécutif et le Conseil d'administration de Bel sont engagés dans la transformation profonde et volontariste du modèle d'entreprise du Groupe où rentabilité et responsabilité climatique sont indissociables. Notre organisation facilite la prise en compte des enjeux climatiques depuis les instances dirigeantes jusqu'aux équipes opérationnelles. La volonté d'associer responsabilité et performance se traduit notamment par le choix en 2020 de réunir RSE et Finance au sein d'une même Direction générale.
	b) Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et des opportunités climatiques.	2.1	La politique de gestion des risques	
		4.3.2	Environnement de contrôle interne à la société	
		4.3.3	Gestion des principaux risques	
Stratégie	a) Décrire les risques et opportunités climatiques identifiés par la société sur les court, moyen et long termes.	3.6.1	Lutter contre le changement climatique	Bel a entrepris d'identifier, de manière toujours plus approfondie, l'ensemble des risques et opportunités liés au climat auquel le Groupe est confronté. Nous travaillons actuellement à l'utilisation de scénarios liés au climat pour évaluer la résilience de l'ensemble de nos activités, à partir de deux scénarios d'adaptation (réchauffement planétaire de 1,5°C ou de 4°C par rapport aux niveaux pré-industriels). Ces travaux en cours incluent une quantification des impacts financiers potentiels pour le Groupe. Le Groupe Bel a également entrepris de revoir sa stratégie d'alignement avec les accords de Paris en travaillant sur une nouvelle trajectoire carbone qui respecte la limite de réchauffement à 1,5°C, et qui a été soumise pour étude à la Science-Based Targets Initiative.
	b) Décrire l'impact des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de la société.	3.6.1	Lutter contre le changement climatique	
	c) Décrire la résilience de la stratégie de la société, en tenant compte des différents scénarios climatiques, y compris le scénario d'une augmentation des températures de 2° ou moins.	3.6.1	Lutter contre le changement climatique	
Gestion des risques	a) Décrire les procédures de la société visant à identifier et à évaluer les risques climatiques.	2.1	La politique de gestion des risques	Les risques liés au changement climatique sont intégrés au dispositif de gestion des Risques du Groupe Enterprise Risk Management (ERM), structuré, piloté et animé par la Direction juridique et des risques, elle-même rattachée à la Secrétaire Générale. Avec l'objectif de renforcer une gestion des risques climatiques à tous les niveaux de l'entreprise et par tous les métiers, Bel s'est engagé dans le déploiement de la formation à la Fresque du Climat auprès des collaborateurs, en commençant par le top management.
		2.2	Hierarchisation des risques	
		2.3	Risques liés à l'environnement externe	
		2.4	Risques inhérents à l'activité	
	3.6.1	Lutter contre le changement climatique		
	b) Décrire les procédures de la société pour la gestion des risques climatiques.	2.3	Risques liés à l'environnement externe	
		2.4	Risques inhérents à l'activité	
		3.6.1	Lutter contre le changement climatique	
	c) Décrire comment les procédures d'identification, d'évaluation et de gestion des risques climatiques sont intégrées à la gestion globale des risques de l'entreprise.	2.1	La politique de gestion des risques	
2.2		Hierarchisation des risques		
2.3		Risques liés à l'environnement externe		
2.4		Risques inhérents à l'activité		

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Annexe 3 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD

Recommandations de la TCFD	Chapitres de l'URD associés	Avancement	Réalisé et axes de travail
Indicateurs/objectifs	a) Indiquer le système de mesure utilisé par la société pour évaluer les risques et opportunités climatiques en conformité avec sa stratégie et sa procédure de gestion des risques.	3.6.1 Lutter contre le changement climatique 3.14 Annexe 4 : Synthèse des données environnementales	En application des dernières recommandations de la TCFD (Guidance on Metrics, Targets and Transition Plan, Octobre 2021), une série d'indicateurs propres aux risques climatiques est en cours d'étude afin de faciliter la réconciliation avec les données de performance financière.
	b) Déclaration des émissions de gaz à effet de serre (GES) Type 1, Type 2 et le cas échéant, Type 3, et des risques associés.	3.6.1 Lutter contre le changement climatique 3.14 Annexe 4 : Synthèse des données environnementales	
	c) Décrire les objectifs utilisés par la société pour gérer les risques et opportunités climatiques et les performances réalisées par rapport aux objectifs.	3.6.1 Lutter contre le changement climatique 3.1.2 Analyse des principaux enjeux extra-financiers	Le Groupe a développé l'outil Bel Carbon Impact avec l'ambition d'assurer un pilotage régulier et précis de la performance carbone du Groupe. Cela s'ajoute au déploiement en cours d'une mesure de l'empreinte carbone dans les projets d'investissement et d'innovation.





RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE
Annexe 4 : Synthèse des données environnementales

3.14 – ANNEXE 4 : SYNTHÈSE DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

Groupe Bel avec MOM et Safilait	Unités	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
ÉCONOMIE CIRCULAIRE					
Sous-produits valorisés					
Fromages déclassés ou assimilés valorisés en interne ou en externe	t	16 025	15 638	10 079	11 199
Extrait sec de lactosérum valorisé en interne ou en externe	t	107 205	92 179	48 326	45 280
Crème valorisée en interne ou en externe	t	52 655	49 595	21 045	21 036
Quantité de sous-produits valorisés	t	175 885	157 412	79 450	77 516
CONSOMMATION D'EAU					
Consommation d'eau zone de Vulnérabilité	m ³	1 625 749	1 919 629	1 748 876	1 759 804
Consommation d'eau en zone de stress	m ³	241 258	236 110	236 110	759 081
Consommation d'eau en zone de pénurie	m ³	870 305	865 877	865 877	883 320
Consommation d'eau en zone de non-vulnérabilité	m ³	2 435 742	2 220 252	1 867 476	1 435 446
Quantité d'eau totale	m ³	5 173 054	5 241 868	4 718 339	4 837 651
ÉNERGIE					
Électricité					
Consommation d'électricité du réseau sans certification d'origine renouvelable	MWh	180 935	176 105	169 300	96 962
Consommation d'électricité autoproduite à partir de fioul ou de gaz	MWh	323	106	106	302
Consommation d'électricité d'origine renouvelable certifiée	MWh	152 260	155 194	112 616	195 270
Consommation totale d'électricité	MWh	333 196	331 405	282 345	292 912
Combustibles					
Fioul	MWh_PCI	87 551	83 574	83 574	85 832
Gaz	MWh_PCI	430 657	429 710	341 692	369 458
Biomasse	MWh_PCI	70 604	65 846	65 846	74 469
Total combustion en poste fixe	MWh_PCI	588 812	579 130	491 112	529 758
ÉMISSIONS DE GAZ À EFFETS DE SERRE^(b)					
GES					
Émissions de GES liées à la consommation d'électricité	tCO ₂ e	80 730	79 475	76 807	50 323
Émissions de GES liées à la consommation de fioul et de gaz	tCO ₂ e	131 450	129 668	108 740	116 094
Émissions de GES liées à la biomasse	tCO ₂ e	1 723	1 607	1 607	1 817
Émissions de gaz à effet de serre liées aux fluides frigorigènes	tCO ₂ e	7 004	4 864	4 282	5 526
Émissions de GES liées à la flotte de véhicules propres	tCO ₂ e	9 505	9 318	9 051	8 159
Émissions totales de GES scope 1 et scope 2	tCO ₂ e	230 412	224 932	200 487	182 500

(a) Valeurs à périmètre comparable.

(b) Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2021 pour refléter les évolutions de périmètre (cession de Royal Bel Leerdammer NL, Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine) afin de conserver un périmètre comparable entre 2017 et 2020, comme demandé dans le cadre du SBTi.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Annexe 4 : Synthèse des données environnementales

Groupe Bel avec MOM et Safilait	Unités	2019	2020	2020 pro forma ^(a)	2021
REJETS DANS L'EAU					
Rejets vers le milieu naturel					
Volume d'eau épurée en interne avec rejet au milieu naturel	m ³	2 143 434	2 194 538	2 188 497	2 253 558
Demande chimique en oxygène rejetée	kg	81 580	96 933	96 806	102 078
Phosphore rejeté	kg	5 211	3 289	3 182	3 436
Matières en suspension rejetées	kg	36 761	45 690	45 690	33 208
Azote rejeté	kg	12 854	24 670	24 614	14 432
Rejets vers une station d'épuration urbaine					
Volume d'eau épurée par un tiers avec d'autres effluents	m ³	2 403 209	2 408 437	1 471 584	1 544 127
REJETS DANS LE SOL					
Épandage d'eaux brutes					
Volume d'eau usée épandue en eaux brutes	m ³	87 557	ND	ND	ND
Valorisation agronomique des boues					
Azote	t	96	93	93	93
Phosphore	t	84	83	83	92
Matières sèches	t	1 116	1 080	1 080	1 123
REJETS DANS L'EAU ET DANS LE SOL					
Volume total de rejet d'eau	m ³	4 634 200	4 602 974	3 660 080	3 797 685
Coût total du traitement de ces rejets	EUR	5 730 607	6 173 361	5 100 399	6 158 237
AUTRES ÉMISSIONS DANS L'AIR					
Protoxyde d'azote, dioxyde d'azote, etc.	t	200	189	169	183
Dioxyde de soufre	t	198	127	127	133
NUISANCES SONORES					
Part de sites en situation de conformité pour le niveau sonore en limite de propriété et le niveau d'émergence pour le voisinage le plus exposé	%	77	73	73	77
ATTEINTES À L'ENVIRONNEMENT					
Nombre d'incidents	Unité	107	162	131	178
Actions correctives	Unité	106	152	131	178
PRODUCTION DE DÉCHETS					
Quantité de déchets non dangereux triés et destinés à la valorisation	t	28 439	36 707	30 748	33 167
Quantité de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées	t	888	541	515	703
Déchets incinérés avec production d'énergie	t	2 842	4 823	4 020	7 147
Déchets incinérés sans production d'énergie	t	131	0	0	0
Déchets évacués en décharge	t	7 192	7 486	7 399	7 675
Production totale de déchets	t	39 492	49 556	42 681	48 692
Coût de traitement	EUR	3 657 956	3 747 848	3 481 060	4 451 374
Produit de la vente	EUR	813 823	729 401	721 229	1 112 541

(a) Valeurs à périmètre comparable.



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

3.15 – RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée Générale des actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la société BEL SA, désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro n°3-1080 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2021 (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 de la société (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée 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, notamment, en matière de plan de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

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

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité ;
- 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 présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et que cette dernière comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- 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 ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance ;

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes⁽²⁾ ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants⁽³⁾, nous avons mis en œuvre :
 - 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⁽⁴⁾ et couvrent entre 19 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

MOYEN ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de quatre personnes et se sont déroulés entre décembre 2021 et mars 2022 sur une durée totale d'intervention d'environ cinq semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené des 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.

Neuilly-sur-Seine, le 1^{er} avril 2022

L'un des Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie Palethorpe
Associée

Bertille Crichton
Associée

- (1) Accréditation Cofrac Inspection dont la portée d'accréditation est disponible sur le site www.cofrac.fr.
- (2) Dispositif de réduction des consommations d'eau liées à la production agricole ; Suivi de l'impact des politiques d'approvisionnement sur les surfaces à risque ; Déploiement d'un dispositif d'évaluation et de contrôle des fournisseurs ; Suivi formalisé du respect du planning de déploiement du programme amont laitier.
- (3) **Informations quantitatives sociales** : effectif total ; part des femmes dans le Top management ; nombre d'embauches ; nombre de départs ; part des collaborateurs qui ont participé à au moins une formation ; taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel (TF Bel) ; taux de fréquence des accidents avec arrêts des collaborateurs (TF1) ; taux de gravité des collaborateurs Bel.
- Informations quantitatives environnementales** : quantité de sous-produits valorisés ; consommation d'eau par tonne produite ; consommation d'énergie par tonne produite ; émissions de gaz à effet de serre scope 1 et 2 par tonne produite ; part des emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables ; répartition des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3).
- Informations quantitatives sociétales** : nombre de pays ayant mis en place un programme d'éducation nutritionnelle à destination des consommateurs.
- (4) **Informations sociales** : Portugal, France, Pologne.
- Informations environnementales** : Ribeira Grande (Portugal), Brookings (USA), Sablé (France), Chorzele (Pologne).



RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE



4

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

- 4.1** Principes de gouvernance **154**
- 4.2** Procédures de gestion des risques et de contrôle interne **168**
- 4.3** Transactions avec des parties liées **172**





Le présent chapitre fait partie intégrante du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

4.1 – PRINCIPES DE GOUVERNANCE

La Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise Middlednext, le Conseil d'administration ayant toujours considéré ce Code adapté à la situation particulière de la Société et à l'actionnariat familial depuis 1922.

Compte tenu de la radiation de la cote intervenue en date du 25 janvier 2022, le Conseil d'administration a considéré que la référence à un code de gouvernement d'entreprise n'était plus pertinente. En effet la société n'émet plus aucun

titre de capital admis aux négociations sur un marché réglementé, mais uniquement des titres obligataires cotés sur Euronext.

Les recommandations du code de gouvernement d'entreprise Middlednext, qui ne sont donc pas pleinement adaptées à la société, sont pour autant des standards dont la société tient compte quand ils sont pertinents eu égard à sa situation.

4.1.1 – COMPOSITION, MANDATS ET EXPERTISE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Les statuts de la Société prévoient que celle-ci est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Les membres du Conseil d'administration sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire, sur proposition du Conseil d'administration.

La durée des mandats des administrateurs a été fixée à quatre ans renouvelables. Toutefois, cette durée peut être exceptionnellement d'un, deux ou trois ans pour permettre exclusivement la mise en œuvre et le maintien d'un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. Le Règlement intérieur de la Société prévoit par ailleurs que chaque administrateur doit détenir, pendant toute la durée de ses fonctions, vingt actions au moins de la Société, cette disposition n'étant pas applicable à l'administrateur représentant les salariés. Le nombre d'administrateurs âgés de plus de soixante-douze ans ne pourra pas dépasser, au 31 décembre de l'année, la moitié (arrondi au chiffre immédiatement supérieur), des administrateurs en fonction.

Par ailleurs, le Règlement intérieur de la Société prévoit la nomination d'un administrateur référent, désigné parmi les administrateurs indépendants et nommé pour une durée qui ne peut excéder celle de son mandat d'administrateur. L'administrateur référent a pour mission principale d'apporter, au Conseil d'administration et à son Président, une assistance consistant à s'assurer du bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société, à la fois au sein du Conseil et de ses comités spécialisés. Il fait également le lien entre les organes de gouvernance, la Direction générale de la Société et le Comité exécutif.

L'article 13-2° des statuts prévoit que le Conseil d'administration comprend, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, un administrateur

représentant les salariés du Groupe qui est désigné, pour une durée de quatre ans, par le Comité central d'entreprise. Lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée Générale, est supérieur à huit, un second administrateur représentant des salariés doit être désigné selon les mêmes modalités.

En outre, le Conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs. Les censeurs assistent aux séances du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration compte sept membres, dont deux femmes et un administrateur représentant les salariés, nommé par le Comité central d'entreprise en application de l'article 13-2° des statuts et conformément aux dispositions de la loi du 14 juin 2013.

Conformément aux conditions prévues par les statuts de la Société, M. Philippe Perche a été désigné en tant qu'administrateur représentant les salariés, par décision du Comité central d'entreprise le 21 juin 2018 avec effet au 1^{er} juillet 2018. Son mandat arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale annuelle appelée à se tenir en 2022, un nouveau processus de désignation d'un représentant des salariés a été initié en mars dernier.

La Direction générale est assurée par M. Antoine Fiévet, qui cumule à date les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 14 mai 2009. M. Thierry Billot, administrateur indépendant, a été désigné en qualité d'administrateur référent le 29 juillet 2015.

Ainsi qu'annoncé en date du 11 mai 2021, et sous l'impulsion d'Antoine Fiévet, le Groupe Bel confirme son intention d'évoluer vers une gouvernance dissociant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, qui devrait conduire Antoine Fiévet à soumettre au vote du Conseil d'administration courant 2022, la nomination de Cécile Béliot à la Direction générale du Groupe.



MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DES COMITÉS ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE AU 17 MARS 2022

NOM	FONCTION ACTUELLE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ	PREMIÈRE NOMINATION	DERNIER RENOUVELLEMENT DU MANDAT	ÉCHÉANCE DU MANDAT	COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS
Antoine Fiévet	Administrateur	25/04/2001	14/05/2018	AGOA ^(e) 2022		Membre
	Président-directeur général	14/05/2009	14/05/2018	AGOA 2022		
Thierry Billot ^(a)	Administrateur référent	14/05/2014	14/05/2018	AGOA ^(e) 2022	Président	Président
Fatine Layt ^(a)	Administrateur	10/05/2012	14/05/2020	AGOA ^(e) 2024	Membre	
Florian Sauvin	Administrateur	26/07/2018	14/05/2020	AGOA ^(e) 2024		
Nathalie Roos ^(a)	Administrateur	14/05/2014	14/05/2018	AGOA ^(e) 2022		
Unibel SA ^(b) représentée par Bruno Schoch	Administrateur	16/06/1972	11/05/2021	AGOA ^(e) 2025	Membre	
Philippe Perche ^(c)	Administrateur représentant les salariés	01/07/2018		01/07/2022		Membre
Ernst Pankert	Membre non administrateur du Comité des nominations et des rémunérations					Membre
Joëlle Pacteau ^(d)	Membre non administrateur du Comité des nominations et des rémunérations					Membre
Cécile Tandeau de Marsac ^(d)	Membre non administrateur du Comité des nominations et des rémunérations					Membre

(a) Administrateur indépendant.

(b) M. Bruno Schoch a été nommé en qualité de représentant permanent d'Unibel au sein du Conseil d'administration de la Société le 26 juillet 2018 en remplacement de M. Florian Sauvin.

(c) M. Philippe Perche a été nommé en qualité d'administrateur représentant les salariés en remplacement de M. Antonio Maria par le Comité central d'entreprise Groupe le 21 juin 2018, avec effet au 1er juillet 2018. M. Philippe Perche est membre du Comité des rémunérations depuis le 11 décembre 2018 et participe à ce titre aux réunions du comité réuni en cette forme.

(d) Mmes Joëlle Pacteau et Cécile Tandeau de Marsac ont été nommées en qualité de membre non-administrateur du Comité des nominations et des rémunérations, sur recommandation du Comité des nominations, par le Conseil d'administration le 29 juillet 2020.

(e) Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLICABLE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce impose à la société de décrire dans son rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de diversité appliquée aux membres du conseil d'administration au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé. Cette description doit par ailleurs être complétée par des informations sur la manière dont la société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Le Conseil d'Administration réuni le 17 mars 2022 a examiné la composition du Conseil d'Administration et, après avoir analysé la composition du Conseil au regard de l'âge moyen des administrateurs, de la parité homme/femme, de la diversité des compétences et expériences professionnelles de la nationalité de ses membres et de leur indépendance a arrêté les conclusions suivantes :

- âge des administrateurs : au 31 décembre 2021, les administrateurs avaient entre 43 et 67 ans avec une moyenne de 56 ans. Le Conseil a estimé que la moyenne d'âge était satisfaisante notamment eu égard à la règle statutaire selon laquelle le nombre d'administrateurs âgés de plus de 72 ans ne peut dépasser au 31 décembre de l'année, la moitié des administrateurs en fonction ;
- parité : au 31 décembre 2021, le Conseil d'Administration était composé de 7 membres dont 2 femmes. L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul de la parité hommes/femmes au sein du conseil. Le Conseil constate que l'écart entre le nombre d'hommes et de femmes administrateurs n'est pas supérieur à deux, conformément aux dispositions de



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Principes de gouvernance

l'article L225-18-1 du Code de Commerce. En cas de modification de sa composition, le Conseil d'Administration portera une attention particulière à la diversité de sa composition ;

- diversité des compétences et d'expérience professionnelle : le Conseil d'Administration estime que les administrateurs possèdent des expériences professionnelles variées dans des secteurs d'activité divers et à des postes de haut niveau. Ils exercent par ailleurs d'autres fonctions d'administrateurs ou mandataires sociaux dans d'autres sociétés et conjuguent ensemble des expertises particulièrement complémentaires. Le Conseil d'Administration compte en outre un administrateur salarié, au fait de la réalité opérationnelle de la société ;
- diversité en termes de nationalités : Au 31 décembre 2021, le Conseil d'Administration compte un membre ayant une double nationalité (française et marocaine). Le Conseil d'administration identifie ce point comme un axe d'amélioration à travailler dans le futur de manière à refléter à terme la dimension internationale du groupe ;
- Indépendance des administrateurs : Au 31 décembre 2021, la proportion d'administrateurs indépendants était de 43% avec trois administrateurs qualifiés d'indépendants au regard des critères posés par le code Middlednext. Le Conseil d'administration a estimé que ce pourcentage était satisfaisant puisque supérieur au ratio préconisé par le code, étant précisé au surplus que la société entend désormais s'exonérer de la référence à un code de gouvernement d'entreprise du fait de la radiation des actions Bel de la cotation intervenue en début d'année.

Par ailleurs et en ce qui concerne la recherche de représentation équilibrée des hommes et des femmes sur les 10% de poste à plus forte responsabilité, l'ambition du Groupe en matière de diversité s'est traduite par la nomination récente de deux nouvelles femmes au sein du Comité exécutif, portant ainsi le nombre de femmes à 3 sur un total de 7 membres.

Afin d'accélérer encore ce mouvement, le Groupe s'était fixé l'objectif d'atteindre 30% de femmes au sein de la population des managers aux grades les plus élevés (1 et 2 et Comité Exécutif) à horizon 2020 et 35% à horizon 2025. L'objectif de 30% a été finalement atteint en 2021. Dans le cadre de cette démarche globale, plus d'une centaine de collaboratrices ont été formées spécifiquement à la thématique « Leadership au féminin » au cours des dernières années dont 25 collaboratrices en 2021 afin de favoriser l'accès à des postes de management.

INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

La société ne faisant plus référence au code de gouvernance Middlednext, les critères d'indépendance des administrateurs qui sont exposés, ne sont plus applicables. Néanmoins, lors de sa dernière séance de l'exercice 2021 et alors que ces critères d'indépendance étaient encore applicables, le Conseil d'administration a examiné la situation individuelle de chaque administrateur à cet égard.

Mesdames Fatine Layt et Nathalie Roos et M. Thierry Billot étaient qualifiés d'indépendants au sens du Code Middlednext.



INFORMATIONS ET RENSEIGNEMENTS INDIVIDUELS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEUR EXPERTISE

BIOGRAPHIE ET INFORMATIONS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX DONT LES MANDATS SONT EN COURS



ANTOINE FIÉVET
Administrateur et
Président-directeur
général

Né en 1964
Nationalité française

Adresse professionnelle :
2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus :
M. Antoine Fiévet déclare être partie au Pacte des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 et publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013.

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M. Antoine Fiévet a été coopté en qualité d'administrateur par décision du Conseil d'administration du 25 avril 2001, ratifiée par l'Assemblée générale du 25 avril 2001, puis nommé en qualité de Président-directeur général par le Conseil d'administration du 14 mai 2009. Le mandat de M. Antoine Fiévet a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, pour une durée de quatre années, expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2022.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M. Antoine Fiévet représente la cinquième génération de la famille actionnaire (Bel a été fondée en 1865 par son arrière-arrière-grand-père Jules Bel). M. Antoine Fiévet est diplômé de l'université Paris-II Assas (maîtrise en sciences économiques) et de l'Institut supérieur de gestion de Paris (troisième cycle). Il a occupé plusieurs postes de direction dans des sociétés de communication et d'édition jusqu'en 2001. Entre 2001 et 2009, devenu associé-gérant commandité d'Unibel SA, il en a présidé le Directoire et le Comité d'orientations stratégiques, tout en siégeant au Conseil d'administration de Bel. M. Antoine Fiévet est également membre du Conseil d'administration de FBN France (le Family Business Network) qui réunit plus de 180 entreprises familiales françaises. Enfin, M. Antoine Fiévet est membre du Conseil d'administration et du Comité des rémunérations de la société Bonduelle SA.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Valentine Fiévet (sœur), Vice-Présidente du Conseil de surveillance d'Unibel, Marion Sauvin (cousine), membre du Conseil de surveillance d'Unibel, Thomas Sauvin (cousin), membre du Conseil de surveillance d'Unibel, Laurent Fiévet (frère), membre du Conseil de surveillance d'Unibel et Florian Sauvin (cousin), Directeur général et membre du Directoire d'Unibel et administrateur de Bel.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Membre du Directoire d'Unibel (société cotée)
- Président-directeur général et membre du Comité des nominations et des rémunérations de Bel
- Président de Sicopa SAS
- Président de la fondation d'entreprise Bel

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Gérant de la SCI MORI
- Président du Conseil d'administration de CITEO
- Membre du Comité des rémunérations de Bonduelle SCA (société cotée)
- Gérant de RFE
- Administrateur de CGFF
- Gérant de GINKGO
- Gérant du Groupement Forestier de la Croix d'Urbay

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- Président du Conseil d'administration de Bel Belgium
- Président du Conseil d'administration de SIEPF
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Fromageries Bel Maroc
- Président du Conseil d'administration et administrateur de Safilait
- Président du Conseil de gérance et représentant de Bel au Conseil de gérance de Bel Vietnam Co. Ltd



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Principes de gouvernance



THIERRY BILLOT
Administrateur référent

Né en 1955
Nationalité française

Adresse professionnelle :
6, avenue de Camoëns
75016 Paris

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus :
Néant.

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M. Thierry Billot a été nommé par l'Assemblée générale du 14 mai 2014 pour une durée de quatre années, puis renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2022. Par ailleurs, M. Thierry Billot, administrateur indépendant, a été désigné en qualité d'administrateur référent, à compter du 29 juillet 2015, pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M. Thierry Billot, diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), a débuté sa carrière comme auditeur chez Peat Marwick Mitchell de 1980 à 1982. Il a rejoint Pernod Ricard en 1982 en qualité d'auditeur interne. Il a ensuite occupé le poste de Directeur administratif et financier de Pernod en 1985, avant d'être nommé Directeur financier de Pernod Ricard en 1986. Président-directeur général d'Austin Nichols aux États-Unis à partir de 1992, il a été nommé Président-directeur général de Pernod en octobre 1996. En 2002, il devient Président-directeur général de Pernod Ricard Europe/Afrique/Moyen-Orient. En 2008, il est nommé au poste de Directeur général adjoint du groupe Pernod Ricard en charge des marques jusqu'au 27 février 2015, date de la fin de ses fonctions au sein du groupe Pernod-Ricard.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur référent de Bel SA
- Président du Comité d'audit
- Président du Comité des nominations et des rémunérations

Mandats et fonctions actuels hors Groupe Bel exercés en France

- Groupe CASINO
 - Administrateur (AG du 12 mai 2021) puis administrateur référent (12 octobre 2021)
 - Président du Comité Gouvernance & RSE
 - Membre du Comité d'audit
- Président de THB Conseil

Mandats et fonctions actuels hors Groupe Bel exercés à l'étranger

- Néant



NATHALIE ROOS
Administrateur

Née en 1965
Nationalité française

Adresse professionnelle :
9, rue de l'Ablette
67000 Strasbourg

**Restriction à la cession
des titres de l'émetteur
détenus :**
Néant

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M^{me} Nathalie Roos a été nommée par l'Assemblée générale du 14 mai 2014, pour une durée de quatre années, puis renouvelée par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2022.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M^{me} Nathalie Roos a rejoint le groupe L'Oréal en octobre 2012, où elle a occupé à partir de mai 2013 les fonctions de Directrice générale de l'Allemagne, 4^e marché mondial de ce groupe avec un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard d'euros. M^{me} Nathalie Roos a été nommée Directrice générale de la division « produits professionnels » et rejoint à ce titre le Comité exécutif de L'Oréal. Elle a occupé cette fonction d'avril 2016 à mars 2021. Auparavant, après une première expérience professionnelle comme chef des ventes chez Kraft Jacobs Suchard (1987-1989), Mme Nathalie Roos accomplit une grande partie de sa carrière professionnelle au sein du groupe Mars. Entre 1989 et 2000, elle occupe différentes fonctions chez Mars France comme responsable de la promotion des ventes, puis évolue au sein des Directions marketing et ventes, la gestion de grands comptes au niveau national et enfin de la prise en charge du réseau grande distribution des Brasseries Kronenbourg (2000-2004). M^{me} Nathalie Roos devient Présidente-directrice générale de Mars Chocolat France en 2004 puis Présidente des marchés européens du groupe Mars, Inc. de 2009 à 2012. Elle est diplômée de NEOMA Business School, campus de Reims. Nathalie Roos a été nommée au grade de Chevalier de la Légion d'honneur dans la promotion de Pâques 2012.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur de Bel

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France et à l'étranger

- Présidente de l'association « Les Cigognes »
- Membre du Conseil d'administration de la clinique Rhena à Strasbourg
- Administratrice de NEOMA Business School
- Administratrice de Prêt A Manger



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Principes de gouvernance



FATINE LAYT
Administrateur

Née en 1967
Nationalité française

Adresse professionnelle :
LionTree Advisors -
7, rue Rouget-de-l'Isle
75001 Paris

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus :
Néant

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M^{me} Fatine Layt a été nommée aux fonctions d'administrateur par l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012 pour une durée initiale de quatre ans, renouvelée en 2016 puis en 2020. Son mandat d'administrateur court jusqu'à l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2024.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M^{me} Fatine Layt a débuté sa carrière dans le groupe Euris à sa création en 1989 : elle y a pratiqué le private equity puis le management, en tant que Présidente-directrice général ou administratrices de différentes filiales du groupe (EPA, Glénat, Editeuris, Sygma presse). En 1996, elle devient Présidente-directrice général du groupe de presse spécialisé CEPP, contrôlé par APAX Partners. Elle est parallèlement administratrice du syndicat de la presse professionnelle. En 2000, elle fonde sa propre structure dénommée Intermezzo, une société de conseil en ingénierie financière, dont elle occupe toujours actuellement la fonction de gérante. En 2003, elle s'associe avec Jean-Marie Messier au sein de Messier Partners, banque d'affaires spécialisée dans les fusions-acquisitions. Puis en mars 2007, elle fonde Partanéa, cédée en octobre 2008 à Oddo & Cie, banque d'investissement et de gestion de capitaux, dont elle a été membre du Comité exécutif et Président de Oddo Corporate Finance jusqu'au 22 octobre 2015. Elle a occupé la fonction de Directrice générale d'ACG jusqu'au 29 janvier 2016. Elle est, depuis janvier 2017, Présidente et Associée gérant de la Banque d'affaires LionTree en France. Elle est diplômée de l'IEP Paris, spécialité finance, et de la Société française des analystes financiers (SFAF) et ancien maître de conférences à l'IEP Paris en finance et gestion financière.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur et membre du Comité d'audit de Bel

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Gérant d'Intermezzo SARL
- Associé gérant de LionTree Advisors

Mandats et fonctions actuels exercés à l'étranger

- Gérant d'Intermezzo International Co., Ltd


FLORIAN SAUVIN
 Administrateur

Né en 1979
 Nationalité française

Adresse professionnelle :
 2, allée de Longchamp
 92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus :

M. Florian Sauvin déclare être partie au Pacte des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 et publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013.

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M. Florian Sauvin a occupé les fonctions d'administrateur de Bel entre le 26 août 2009 et le 12 mai 2015, date à laquelle il a été désigné en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Bel, en remplacement de M. Pascal Viénot. M. Florian Sauvin a été coopté en qualité d'administrateur en remplacement de M. James Lightburn en date du 28 juillet 2018. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 22 mai 2019. Son mandat d'administrateur a été renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2020 et court jusqu'à l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2024 et depuis le 14 mai 2020, M. Florian Sauvin occupe également la fonction de Président du Conseil de surveillance d'Unibel, holding animatrice de Bel.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M. Florian Sauvin, ingénieur EPFL, a rejoint le Groupe en 2006 au poste de contrôleur de gestion durant deux ans. Il a été responsable de la division Bel Access, incubateur de la Société ayant vocation à rechercher et promouvoir de nouveaux modèles économiques, visant notamment à développer une approche durable envers les marchés de consommation à bas revenus qui tiendrait compte à la fois de l'impact social et des facteurs de viabilité économique. Il a terminé le programme PLD à Harvard Business School en 2015. Il a ensuite occupé la fonction de *Chief Digital Officer* du Groupe. Il a été membre du Directoire d'Unibel entre mai 2009 et mai 2020. Il a également été membre du Comité exécutif de Bel en qualité de Vice-Président Exécutif en charge de la transformation entre mai 2019 et 2020.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Antoine Fiévet (cousin), Laurent Fiévet (cousin), Valentine Fiévet (cousine), Marion Sauvin (sœur) et Thomas Sauvin (frère).

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Président du Conseil de surveillance d'Unibel
- Administrateur de Bel
- Cogérant de Sopaic
- Trésorier de la fondation d'entreprise Bel

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Administrateur et Président-directeur général de CGFF
- Administrateur de CIANAS
- Président de la SAS Lobster Investment Company
- Cogérant de la SARL SAUF11
- Gérant de la SCI La Tuilerie
- Gérant de la SARL Fiévet Frères
- Gérant de la SCP HPFFS
- Gérant du Groupement Forestier de la Boissière
- Gérant du groupe Forestier du Bois des Dames

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés à l'étranger

- Administrateur de Biomass Holding SAL



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Principes de gouvernance



BRUNO SCHOCH

Représentant permanent d'Unibel, administrateur

Né en 1965

Nationalité française

Adresse professionnelle :

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus :

Néant.

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M. Bruno Schoch a été nommé Directeur général délégué par le Conseil d'administration du 17 décembre 2008 puis renouvelé par le Conseil d'administration par décisions du 14 mai 2009 et du 14 mai 2014 pour la durée du mandat du Directeur général, soit jusqu'à l'Assemblée générale du 14 mai 2018. Le 27 juillet 2018, M. Bruno Schoch a pris de nouvelles fonctions au sein d'Unibel, dont il a été nommé Président du Directoire. En conséquence, il a cessé ses fonctions de Directeur général délégué de Bel et a été désigné en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Bel, en remplacement de M. Florian Sauvin à compter du 26 juillet 2018 (étant précisé que le mandat d'Unibel a été renouvelé en 2021 pour une durée de quatre ans expirant à l'Assemblée générale annuelle à tenir en 2025. Par ailleurs son mandat de Président du Directoire d'Unibel a été renouvelé en 2021, pour une durée de deux, soit jusqu'à l'Assemblée générale annuelle à tenir en 2023.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

Au sein du Groupe depuis 2003, il a occupé les fonctions de Directeur financier puis de Directeur de la stratégie et du développement d'Unibel SA. Entre 2008 et 2018, Bruno Schoch a été Directeur général délégué en charge des affaires financières et juridiques et des systèmes d'information du Groupe. De 1993 à 2003, il a exercé différentes fonctions dans les domaines de l'audit au sein du Cabinet Deloitte & Touche (Paris) et des fusions/acquisitions, notamment au sein de la Chase Manhattan Bank (Londres) et de la banque suisse Schweizerischer Bankverein (Francfort). Il est diplômé d'un master en Finances et Gestion de l'université Paris-Dauphine et a le titre d'expert-comptable/Commissaire aux comptes. Depuis novembre 2013, M. Bruno Schoch est membre du Bureau élargi et du Conseil d'administration du METI (mouvement des entreprises de taille intermédiaire).

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Président du Directoire d'Unibel
- Représentant permanent d'Unibel, administrateur au Conseil d'administration de Bel

Mandats et fonctions actuels Hors Groupe exercés en France et à l'étranger

- Membre du Conseil de surveillance de la société des Domaines SAS
- Membre du Conseil de surveillance de Geratherm AG (société cotée)
- Représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Biomass Holding SAL
- Membre du Conseil de surveillance de Limes Schlosskliniken AG
- Gérant de la société Flavie Patrimoine
- Gérant de la société Elvire Patrimoine

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- Néant



PHILIPPE PERCHE
Administrateur
(représentant
les salariés)

Né en 1962
Nationalité française

Adresse professionnelle :
2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

**Restriction à la cession
des titres de l'émetteur
détenus :**
Néant.

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M. Philippe Perche a été nommé administrateur représentant les salariés du Groupe par décision du Comité central d'entreprise du 21 juin 2018, à effet du 1^{er} juillet 2018, pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2022.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M. Philippe Perche a rejoint le Groupe en qualité de conducteur de ligne de fabricant en 1990. Par la suite, il a notamment occupé les postes de pilote en fabrication frais ou encore de responsable d'équipe de fabrication Kiri sur le site de Sablé-sur-Sarthe. Au cours de sa carrière, M. Philippe Perche a également occupé des fonctions syndicales diverses dans le collège ouvrier (délégué du personnel, représentant au CE et CEC, membre du CHSCT). Suite à sa nomination en qualité d'administrateur représentant les salariés du Groupe le 21 juin 2018, M. Philippe Perche a démissionné de tous ses mandats syndicaux, conformément aux dispositions législatives applicables. Il a également suivi une formation « Être administrateur salarié » auprès de l'IFA en novembre 2018.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant.

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés en France

- Administrateur représentant les salariés

Mandats et fonctions actuels hors Groupe exercés en France

- Néant

Mandats et fonctions actuels Groupe ou hors Groupe exercés à l'étranger

- Néant

4.1.2 – DÉCLARATIONS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION GÉNÉRALE

CONTRATS DE SERVICE

La Société est liée à la société mère Unibel par une convention de trésorerie, autorisée par le Conseil d'administration du 11 octobre 2007, et un contrat de prestations de services en date du 14 décembre 2001, autorisé par le Conseil d'administration du 12 décembre 2001, dont les conditions et modalités sont exposées au paragraphe 4.4.1 du présent rapport annuel « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ». Ces conventions ont été soumises au dispositif de contrôle des conventions réglementées prévu par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

CONFLITS D'INTÉRÊTS ET CONVENTIONS AUXQUELLES LES MANDATAIRES SONT INTÉRESSÉS

Les informations concernant les conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés figurent au paragraphe 4.4.1 « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent chapitre.

ARRANGEMENT OU ACCORD SUR LA DÉSIGNATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Les statuts de la Société ne prévoient aucune règle spécifique applicable à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration. Les dispositions légales s'appliquent.

RESTRICTIONS CONCERNANT LA CESSION DES ACTIONS

Dans le cadre des dispositions du Code général des impôts, notamment les articles 787 B, 885 I *bis* ou 885 I *quater*, il peut exister des engagements collectifs ou individuels de conservation des actions Bel. Ceux connus de la Société, concernant notamment MM. Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société Unibel, sont rapportés au paragraphe 6.1 « Actionariat et Capital ».



4.1.3 – ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Mode de direction de la Société

La Société est administrée par un Conseil d'administration dont le Président, M. Antoine Fiévet, est également Directeur général.

M. Antoine Fiévet exerce les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 14 mai 2009, fonctions dans lesquelles il a été renouvelé le 14 mai 2018.

En sa qualité de Président du Conseil d'administration, M. Antoine Fiévet organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure d'accomplir leur mission. En sa qualité de Directeur général, M. Antoine Fiévet est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

Le Groupe Bel a annoncé en date du 11 mai 2021 son intention d'évoluer vers une gouvernance dissociant les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, qui devrait conduire Antoine Fiévet à soumettre au vote du Conseil d'administration en mai 2022, la nomination de Cécile Béliot à la Direction générale du Groupe.

Administrateur référent

Depuis 2015, le Conseil d'administration a décidé, sur proposition du Président-directeur général, de nommer, parmi les administrateurs indépendants, un administrateur référent. M. Thierry Billot occupe cette fonction depuis le 29 juillet 2015, renouvelée le 14 mai 2018 pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2022. Il veille notamment au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société à la fois au sein du Conseil d'administration et des comités spécialisés. Il fait également le lien entre les organes de gouvernance, la Direction générale de la Société et le Comité exécutif. Il est également le contact spécifique des administrateurs sur la question du traitement des conflits d'intérêts.

Missions du Conseil d'administration

Dans le cadre de la stratégie arrêtée par Unibel, holding animatrice, le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives à la mise en œuvre des grandes orientations stratégiques, économiques, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société.

Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs portant sur la vie du

Groupe et intervenus depuis la réunion précédente du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société.

Conformément aux dispositions légales et statutaires, le Conseil d'administration se réunit au moins quatre fois par an sur convocation de son Président faite au moins une semaine avant la réunion, sauf urgence, pour examiner et arrêter les comptes annuels et les comptes consolidés, pour examiner les documents de gestion prévisionnelle et arrêter les comptes semestriels consolidés. Les réunions font l'objet de la remise préalable aux administrateurs, plusieurs jours avant la séance, sauf urgence ou nécessité impérieuse, d'un dossier sur tous les points majeurs qui seront discutés et examinés.

Toutefois, une réunion du Conseil d'administration peut être convoquée sur tout autre sujet ayant une importance significative. Le Conseil d'administration est ensuite régulièrement informé de l'avancement de ces dossiers. Les travaux et décisions du Conseil d'administration sont formalisés dans les procès-verbaux qui rendent compte de la séance.

Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société s'est doté d'un Règlement intérieur qui précise les conditions de préparation de ses réunions ainsi que ses règles de fonctionnement. À ce titre, il détermine les limitations apportées par le Conseil aux pouvoirs du Président-directeur général. Conformément à la loi, ces limitations sont établies à titre d'ordre interne et ne sont pas opposables aux tiers.

Le Règlement intérieur rappelle également les droits et devoirs des administrateurs dans l'exercice de leur mandat.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration a fait l'objet d'une modification le 29 juillet 2015 afin de fixer les modalités et conditions d'exercice des fonctions de l'administrateur référent ainsi que les missions confiées. Ce règlement a par la suite de nouveau été révisé et adopté par le Conseil d'administration le 28 juillet 2017 afin de se conformer aux dernières recommandations du Code Middennext, notamment en ce qui concerne la question du plan de succession de la Direction générale. Ce règlement a fait l'objet d'une révision pour prendre en compte les dispositions de la loi « Pacte ». Cette version révisée a été adoptée par le Conseil d'administration le 11 mars 2020. Enfin, le Règlement intérieur a par la suite été modifié par le Conseil d'administration du 14 mai 2020 afin de prévoir la possibilité de consultation écrite des administrateurs dans les conditions prévues par la loi.

Limitations apportées aux pouvoirs du Président-directeur général par le Conseil d'administration

En sa qualité de Directeur général, M. Antoine Fiévet est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Le Directeur général représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Il a la faculté de déléguer partiellement ses pouvoirs. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration.

En outre, à titre d'ordre interne, non opposable aux tiers, l'autorisation préalable du Conseil d'administration est requise pour toute opération ou projet d'opération majeur et/ou significatif dans son montant ou par sa nature.

Sont ainsi notamment concernés :

- les décisions ou mesures affectant ou susceptibles de modifier la structure juridique ou financière de la Société ou du Groupe ou son périmètre d'activité ;
- toute opération ou projet d'investissement supérieur à dix (10) millions d'euros ;
- les emprunts, et opérations de financement d'un montant supérieur à vingt-cinq (25) millions d'euros, ainsi que l'octroi des garanties attachées auxdits financements ;
- les opérations de restructuration excédant le seuil de dix (10) millions d'euros ;
- les opérations de type acquisitions ou cessions portant sur les marques d'une valeur supérieure à cinq (5) millions d'euros, ainsi que les accords avec des tiers portant sur l'exploitation des marques cœurs du Groupe ;
- les opérations de nature immobilières excédant le seuil de cinq (5) millions d'euros.

Dans le cadre du changement de gouvernance annoncé ce règlement intérieur est amené à être revu, étant précisé que le principe d'une limitation des pouvoirs du Directeur général après dissociation des fonctions sera maintenu.

Travaux du Conseil d'administration au titre de l'année 2021 et depuis le début de l'année 2022

Au cours de l'année 2021 et depuis le début de l'année 2022, le Conseil d'administration s'est réuni dix fois avec un taux de participation des administrateurs d'environ 84 %.

En 2021, dans le cadre de ses missions, le Conseil d'administration a revu l'information financière trimestrielle, semestrielle et annuelle (dont les comptes annuels et les comptes consolidés, les comptes consolidés semestriels), ainsi que le processus d'établissement de cette information. Chacune des réunions du Conseil appelée à se prononcer sur les comptes a été précédée d'une réunion du Comité d'audit. Les administrateurs ont revu systématiquement les communiqués de presse relatifs à cette information avant leur diffusion.

Lors de chaque réunion, un point a été fait sur la marche des affaires. Une attention régulière a été portée à la situation économique et géopolitique des marchés et à ses impacts sur l'activité du Groupe.

Outre l'examen des sujets structurants d'acquisition ou de cession, et notamment et à plusieurs reprises de la cession du périmètre Leerdammer, les administrateurs ont notamment échangé sur les investissements industriels et les financements du Groupe. Par ailleurs, le Conseil d'administration a également conduit un processus d'évaluation de ses travaux, conformément aux recommandations du Code Middlenext alors applicable. Enfin le Conseil d'administration s'est réuni à deux reprises afin d'examiner les enjeux RSE attachés à l'activité du Groupe.

Le Conseil d'administration s'est réuni une fois depuis le début de l'année 2022. Il s'est notamment penché sur la revue des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice 2021, ainsi que la convocation de l'Assemblée générale et l'arrêté de son ordre du jour.

COMPOSITION, FONCTIONNEMENT ET ACTIVITÉS DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

A la date du présent rapport, le conseil d'administration compte deux comités spécialisés, un Comité d'audit et un Comité des nominations et des rémunérations.

Ces comités émettent, chacun dans leur domaine de compétence, des propositions, des recommandations et des avis selon le cas. Ils bénéficient d'un pouvoir consultatif et agissent sous l'autorité du Conseil d'administration. Ils lui rendent compte de leurs travaux chaque fois que nécessaire.

Avec la radiation de la cotation intervenue en date du 25 janvier 2022 et la décision ci-avant évoquée de ne plus faire référence au code de gouvernant d'entreprise Middlenext, le maintien ou non de ces comités spécialisés est à l'étude.

Comité d'audit

En 2013, le Comité d'audit s'est doté d'une charte régissant son fonctionnement, son rôle et ses responsabilités. Cette charte a été modifiée par le Conseil d'administration le 13 décembre 2017, pour prendre en compte les modifications apportées par l'ordonnance n° 2016-315 du 17 mars 2016 transposant la Directive 2014/56/UE du 16 avril 2014.

Le Comité d'audit se réunit de deux à quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration pour assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières périodiques et annuelles. En 2021, le comité s'est réuni quatre fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité d'audit comprend au moins trois membres, nommés par le Conseil d'administration parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction et dont au moins deux tiers des membres doivent être indépendants et présenter des compétences particulières en matière financière, comptable, ou de contrôle légal des comptes. Le Conseil d'administration désigne le Président du comité, lequel est chargé de diriger les travaux de ce comité.

À la date d'arrêté du présent rapport annuel, le Comité d'audit compte trois membres : M. Thierry Billot (Président), Unibel, représentée par M. Bruno Schoch et M^{me} Fatine Layt. Deux des trois membres du Comité d'audit sont indépendants selon les critères définis par le Code de gouvernance Middlenext auquel la Société se réfère. MM. Thierry Billot et Bruno Schoch et M^{me} Fatine Layt présentent des compétences particulières en matière financière (pour plus d'information, voir paragraphe 4.1.2 « Composition et expertise du Conseil d'administration et de la Direction générale »).

Le Comité d'audit entend notamment le Directeur général en charge des affaires financières, de la RSE et des systèmes d'information, la Directrice de la consolidation, du contrôle financier et du contrôle interne, le Directeur de la trésorerie, la Directrice juridique et des risques, le Directeur fiscal, la Directrice des systèmes d'information, la Directrice de la communication et de la RSE et le Directeur de l'audit interne. Les membres du comité s'entretiennent avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe.



Le Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses missions, notamment de l'exercice de leur mission de certification des comptes par les Commissaires aux comptes, et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Missions

Conformément aux dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, le Comité d'audit a pour mission d'assister le Conseil d'administration et assurer de manière générale (i) le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et, le cas échéant, de formuler des recommandations pour en garantir l'intégrité, ainsi que de l'information comptable périodique et prévisionnelle, et à ce titre de procéder à la revue des comptes annuels et consolidés de la Société, (ii) le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, sans qu'il soit porté atteinte à son indépendance, (iii) le suivi du contrôle légal par les Commissaires aux comptes des comptes annuels et consolidés de la Société en tenant compte des constatations et conclusions du H3C consécutives aux contrôles réalisés en application des articles L. 821-9 et suivants du Code de commerce, ainsi que (iv) la supervision de la procédure de sélection des Commissaires aux comptes et l'émission d'une recommandation au Conseil d'administration sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation ou au renouvellement par l'Assemblée générale.

Dans ce cadre, le Comité d'audit :

- s'assure de la pertinence et de la permanence des règles et méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux annuels, ainsi que du traitement comptable adéquat des opérations significatives effectuées par le Groupe Bel ;
- examine toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise ;
- revoit le processus d'élaboration et de diffusion de la communication et de la documentation financières ;
- examine le plan annuel d'audit interne du Groupe Bel et le plan des interventions des Commissaires aux comptes, prend connaissance trimestriellement des rapports d'audit interne du Groupe Bel ;
- s'assure de la pertinence des procédures de contrôle interne ;
- s'assure de l'existence de processus d'identification et d'analyse des risques financiers et non financiers susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière de la Société et notamment sur le patrimoine de la Société et ce quel que soit leur horizon de temps. Il examine notamment la situation financière du Groupe et sa structure d'endettement et de financement ;
- s'assure que les faiblesses identifiées de contrôle interne et de gestion des risques donnent lieu à des actions correctrices ;
- donne au Conseil d'administration un avis sur le renouvellement du mandat ou la nomination des Commissaires aux comptes ;
- examine avec les Commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance.

Le comité s'assure du respect par les Commissaires aux comptes des conditions d'indépendance, et prend, le cas échéant, les mesures nécessaires à l'application des dispositions relatives à l'indépendance économique des Commissaires aux comptes visées à l'article 4 § 3 du Règlement (UE) n° 537/2014 et du respect des conditions mentionnées à l'article 6 du même règlement.

Sous réserve qu'elle ne soit pas interdite, le comité approuve la fourniture des services autres que la certification des comptes par les Commissaires aux comptes ou les membres de leurs réseaux. Le Comité d'audit se réunit pour approuver chacun de ces services. Au cours de ces réunions, il examine l'absence de risque d'atteinte à l'indépendance et les mesures éventuelles de sauvegarde prises par le Commissaire aux comptes concerné. Par délégation du comité, son Président a également la faculté d'approuver ces services lorsque le montant desdits services est inférieur à 20 000 euros.

Pour l'exercice de sa mission, il a accès à tous les documents et informations qu'il souhaite vérifier. À cette fin, il est en droit d'obtenir de tout responsable de la Société tous les renseignements qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Le Comité d'audit peut également entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans le cadre de ses missions et recourir à des experts extérieurs.

Travaux du comité depuis janvier 2021

Les travaux du Comité d'audit depuis janvier 2021 ont porté principalement sur les points suivants :

- l'examen des comptes consolidés semestriels et annuels du Groupe avec la Direction financière Groupe et les Commissaires aux comptes afin d'analyser les états financiers et comptables pour l'ensemble du Groupe. Lors de chaque présentation des comptes consolidés (semestriels et annuels), les Commissaires aux comptes présentent la synthèse de leurs travaux et leurs conclusions. Les membres du comité se sont entretenus en mars 2021, avec les Commissaires aux comptes en dehors de la présence du management du Groupe ;
- la revue des projets de communiqués de presse semestriels et annuels sur les résultats financiers du Groupe ;
- le suivi de la trésorerie, de la politique de couverture des risques de change et de taux, et du financement du Groupe ;
- l'examen du reporting extra-financier, au regard notamment de la loi dite « Sapin II » ;
- l'examen des rapports d'audit interne : le comité a pris connaissance des conclusions et des points d'attention spécifiques sur le contrôle interne retenus dans le cadre de différentes missions d'audit. Il a pris connaissance du suivi de mise en place par les opérationnels des recommandations d'audit émises lors des rapports antérieurs. Le plan d'audit interne du Groupe établi pour 2022 a également été présenté en décembre 2021 ;
- le suivi de la gestion des risques : dans le cadre des missions confiées au Comité d'audit en matière de suivi de la gestion des risques, les résultats de l'actualisation de la cartographie des risques Groupe ;
- le comité s'est penché sur les procédures de contrôle interne. À ce titre, le comité a revu certains processus tant dans le cadre des travaux annuels des Commissaires aux comptes que lors des restitutions des missions d'audit interne.



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Principes de gouvernance

Comité des nominations et des rémunérations

Sur recommandation du comité, le Conseil d'administration du 21 mars 2013 a adopté une charte définissant ses règles de composition, de compétence et de fonctionnement. Jusqu'alors, le Comité des nominations et des rémunérations était régi par le Règlement intérieur du Conseil d'administration. Cette charte a été révisée par le Conseil d'administration le 26 juillet 2018.

Le Comité des nominations et des rémunérations se réunit au moins quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président ou à la demande du Président du Conseil d'administration. En 2021, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni dix fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité des nominations et des rémunérations se compose de trois membres au moins, administrateurs ou non, un membre au moins devant être choisi parmi les administrateurs indépendants. Le Président du comité est désigné parmi les administrateurs de la Société et ne peut pas être un dirigeant mandataire social exécutif de la Société. Pour l'accomplissement de ses travaux, le Comité des nominations et des rémunérations peut s'entourer d'avis d'experts extérieurs et recourir, en tant que de besoin et à titre consultatif, aux spécialistes internes du Groupe, et notamment le Directeur des ressources humaines, pour toutes les questions traitées par le comité.

À la date du présent rapport annuel, le Comité des nominations et des rémunérations compte six membres : M. Thierry Billot, Président du comité, qualifié d'indépendant au sens du Code Middenext, M. Antoine Fiévet, M^{mes} Joëlle Pacteau et Cécile Tandeau de Marsac et M. Ernst Pankert, membres non-administrateurs ainsi que M. Philippe Perche, administrateur représentant les salariés.

M. Philippe Perche a été désigné en qualité de membre du comité mais uniquement en sa forme statuant sur les rémunérations par le Conseil d'administration réuni le 11 décembre 2018.

M. Ernst Pankert a été désigné en qualité de membre du Comité des nominations et des rémunérations le 26 juillet 2018. M^{mes} Joëlle Pacteau et Cécile Tandeau de Marsac ont été nommées en qualité de membre non-administrateur du Comité des nominations et des rémunérations, sur recommandation du Comité des nominations, par le Conseil d'administration le 29 juillet 2020.

Missions

Dans sa forme de Comité des nominations, le comité a pour missions principales de formuler des propositions et des recommandations sur la sélection des administrateurs et leur renouvellement, le mode d'exercice de la Direction générale, la nomination ou la cessation des fonctions du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et/ou des Directeurs généraux délégués, la mise en place de plans de successions, le fonctionnement du Conseil et

son évaluation périodique. Il formule également un avis sur la nomination des membres du Comité exécutif.

Dans sa forme de Comité des rémunérations, le comité émet des recommandations sur la fixation et la répartition de l'enveloppe de la rémunération allouée aux administrateurs (anciennement dénommée « jetons de présence »), l'ensemble des éléments composant la rémunération des dirigeants sociaux, en ce compris les dispositifs de retraite, les éléments variables de la rémunération et les éléments de rémunération liés au capital, la détermination des objectifs de performance entrant dans la détermination de la rémunération variable. Il se prononce sur la politique de la Société en matière de plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et la politique générale en matière de plan d'actionnariat du personnel. Enfin, il conseille la Direction générale sur la cohérence générale de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants et des membres du Comité exécutif. Il est tenu informé de la politique générale de rémunérations de la Société.

Travaux du Comité des nominations et des rémunérations depuis janvier 2021

Le Comité des nominations et des rémunérations a essentiellement examiné les points suivants :

- la situation des mandats des administrateurs qui arrivent à échéance en 2022 ;
- les plans de succession des dirigeants ;
- la détermination des objectifs de performance entrant dans la rémunération des cadres dirigeants et membres du Comité exécutif, l'examen des conditions de réalisation de ces objectifs ;
- la cohérence de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe ;
- la politique d'attributions d'actions de performance au profit du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et, à ce titre, la recommandation de la mise en œuvre d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de collaborateurs ;
- la revue du processus d'évaluation des travaux du Conseil d'administration.

COMITÉ STRATÉGIQUE UNIBEL

Le Directoire d'Unibel, holding animatrice de Bel, s'appuie dans ses analyses et réflexions sur un comité, dit « Comité Unibel » aujourd'hui composé, outre les trois membres du Directoire, de Thierry Billot, Fatine Layt et Nathalie Roos, membres du Conseil d'administration, et des membres du Comité exécutif de Bel. Ce comité s'est réuni huit fois en 2021 pour débattre de la stratégie, des principaux investissements, des perspectives d'exploitation, de l'organisation du Groupe. La composition de ce comité pourra évoluer afin d'adapter les expertises et sensibilités des participants de chaque réunion à la nature des sujets portés à son ordre du jour.





4.2 – PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

4.2.1 – DÉFINITIONS ET OBJECTIFS

Le contrôle interne est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de la Société qui :

- doit lui permettre de faire face de manière appropriée aux risques significatifs qu'elle peut rencontrer, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ;
- et contribue ainsi à l'utilisation efficiente de ses ressources et à l'efficacité de ses opérations.

Conformément à la définition du cadre de référence publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF), le contrôle interne en vigueur dans le Groupe Bel vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation effective des objectifs fixés par le Conseil d'administration ;
- la conformité des actes de gestion et de production des opérations industrielles et commerciales avec les lois et

règlements, ainsi qu'avec les règles internes applicables au sein du Groupe ;

- la protection des actifs matériels et intellectuels du Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et des erreurs ;
- la qualité et la production en temps utile des informations financières et comptables rendant compte de l'activité et des perspectives du Groupe.

Le processus de contrôle interne est en vigueur au sein de l'ensemble du Groupe constitué par la société Bel et ses filiales françaises et étrangères.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que tous les risques d'erreur ou de fraude sont totalement éliminés ou maîtrisés.

4.2.2 – ENVIRONNEMENT DE CONTRÔLE INTERNE DE LA SOCIÉTÉ

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société. Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs de la vie du Groupe et intervenus depuis la dernière réunion du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société et ses perspectives d'avenir.

LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le contrôle interne est mis en œuvre dans le Groupe sous l'impulsion du Président-directeur général. Il s'appuie sur un Comité exécutif, lieu de coordination opérationnelle en charge de la bonne exécution de la stratégie et des politiques du Groupe.

LES DIRECTIONS OPÉRATIONNELLES ET LES DIRECTIONS DES FONCTIONS SUPPORT

L'ensemble des acteurs du Groupe Bel participe au processus de contrôle interne. Le dirigeant, et l'ensemble des collaborateurs, chacun à leur niveau respectif dans l'organisation, jouent un rôle dans la maîtrise des activités. Les cadres opérationnels et fonctionnels sont garants d'une gestion efficace des risques associés aux domaines qui dépendent de leurs responsabilités.

Dans les différents métiers, une organisation transversale soutient les activités locales en matière industrielle, achats, *supply chain*, recherche et innovation, réglementation produits, marketing, stratégie commerciale et réseaux transversaux. Les fonctions supports, telles que la Direction finance, la Direction des systèmes d'information, la Direction des ressources humaines et de l'organisation, la Direction communication, la Direction juridique et des risques, et la Direction RSE (responsabilité sociétale de l'Entreprise), viennent renforcer, cette organisation.

LA DIRECTION DES RISQUES

La Direction des risques est rattachée au Secrétariat général du Groupe. Cette Direction a la charge de développer une stratégie de gestion globale des risques et d'en déployer la démarche, en identifiant et évaluant les risques auprès des Directions du Groupe, en s'assurant du suivi des plans d'actions permettant de les traiter.

Elle met à disposition un processus et des outils afin d'élaborer et mettre à jour régulièrement les cartographies des risques Groupe, métiers et locaux. Elle coordonne les plans d'actions de mitigation des risques Groupe auprès d'un réseau de propriétaires de risques et fournit la vision globale de la gestion des risques au Comité exécutif et au Comité d'audit.

Par ailleurs, elle anime et pilote le dispositif de gestion de crise pour le Groupe, qui a pour objectif de prévenir, autant que possible, les crises et de réduire leurs impacts sur les personnes, la réputation, l'environnement et les biens. Elle s'assure de la correcte préparation des entités opérationnelles à la gestion de crise.

LE DÉPARTEMENT CONTRÔLE INTERNE

Une cellule de coordination et d'animation de la mise à jour des procédures du Groupe, rattachée au Département du contrôle financier Groupe, s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne, au fur et à mesure des changements intervenant dans les organisations. L'ensemble des procédures Groupe, ainsi que la description des principaux processus et guides d'utilisation des systèmes d'information, est disponible en français et en anglais sur le site intranet du Groupe. Le respect de la ségrégation des tâches et de l'accès aux transactions dans les systèmes fait l'objet d'un suivi spécifique. En outre, chaque filiale du Groupe réalise annuellement, sous la responsabilité de son Directeur opérationnel, un diagnostic de son niveau de maturité en termes de contrôle interne. Cette autoévaluation est réalisée à partir d'un protocole de contrôles défini en interne. L'ensemble des travaux des filiales est formalisé dans un outil qui permet la centralisation et le suivi des travaux effectués, en particulier par les auditeurs internes.

LA DIRECTION DE L'AUDIT INTERNE

La Direction de l'audit interne est rattachée au Président du Comité d'audit. L'objectif de la Direction de l'audit interne est de contribuer à apporter une assurance raisonnable sur le niveau de maîtrise des risques liés à :

- l'efficacité et l'efficience des opérations ;
- la sauvegarde des actifs ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- la conformité aux lois, règlements et contrats.

L'audit interne est une activité indépendante et objective qui apporte à la Direction générale et au Comité d'audit ses conseils pour améliorer, et renforcer la sécurité et

l'efficacité des opérations. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise.

La Direction de l'audit interne rend compte au Président du Comité d'audit et au Directeur financier du Groupe. Elle est en relation permanente avec la Direction générale.

Le Directeur d'audit interne rend compte périodiquement au Comité d'audit et à la Direction générale du niveau global de maîtrise des opérations et des anomalies significatives affectant les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernance de l'organisation et de ses filiales et propose des recommandations d'amélioration de ses processus.

Le périmètre d'intervention de la Direction de l'audit interne couvre l'ensemble de l'organisation et de ses filiales. Elle intervient sur l'ensemble des domaines et processus administratifs, comptables et financiers, fonctionnels ou opérationnels du Groupe.

LIMITATIONS ET DÉLÉGATIONS DE POUVOIRS

Dans son Règlement intérieur, le Conseil d'administration de la Société a fixé, à titre de mesure d'ordre interne, les limitations apportées aux pouvoirs du Président-directeur général (pour davantage d'informations, se référer au paragraphe 4.1.4 « Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction » du présent chapitre). Par ailleurs, la Société a mis en place des délégations de pouvoirs (délégations de responsabilité) adaptées à son organisation et au niveau de responsabilité des collaborateurs qui en sont les bénéficiaires. La Direction juridique et des risques, en coordination avec la Direction des ressources humaines, en assure le suivi.

4.2.3 – GESTION DES PRINCIPAUX RISQUES

Le Groupe évalue régulièrement les risques exogènes et endogènes auxquels il est confronté, et en particulier ceux encourus du fait de la production et de la commercialisation de produits alimentaires.

Les organes de contrôle du Groupe, grâce au dispositif de gestion globale des risques et aux procédures spécifiques qui l'accompagnent, s'assurent que ces derniers sont correctement traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la Société.

Les risques inhérents aux activités du Groupe Bel sont pris en compte dans l'élaboration des budgets et la détermination des objectifs alloués au Groupe Bel et à ses filiales.

Certaines procédures de contrôle interne mises en place par la Société sont fondées sur l'adéquation entre le niveau de contrôle et les enjeux et objectifs propres au Groupe. Pour plus d'informations, voir le paragraphe 2.1 « Politique de gestion globale des risques ».



4.2.4 – PROCÉDURES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ

ORGANISATION DE LA FONCTION COMPTABLE, FINANCIÈRE, JURIDIQUE, SYSTÈMES D'INFORMATION ET RISQUES

La Direction financière du Groupe et la Direction des systèmes d'information d'une part et la Direction juridique et des risques d'autre part sont placées respectivement sous l'autorité du Vice-Président et de la Secrétaire Générale – Directrice juridique.

Elles couvrent :

- la Direction du contrôle financier ;
- la Direction de la trésorerie et assurances ;
- la Direction fiscale ;
- les Directions financières des « marchés », « opérations » et « stratégies de croissance » ;
- la Direction des systèmes d'information ;
- la Direction de l'audit interne ;
- la Direction juridique et des risques.

Direction financière

La Direction financière est responsable de la production mensuelle de l'ensemble des informations financières consolidées du Groupe, tant sur le plan de la consolidation statutaire que de la consolidation des données de gestion.

Elle prépare et reporte mensuellement au Comité exécutif les indicateurs de performance de gestion du Groupe dans le cadre d'un format spécifiquement adapté à l'activité du Groupe Bel et élaboré en interne.

Cette Direction a également la responsabilité de l'animation du processus budgétaire et des différents réestimés réalisés dans l'année.

Elle a en charge la coordination et l'animation de la mise à jour des procédures financières mises en ligne sur l'intranet, et s'assure de l'adéquation de ces procédures avec les règles de contrôle interne. Elle est responsable des différents plans de comptes déployés dans les différents outils de Reporting financier du Groupe (comptabilité et gestion).

Elle présente les principaux points d'attention portant sur les informations financières consolidées au Comité d'audit au moins deux fois par an et coordonne les interventions dans les filiales des auditeurs externes. Elle participe à l'organisation du processus de Reporting et de consolidation des indicateurs de la performance extra-financière.

Direction de la trésorerie et des assurances

Cette Direction est responsable de la gestion de l'ensemble des opérations de trésorerie et des assurances effectuées au sein du Groupe Bel.

Elle a notamment la responsabilité :

- de mettre en place les financements du Groupe auprès des banques et investisseurs tels que billets de trésorerie, financements bancaires, financements obligataires ;
- de mettre en place les couvertures de change et de taux nécessaires à la couverture des expositions des entités du

Groupe. Cette gestion est centralisée au sein du Département trésorerie ;

- du *cash management* du Groupe. Le *cash management* couvre le *cash pooling* (centralisation du cash au niveau de Bel), le *netting* (règlement des factures intercompagnies) ainsi que la *payment factory* (solution de paiement centralisée pour toutes les entités dont la devise locale est transférable. Cette *payment factory* assure notamment les paiements fournisseurs, les règlements de salaires, les impôts et taxes au travers de systèmes de paiements sécurisés) ;
- de la gestion des relations bancaires ;
- de la mise en place des assurances du Groupe.

La Direction de la trésorerie possède les équipes et outils nécessaires à la gestion de ses opérations. Elle reporte mensuellement ses activités à la Direction financière. Elle présente régulièrement au Comité d'audit l'état des couvertures de change et taux du Groupe, ainsi que l'état de la liquidité du Groupe.

Direction fiscale

Cette Direction est chargée de la définition et de la mise en application des procédures liées à la réglementation et des stratégies fiscales du Groupe Bel.

Son périmètre d'intervention concerne aussi bien les problématiques Groupe que la maîtrise des procédures et des risques fiscaux potentiels liés aux particularités de la réglementation des différents pays dans lesquels le Groupe Bel est implanté. Son action est coordonnée avec celles des Directeurs financiers de filiales.

Direction des systèmes d'information

Les systèmes d'information sont centralisés et gérés pour le Groupe Bel par la Direction des systèmes d'information rattachée au VP.

Le Groupe Bel a mis en place un système d'information intégré déployé principalement à partir des outils SAP. La Direction des systèmes d'information s'assure de la maintenance des systèmes, de sa mise à jour et de sa sécurité.

Direction juridique et des risques

Cette Direction est responsable de la sécurité juridique des opérations effectuées par le Groupe Bel. Elle a notamment la responsabilité de veiller à la sécurité juridique de l'ensemble des engagements du Groupe, que ce soit en France ou à l'étranger. Elle s'appuie, le cas échéant, sur l'expertise de conseils extérieurs pour des problématiques juridiques particulières ou liées à des réglementations locales. Dans le cadre de ses missions, elle intervient en amont avec une activité de conseil auprès de la Direction générale et des différentes Directions des filiales du Groupe. Elle est aussi responsable de la gestion des éventuels contentieux. Elle veille également à la protection juridique des marques du Groupe et à la conformité des réglementations économiques et financières.



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Procédures de gestion des risques et de contrôle interne

Cette Direction s'assure également, grâce au dispositif de gestion globale des risques, que ces derniers sont correctement identifiés et traités et également ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la Société. En outre, elle contribue à maîtriser et réduire l'exposition des actifs matériels et immatériels afin d'assurer la pérennité de la Société.

ARRÊTÉS ANNUELS ET SEMESTRIELS DES COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE BEL

Le Groupe Bel arrête des comptes consolidés semestriels et annuels respectivement au 30 juin et au 31 décembre de chaque année.

Les filiales établissent des comptes retraités pour les besoins de la consolidation conformément aux règles comptables du Groupe Bel et dans le cadre des instructions émises par la Direction financière du Groupe.

Les principales options d'arrêtés et les estimations comptables significatives sont anticipées et présentées au Comité d'audit. Une documentation précise des options retenues est conservée.





4.3 – TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

4.3.1 – RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée Générale de la société BEL,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes, conclues au cours de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Conventions avec la société SOFIL

L'actionnaire et la personne concernés sont :

- SOFIL (groupe LACTALIS), actionnaire de BEL disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10%, jusqu'au 30 septembre 2021 ;
- Monsieur Antoine Fiévet, Président-Directeur général de BEL et Président de SICOPA.

SIGNATURE DU « SHARE EXCHANGE AGREEMENT » AVEC LA SOCIÉTÉ SOFIL

Conformément aux délibérations du Conseil d'administration de la société BEL du 18 mars 2021, la Société Industrielle Commerciale et de Participation (« SICOPA »), dont la société BEL détient l'ensemble du capital et des droits de vote et la Société pour le Financement de l'Industrie Laitière (« SOFIL ») ont conclu le même jour une promesse unilatérale d'achat (le « *Put Option Agreement* ») exerçable une fois les procédures d'information-consultation des instances représentatives du personnel achevées et portant sur (i) l'intégralité du capital social des sociétés Royal Bel Leerdammer BV, Bel Italia, Bel Deutschland et Bel Shotstka Ukraine et (ii) la marque « Leerdammer » et tous ses droits attachés (le « Périmètre Leerdammer ») contre 1 591 472 actions émises par la société BEL (représentant 23,16% de son capital social) détenues par la société SOFIL (le « *Projet d'Echange* »). Comme indiqué dans la seconde partie du présent rapport, cette convention a été approuvée par votre Assemblée générale du 11 mai 2021.

L'ensemble des procédures d'information-consultation des instances représentatives requises pour exercer le *Put Option Agreement* ont été achevées le 21 juin 2021 : ces instances ont émis un avis favorable au *Projet d'Echange*.

Connaissance prise des travaux du comité *ad hoc* mis en place dans le cadre du *Projet d'Echange* et de ses recommandations, ainsi que de l'attestation d'équité émise par l'expert indépendant dans le cadre de l'Opération d'Echange, votre Conseil d'administration, lors de sa réunion du 8 juillet 2021, a donc décidé (i) d'approuver les principes du *Projet d'Echange* et (ii) d'autoriser, notamment au titre de l'article L. 225-38 du Code de commerce et de l'article 2.2 du Règlement Intérieur du Conseil d'administration, la conclusion du contrat d'échange (le « *Share Exchange Agreement* »).

Le contrat d'échange (ou « *Share Exchange Agreement* ») portant sur le transfert par la société SICOPA (i) de l'intégralité du capital social des sociétés Royal Bel Leerdammer BV, Bel Italia, Bel Deutschland et Bel Shotstka Ukraine et (ii) de la marque « Leerdammer » et tous ses droits attachés contre 1 591 472 actions émises par la société BEL, détenues par la société SOFIL, a été conclu le 13 juillet 2021.

En application de la loi, nous vous signalons que l'autorisation préalable donnée par le Conseil d'administration ne comporte pas les motifs justifiant de l'intérêt de la convention pour la société prévue par l'article L. 225-38 du code de commerce.

SIGNATURE DES ACCORDS RELATIFS À LA CESSIION DU PÉRIMÈTRE LEERDAMMER AVEC LA SOCIÉTÉ SOFIL

Dans le cadre de la réalisation du Projet d'Echange, votre Conseil d'administration, lors de sa réunion du 27 septembre 2021, a autorisé la conclusion des contrats suivants (les « Documents de *Closing* ») entre la société BEL et la société SOFIL, dont la signature est intervenue le 30 septembre 2021 :

- accords relatifs à la cession du Périmètre Leerdammer : conclusion des contrats de cession des actions détenues par la société Sicopa respectivement dans Royal Bel Leerdammer BV, Bel Italia, Bel Deutschland et Bel Shotstka Ukraine, et ce selon les termes et conditions déjà agréés dans le Share Exchange Agreement ;
- accords de distribution en Italie, Allemagne, Ukraine, Autriche et dans d'autres pays (France, Belgique, Royaume-Uni/Irlande, Suisse, Pays-Bas, Slovaquie, République Tchèque, Grèce, Espagne, Hongrie et Roumanie) ;
- contrats de services transitoires ;
- Waiver agreement ;
- contrat de cession de créance.

En application de la loi, nous vous signalons que l'autorisation préalable donnée par le conseil d'administration ne comporte pas les motifs justifiant de l'intérêt de ces conventions pour la société prévue par l'article L. 225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Conventions avec la société UNIBEL

L'actionnaire et les personnes concernés sont :

- UNIBEL, actionnaire de la société BEL disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10% ;
- Monsieur Antoine Fiévet, Président-Directeur général de BEL et membre du Directoire d'UNIBEL ;
- Monsieur Florian Sauvin, administrateur de BEL et Président du Conseil de surveillance d'UNIBEL ;
- Monsieur Bruno Schoch, représentant permanent d'UNIBEL, administrateur de BEL, et Président du Directoire d'UNIBEL.

CONVENTION DE TRÉSORERIE

Votre Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 octobre 2007, a autorisé la conclusion d'une convention entre la société BEL et la société UNIBEL. L'objet de cette convention était l'octroi par la société UNIBEL d'une avance de trésorerie mettant à la disposition de la société BEL un montant maximum de 15 000 000 euros.

Par avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 14 mai 2008 et signé le même jour, ce montant a été porté à 25 000 000 euros.

Par un deuxième avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 17 décembre 2008 et signé le 18 décembre 2008, les parties ont décidé de supprimer tout montant plafond à l'avance pouvant être consentie par UNIBEL à BEL.

Par un troisième avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 26 août 2009 et signé le 28 août 2009, le taux d'intérêt basé sur l'EONIA quotidien a été modifié. Avec effet au 1^{er} juillet 2009, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 80 points de base au lieu de 20 points précédemment.

Par un quatrième avenant autorisé par le Conseil d'administration du 22 mars 2012, le taux d'intérêt a été modifié. Avec effet au 1^{er} janvier 2012, il a été fixé au niveau de l'EONIA majoré de 120 points de base au lieu de 80 points précédemment.

Le Conseil d'administration a décidé le 12 novembre 2014 de majorer le taux d'intérêt appliqué aux avances consenties, basé sur l'EONIA quotidien, à 100 points de base, avec effet au 1^{er} janvier 2015, compte tenu de la stabilité de la liquidité que cela représente pour la société. Les autres dispositions au contrat initial demeurent inchangées entre les parties.

Au 31 décembre 2021, le montant des intérêts comptabilisés dans les charges de l'exercice s'est élevé à 221 359,09 euros et le montant de l'avance de trésorerie versée par UNIBEL s'élevait à 24 511 262,41 euros.

CONVENTION DE PRESTATIONS DE SERVICES

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 12 décembre 2001, a autorisé la conclusion d'une convention de prestations de services avec la société UNIBEL.

Par un avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 13 novembre 2012, la clause de renouvellement par tacite reconduction a été modifiée en clause de durée indéterminée et les annexes portant sur la nature des prestations réalisées et la nature des coûts engagés par UNIBEL ont été actualisées.

Le montant comptabilisé en charges par la société UNIBEL à votre société s'élève pour l'exercice 2021 à 5 815 212 euros HT.

Conventions approuvées au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale du 11 mai 2021, sur rapport spécial des commissaires aux comptes Grant Thornton et Deloitte & Associés du 31 mars 2021.



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Transactions avec des parties liées

Promesse unilatérale d'achat consentie par la société SOFIL à la société SICOPA

Comme rappelé dans la première partie du présent rapport, après l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration réuni le 18 mars 2021, la société SICOPA, dont la société BEL détient l'ensemble du capital et des droits de vote, et la société SOFIL ont conclu le même jour une promesse unilatérale d'achat consentie par la société SOFIL à la société SICOPA (le « *Put Option Agreement* ») relative à l'échange de 1 591 472 actions émises par la société BEL (représentant 23,16% de son capital social) et détenues par la société SOFIL contre (i) l'intégralité du capital social des sociétés Royal Bel Leerdammer BV, Bel Italia, Bel Deutschland et Bel Shotstka Ukraine et (ii) la

marque « Leerdammer » et tous ses droits attachés (le « *Projet d'Échange* »).

L'exercice du *Put Option Agreement* a entraîné la conclusion d'un contrat d'échange (le « *Share Exchange Agreement* ») le 13 juillet 2021 notamment entre les sociétés BEL, SICOPA et SOFIL, tel que mentionné dans la première partie du présent rapport.

L'actionnaire et la personne concernés sont :

- SOFIL (groupe LACTALIS), actionnaire de BEL disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 %, jusqu'au 30 septembre 2021 ;
- Monsieur Antoine Fiévet, Président-Directeur général de BEL et Président de SICOPA.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 1^{er} avril 2022

Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International
Virginie Palethorpe

Deloitte & Associés

Jean-Pierre Agazzi

PricewaterhouseCoopers Audit

Xavier Belet Thierry Leroux

4.3.2 – PARTIES LIÉES

Les informations relatives aux parties liées sont présentées dans la Note 8 relative aux comptes consolidés présentée au paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2021 » du présent rapport annuel.

Société patrimoniale de la famille Fiévet-Bel, Unibel détient avec la famille Fiévet Bel 100 % du capital et des droits de vote de Bel. Unibel est la société holding animatrice du Groupe ; elle assure pour l'ensemble du Groupe les missions de réflexion et de définition des orientations stratégiques ; ses dirigeants conçoivent et développent les scénarios de stratégie économique, politique et financière ; ils en animent la mise en place et en contrôlent l'exécution. Unibel rend en outre des services spécifiques. Ces prestations, composées pour l'essentiel des charges de personnel, sont refacturées au prix de revient à Bel majorées d'une marge fixe de 10 %, en application du contrat du 14 décembre 2001 et de son avenant du 13 novembre 2012. Il est souligné que les mandataires dirigeants d'Unibel, qui sont aussi dirigeants de Bel, sont rémunérés exclusivement par Unibel.

Au 31 décembre 2021, le montant des transactions avec les parties liées comprend 5,7 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 5,5 millions de frais de personnel refacturés à Bel SA au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2021 et 6,9 millions d'euros

de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East...) à Bel SA.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 25,2 millions d'euros en compte courant, contre 63,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 (voir Note 4.14 de l'annexe aux comptes consolidés).

Les titres Unibel détenus par la société Sofico sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2020, pour un montant de 195,4 millions d'euros.

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.

Bel a signé en date du 18 mars 2021 une promesse unilatérale d'achat avec Sofil d'un périmètre comprenant Royal Bel Leerdammer NL, Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine. Sofil étant un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la Société, la conclusion de cette convention a été autorisée par le Conseil d'administration comme entrant dans le champ d'application des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce tout comme la signature du contrat d'échange et des contrats attachés



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

5

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

5.1	Informations financières historiques	178
5.2	Informations financières retraitées	178
5.3	Examen de la situation financière et du résultat	179
5.4	Trésorerie et capitaux	180
5.5	États financiers	182
5.6	Vérification des informations financières annuelles	263
5.7	Date des dernières informations financières	264
5.8	Informations financières intermédiaires et autres	264
5.9	Politique de distribution de dividendes	265
5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	265
5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	265





5.1 – INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

En application de l'article 19 du Règlement (UE) n° 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent rapport annuel :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union européenne et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020 qui figurent dans le rapport annuel de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2021 sous le numéro D. 21-0258 en pages 143 et suivantes ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 établis en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union européenne et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019 qui figurent dans le Document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2020 sous le numéro D. 20-0244 en pages 133 et suivantes ;

- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 qui figurent dans le Document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2021 sous le numéro D. 21-0258 en pages 196 et suivantes ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 qui figurent dans le document référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2020 sous le numéro D. 20-0244 en pages 182 et suivantes.

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org), ainsi que sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).



5.2 – INFORMATIONS FINANCIÈRES RETRAITÉES

Le Groupe a appliqué la décision de mai 2021 rendue par l'IFRS IC sur les modalités d'évaluation des engagements de type indemnité de fin de carrière validée par l'IASB selon la méthode rétrospective. Selon la position retenue, l'IFRS IC a considéré que l'engagement devait être constitué uniquement sur les années de services précédant le départ en retraite au titre desquelles le salarié génère un droit à l'avantage, si certains critères sont remplis. Le régime doit prévoir le versement d'une indemnité au salarié, si celui-ci est présent à la date de son départ en retraite. Par ailleurs,

le montant de l'indemnité doit être fonction de l'ancienneté et est plafonné à un certain nombre d'années de service.

En conséquence, les informations comparatives présentées pour 2020 ont été retraitées et elles sont donc présentées selon les principes de la norme IAS 8. Les effets du changement de méthode comptable qui en découlent portent sur les capitaux propres, pour +5,8 millions d'euros, les provisions avantages du personnel, pour (7,8) millions d'euros, et les impôts différés, pour +2,0 millions d'euros.



5.3 – EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

5.3.1 – SITUATION FINANCIÈRE

L'évolution de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2021 peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020 RETRAITÉ ^(b)	2019
Capitaux propres totaux	1 681,6	1 864,5	1 810,1
Dette financière nette ^(a)	645,3	584,1	684,2
Dette financière nette/capitaux propres totaux	0,38	0,31	0,38

(a) Voir détail de l'endettement financier Note 4.14.

(b) Voir Note 1.7 des comptes consolidés.

Au 31 décembre 2021, le Groupe Bel affiche une structure financière saine et solide. Les capitaux propres totaux s'établissent à 1 681,6 millions d'euros, contre 1 864,5 millions d'euros au 31 décembre 2020. La dette financière nette, incluant la dette de droits d'usage liée à l'application de la norme IFRS 16, s'inscrit à 645 millions d'euros, en augmentation par rapport à l'année précédente (584 millions d'euros).

Les autres informations relatives à la situation financière de la Société et du Groupe figurent au paragraphe 5.4.2 et au paragraphe 5.5 « États financiers » du présent rapport annuel.

5.3.2 – CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Dans un environnement économique et financier demeuré complexe en 2021, marqué par la continuité de la crise liée à la pandémie de Covid, un contexte volatil sur les marchés du Proche et Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, la montée de l'inflation et des perturbations des chaînes d'approvisionnement mondiales, le Groupe Bel a fait preuve de résilience en réalisant un chiffre d'affaires de 3 379,0 millions d'euros⁽¹⁾. La croissance organique⁽²⁾ continue sa progression et s'établit à +2,3 %, preuve de l'attractivité renouvelée de l'offre du Groupe. Hors région Moyen-Orient et Afrique du Nord, elle atteint + 5,0 %. En donnée publiées, le chiffre d'affaires recule de - 2,2 % par rapport à l'exercice précédent, traduisant un effet de change de - 0,9 % (29,8 millions d'euros) et un effet de périmètre, lié à la cession le 30 septembre 2021 d'un périmètre comprenant essentiellement la marque Leerdammer à Lactalis.

La croissance organique du chiffre d'affaires annuel est soutenue par l'excellente dynamique des marques cœur, en particulier Babybel® et Boursin®, la poursuite de la forte croissance de MOM, le gain de nouvelles parts de marché

en Amérique du Nord, ainsi que la confirmation de la trajectoire positive de la Chine, qui signe une nouvelle année de forte croissance à deux chiffres. En particulier, quatre marques cœur sur six enregistrent une augmentation de leurs ventes par rapport à 2019.

Le lancement de la toute première marque internationale 100 % végétale du Groupe, Nurishh, ainsi que le développement de gammes végétales novatrices sur les marques cœurs, ont également engendré des résultats prometteurs. En particulier, Nurishh a connu un excellent démarrage en Europe de l'Ouest, en s'érigeant rapidement comme la première marque végétale en termes de parts de marché en France et la seconde en Belgique, tandis que la version végétale de Boursin® a rencontré un vif succès aux Etats-Unis et au Canada. Enfin, en termes de canaux de distribution, 2021 a été marquée par l'essor du e-commerce, ainsi que de la restauration *Out of Home* (OOH), qui enregistrent de fortes croissances à deux chiffres, soutenues notamment par les marchés nord-américain et chinois.

(1) Ce montant inclut le périmètre comprenant Royal Bel Leerdammer B.V., Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine, jusqu'au 30 septembre 2021.

(2) La croissance organique correspond à la croissance observée du chiffre d'affaires, à l'exclusion des effets de change, de périmètre et d'inflation en Iran. L'Iran étant considéré depuis 2020 en économie d'hyperinflation, les impacts de l'inflation (basé sur l'évolution du consumer price index (CPI)) sont retraités dans le calcul de la croissance organique du chiffre d'affaires.



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

Trésorerie et capitaux

Le résultat opérationnel courant s'élève à 223 millions d'euros, en retrait de -15,3 %, du fait de fortes pressions inflationnistes, avec une hausse des prix des matières premières et du packaging, ainsi que des surcoûts liés notamment à des tensions sur le marché de l'emploi essentiellement aux États-Unis. Ces pressions sont telles qu'elles n'ont pu être intégralement compensées par les hausses de prix de vente et les importants efforts de productivité engagés depuis plusieurs années. Le résultat opérationnel a atteint 629 millions d'euros, en forte augmentation de +157,2 %, reflétant

essentiellement la plus-value de 466 millions d'euros enregistrée lors de la cession d'un périmètre comprenant la marque Leerdammer à Lactalis.

Dans un contexte de très forte volatilité opérationnelle, les efforts continus d'optimisation de la gestion des stocks n'ont pas permis de compenser la baisse du résultat opérationnel courant. Le cash-flow opérationnel ⁽¹⁾ enregistre ainsi un retrait de 107 millions d'euros, pour atteindre 279 millions d'euros.



5.4 – TRÉSORERIE ET CAPITAUX

5.4.1 – INFORMATIONS SUR LES CAPITAUX DE LA SOCIÉTÉ

Les informations relatives aux capitaux propres du Groupe figurent au paragraphe 5.5.1 du présent rapport annuel.

5.4.2 – SOURCE ET MONTANT DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS DU GROUPE

Les informations relatives aux flux de trésorerie figurent au paragraphe 5.5.1 du présent rapport annuel. Ils peuvent se résumer comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020	2019
Marge brute d'autofinancement	337,7	399,6	336,0
Impôts sur le résultat payés	(51,6)	(45,3)	(45,2)
Variation BFR exploitation	(7,1)	31,9	18,8
TOTAL FLUX LIÉS À L'EXPLOITATION	279,0	386,2	309,6
Flux liés à l'Exploitation	279,0	386,2	309,6
Flux liés à l'Investissement	(290,6)	(178,1)	(150,5)
Flux liés au Financement	(83,1)	(21,5)	(77,2)
VARIATION DE TRÉSORERIE	(94,7)	186,6	81,9
Variation cours des devises	4,9	(9,9)	(6,3)
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	(89,7)	176,8	75,6
Trésorerie nette Ouverture	580,1	403,4	327,8
Trésorerie nette Clôture	490,4	580,1	403,4
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	(89,7)	176,8	75,6
Endettement financier brut	1 138,2	1 166,3	1 090,7
Concours bancaires courants	4,2	10,2	2,3
Trésorerie et équivalents	(494,6)	(590,3)	(405,7)
Autres actifs financiers	(2,5)	(2,0)	(3,1)
ENDETTEMENT FINANCIER GLOBAL NET	645,3	584,1	684,2

L'endettement financier global net comprend, au 31 décembre 2021 et au 31 décembre 2020, la dette de loyer pour respectivement 97,8 millions d'euros et 111,1 millions d'euros.

(1) Le cash-flow opérationnel correspond aux flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles.

5.4.3 – CONDITIONS D'EMPRUNT ET STRUCTURE DU FINANCEMENT

Les informations détaillées relatives au financement des activités du Groupe figurent aux Notes 4.14 et 4.15 de l'annexe aux comptes consolidés.

5.4.4 – RESTRICTION À L'UTILISATION DES CAPITAUX

Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose de la capacité de financement pour faire face à ses besoins de trésorerie que ce soit pour sa croissance organique ou externe. Sur certaines lignes de financement - lignes de crédit syndiquées, emprunt Euro et US Private Placement, emprunt *Schuldschein*, Bel s'est engagé à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,75 pendant toute la durée des crédits. Le calcul du ratio a été amendé en 2020 pour refléter l'intégration de la norme IFRS 16. Le ratio de levier financier désigne maintenant le montant de la dette nette ⁽¹⁾ consolidée, y compris la dette de loyer divisé par l'EBITDA base ROC ⁽²⁾ consolidé du Groupe, y compris les amortissements et reclassement financier sur droits d'usage consolidé du Groupe. Ce ratio est testé au moins une fois par an. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette.

Au 31 décembre 2021, le ratio de levier financier s'élève à 2,03, contre 1,45 au 31 décembre 2020 (Note 4.15 des notes annexes aux états financiers consolidés, figurant au paragraphe 5.5.1).

Le Groupe dispose au 31 décembre 2021 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie, d'un montant consolidé de 490 millions d'euros dont 407 millions d'euros au niveau de Bel SA.

La trésorerie disponible dans les pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient s'élève à 61 millions d'euros au 31 décembre 2021 et représente l'essentiel de la trésorerie disponible non centralisable.

5.4.5 – SOURCES DE FINANCEMENT ATTENDUES

Les investissements sont financés, soit par les cash-flows d'exploitation générés par le Groupe, soit par recours à des financements bancaires - y compris affacturage, des NEU CP (*New European Commercial Paper*) et NEU MTN

(*New European Medium Term Note*) ou des placements privés de type Euro et US Private Placement, *Schuldschein*, ou émissions obligataires publiques (cf. Note 4.15.2).



(1) La dette financière nette est définie dans la Note 4.14 de l'annexe aux comptes consolidés ; elle est constituée des dettes financières à long et court termes, des passifs de location à long et à court termes, des concours bancaires courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie.
(2) L'EBITDA se définit comme le résultat opérationnel courant majoré des dotations et reprises de provisions et aux amortissements, imputées au résultat opérationnel courant.



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
États financiers - Comptes consolidés

5.5 – ÉTATS FINANCIERS

5.5.1 – ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	NOTES	31 DÉCEMBRE 2021	31 DÉCEMBRE 2020
CHIFFRE D'AFFAIRES	3.1	3 379,0	3 455,8
Coût des produits et services vendus	3.2	(2 458,5)	(2 448,2)
MARGE BRUTE		920,6	1 007,6
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(411,9)	(432,3)
Frais de recherche et développement	3.2	(29,0)	(30,5)
Frais généraux et administratifs	3.2	(262,0)	(281,3)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	5,3	(0,4)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		222,9	263,1
Autres charges et produits non courants	3.3	406,4	(18,4)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		629,3	244,7
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	1,2	1,0
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(23,4)	(26,6)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET		(22,2)	(25,6)
Autres produits et charges financiers	3.4	(11,9)	(1,7)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		595,2	217,4
Charge d'impôt	3.5	(65,1)	(64,5)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		530,1	152,9
Intérêts minoritaires		(5,6)	(9,2)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		524,5	143,8

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	NOTES	2021	2020
Résultat net de la période		530,1	152,9
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL			
Eléments non recyclables			
Pertes et gains actuariels des engagements de retraites	4.11	1,9	(1,7)
Effet d'impôt		(0,5)	(0,4)
Pertes et gains latents sur les actifs financiers	4.9.1	79,5	2,0
Effet d'impôt		(17,6)	(1,4)
Eléments recyclables			
Difference de Conversion		70,7	(83,2)
Réévaluation hyperinflation	1.5	17,0	
Pertes et gains latents sur les couvertures de flux de trésorerie	4.15		
Montants comptabilisés en capitaux propres		(16,4)	16,2
Effet d'impôt		4,2	(4,4)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL RECONNU EN CAPITAUX PROPRES		138,9	(72,9)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		669,0	80,0
Part du Groupe		660,2	76,6
Intérêts minoritaires		8,8	3,4

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
États financiers - Comptes consolidés

BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

(en millions d'euros)	NOTES	31 DÉCEMBRE 2021	31 DÉCEMBRE 2020 RETRAITÉ ^(a)
ACTIFS NON COURANTS			
Écarts d'acquisition	4.1	818,1	848,2
Autres immobilisations incorporelles	4.2	548,5	627,7
Immobilisations corporelles	4.3.1	885,2	949,4
Immobilisations corporelles - droits d'usage	4.3.2	92,3	105,3
Investissements financiers	4.4	227,6	128,4
Autres actifs financiers	4.4	7,3	6,3
Prêts & avances	4.4	12,4	12,8
Clients & autres créances	4.7	1,0	1,2
Actifs d'impôts différés	4.8	10,3	15,5
TOTAL		2 602,7	2 694,8
ACTIFS COURANTS			
Stocks et en-cours	4.6	337,9	371,2
Clients et autres créances	4.7	395,4	434,2
Autres actifs financiers	4.4	10,2	21,5
Prêts & avances	4.4	1,0	1,1
Actifs d'impôts courants	4.4	35,6	39,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.14	494,6	590,3
TOTAL		1 274,6	1 458,0
TOTAL DE L'ACTIF		3 877,3	4 152,8

(a) Voir Note 1.7 des comptes consolidés.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
 États financiers - Comptes consolidés

BILAN PASSIF

(en millions d' euros)	NOTES	31 DÉCEMBRE 2021	31 DÉCEMBRE 2020 RETRAITÉ ^(a)
Capital	4.9	10,3	10,3
Primes		22,0	22,0
Réserves		2 310,9	1 764,7
Actions propres	4.9	(719,9)	(23,3)
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)		1 623,3	1 773,7
INTERETS MINORITAIRES		58,3	90,8
CAPITAUX PROPRES		1 681,6	1 864,5
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions	4.10	4,6	6,1
Avantages du personnel	4.11	43,1	71,7
Passifs d'impôts différés	4.8	281,3	277,8
Passifs de location supérieurs à un an	4.14	75,6	87,9
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.14	877,7	850,3
Autres passifs	4.12	68,0	63,1
TOTAL		1 350,3	1 357,0
PASSIFS COURANTS			
Provisions	4.10	5,1	5,2
Avantages du personnel	4.11	2,4	6,0
Passifs de location inférieurs à un an	4.14	22,2	23,1
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.14	162,7	204,9
Autres passifs financiers	4.16	13,6	0,0
Fournisseurs et autres dettes	4.13	603,2	653,0
Passifs d'impôts exigibles		32,1	28,9
Concours bancaires et autres emprunts	4.14	4,2	10,2
TOTAL		845,4	931,4
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		3 877,3	4 152,8

(a) Voir Note 1.7 des comptes consolidés.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
États financiers - Comptes consolidés

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	NOTES	NOMBRE D'ACTIONS EN CIRCULATION	CAPITAL	PRIMES	ÉCARTS DE CONVERSION	ACTIONS PROPRES	RÉSULTAT CONSO- LIDÉ	RÉSERVES CONSO- LIDÉES	CAPITAUX PROPRES - PART DU GROUPE	INTÉRÊTS MINO- RITAIRES	CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2019		6 788 335	10,3	22,0	(121,8)	(23,3)	121,4	1 707,8	1 716,4	93,7	1 810,1
Affectation du résultat de la période antérieure							(121,4)	121,4	0,0		0,0
Dividendes versés								(23,8)	(23,8)	(2,5)	(26,3)
Résultat de la période							143,8	0,0	143,8	9,2	152,9
Autres éléments du résultat global	4.9				(77,5)		0,0	10,4	(67,1)	(5,8)	(72,9)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres retraité								4,5	4,5	(3,8)	0,7
Rachat d'actions propres		(453)				(0,1)			(0,1)		(0,1)
Actions propres distribuées		660				0,1			0,1		0,1
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2020 RETRAITÉ (a)		6 788 542	10,3	22,0	(199,3)	(23,3)	143,8	1 820,3	1 773,7	90,8	1 864,5
Affectation du résultat de la période antérieure							(143,8)	143,8	0,0		0,0
Dividendes versés								0,0	0,0	(2,5)	(2,5)
Résultat de la période							524,5		524,5	5,6	530,1
Autres éléments du résultat global	4.9				67,6			68,1	135,7	3,2	138,9
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								(114,0)	(114,0)	(38,8)	(152,8)
Rachat d'actions propres		(1 591 690)				(697,1)			(697,1)		(697,1)
Actions propres distribuées		3 391				0,6			0,6		0,6
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2021		5 200 243	10,3	22,0	(131,7)	(719,9)	524,5	1 918,1	1 623,3	58,3	1 681,6

(a) Voir Note 1.7 des comptes consolidés.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	NOTES	2021	2020
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES			
Résultat avant impôts		595,2	217,4
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		150,9	136,6
Amortissements sur droits d'usage		19,2	21,6
Plus ou moins values de cession		0,3	1,1
Reclassement du résultat financier		30,2	21,4
Reclassement du résultat financier - droits d'usage		3,9	5,9
Autres éléments non monétaires du résultat		(462,0)	(4,5)
Marge brute d'autofinancement		337,7	399,6
Variation des stocks, créances et dettes courants	5.1	(8,2)	32,8
Variation des créances et dettes non courantes		1,1	(0,9)
Impôts sur le résultat payés		(51,6)	(45,3)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	(1)	279,0	386,2
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'activités		(185,1)	(61,5)
Cessions d'activités		17,4	0,0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	(118,2)	(120,6)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	2,6	0,9
Subventions d'investissement encaissées		3,1	5,4
Acquisitions d'actifs financiers		(17,8)	(6,1)
Cessions d'actifs financiers		4,2	1,6
Dividendes reçus		3,1	2,2
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(2)	(290,6)	(178,1)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes versés		(2,5)	(26,3)
Intérêts payés		(18,3)	(19,7)
Charges d'intérêts - droits d'usage		(3,9)	(5,9)
Part capital de passif de loyers remboursés		(20,3)	(18,1)
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre	5.3.1	(79,0)	(12,8)
Achats / cessions d'actions propres		(0,1)	(0,1)
Emissions d'emprunts et dettes financières	5.3.2	352,8	293,2
Remboursements d'emprunts et dettes financières	5.3.2	(311,7)	(231,6)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(3)	(83,1)	(21,5)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(1)+(2)+(3)	(94,7)	186,6
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À L'OUVERTURE			
		580,1	403,4
Incidence des variations des cours des devises		4,9	(9,9)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À LA CLÔTURE	4.14	490,4	580,1
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.14	122,6	91,0
Disponibilités	4.14	372,0	499,3
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.14	(4,2)	(10,2)

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1	Principes, règles, méthodes comptables et faits marquants de l'exercice	188	NOTE 6	Engagements financiers	222
NOTE 2	Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées	192	NOTE 7	Litiges	223
NOTE 3	Compte de résultat	193	NOTE 8	Parties liées	223
NOTE 4	Bilan	197	NOTE 9	Événements postérieurs à la clôture	223
NOTE 5	Flux de trésorerie	220	NOTE 10	Périmètre de consolidation	224
			NOTE 11	Honoraires des Commissaires aux comptes	225

NOTE 1

Principes, règles, méthodes comptables et faits marquants de l'exercice

1.1 – PRÉSENTATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS ANNUELS

En application du Règlement européen n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le Règlement n° 297/2008 du 11 mars 2008, les états financiers consolidés de Bel de l'exercice 2021 sont établis et présentés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) tel qu'adopté par l'Union européenne et avec les IFRS publiés par l'IASB, à la date de préparation de ces états financiers. Les comptes clos au 31 décembre 2021 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 17 mars 2022.

Les normes comptables internationales comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*), les IAS (*International Accounting Standards*), ainsi que leurs interprétations SIC (*Standing Interpretations Committee*) et IFRIC (*International Financial Reporting Interpretations Committee*).

NORME NOUVELLEMENT APPLIQUÉE EN 2021

Le Groupe a appliqué la norme IAS 29 pour convertir les comptes de la filiale située en Iran, pays dont la monnaie est hyperinflationniste au sens d'IAS 29.

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS DONT L'APPLICATION EST OBLIGATOIRE À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2021

Décision de l'IFRS IC - avantages au personnel

Le Groupe a appliqué la décision de mai 2021 rendue par l'IFRS IC sur les modalités d'évaluation des engagements de

type indemnité de fin de carrière validée par l'IASB selon la méthode rétrospective. Selon la position retenue, lorsque le régime prévoit le versement d'une indemnité au salarié, s'il est présent à la date de son départ en retraite, dont le montant dépend de l'ancienneté et est plafonné à un certain nombre d'années de services, l'IFRS IC a considéré que l'engagement devait être constitué uniquement sur les années de services précédant le départ en retraite au titre desquelles le salarié génère un droit à l'avantage.

En conséquence, les informations comparatives présentées pour 2020 ont été retraitées et elles sont donc présentées selon les principes de la norme IAS 8. Les effets du changement de méthode comptable qui en découlent portent sur les provisions avantages du personnel qui ont été diminuées de 7,8 millions d'euros, en contrepartie des capitaux propres pour 5,8 millions d'euros, et les impôts différés. Le compte de résultat de l'année 2020 n'a pas été retraité, les impacts étant non significatifs. (cf. Note 1.7)

Aucune norme ou amendement à venir n'aura d'impacts significatifs sur les états financiers du groupe lors de leur application obligatoire.

NORMES, AMENDEMENTS ET INTERPRÉTATIONS DONT L'APPLICATION EST NON OBLIGATOIRE À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2021 MAIS POUVANT ÊTRE ANTICIPÉS

Le Groupe n'applique par anticipation aucune norme ou interprétation non obligatoire au 1^{er} janvier 2021.

1.2 – BASE D'ÉVALUATION UTILISÉE POUR L'ÉTABLISSEMENT DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs, conformément aux règles IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

1.3 – RECOURS À DES ESTIMATIONS

En vue de l'établissement des états financiers consolidés, les Directions du Groupe ou des sociétés intégrées peuvent être amenées à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses sous-jacentes qui affectent la valeur des actifs et passifs, des charges et produits, ainsi que les informations données dans les notes annexes du Groupe.

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêté des comptes, ces estimations et hypothèses sous-jacentes peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

Ces hypothèses concernent notamment les tests de dépréciation des actifs, les engagements envers les salariés, les actifs d'impôts différés et les provisions.

1.4 – MÉTHODES DE CONSOLIDATION

Le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif de ses filiales, à savoir le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles afin d'en obtenir les avantages. Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

Les participations dans les sociétés autres que des filiales et des entreprises associées ne sont pas consolidées. Elles sont comptabilisées à leur juste valeur en « Investissements financiers ».

Les sociétés nouvellement acquises sont consolidées dès la date effective de transfert de contrôle au Groupe, selon la méthode de l'acquisition décrite dans la norme révisée IFRS 3. Les produits et charges des filiales acquises ou cédées en cours d'exercice sont enregistrés dans le compte de résultat consolidé à compter de leur date d'acquisition ou jusqu'à la date de cession.

Les comptes du Groupe sont préparés sur la base des états financiers des sociétés consolidées établis selon les règles comptables en vigueur dans leurs pays respectifs, préalablement retraités pour les mettre en conformité avec les normes comptables internationales.

Toutes les transactions significatives entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminées.

Toutes les sociétés du Groupe clôturent leurs comptes au 31 décembre. La liste des filiales consolidées au 31 décembre 2021 est présentée en Note 10.

1.5 – AUTRES RÈGLES ET PRINCIPES COMPTABLES SIGNIFICATIFS

CONVERSION DES ÉTATS FINANCIERS DES SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

Les filiales hors zone Euro et dont la monnaie n'est pas celle d'une économie en hyperinflation ont pour monnaie de fonctionnement leur monnaie nationale et ont converti leurs états financiers sur la base :

- du taux moyen de l'exercice pour les postes du compte de résultat et les flux, sauf en cas de forte variation de leur monnaie nationale. Dans ce cas, le taux moyen de l'exercice est remplacé par des taux moyens distincts par période homogène en termes de cours de devises ;
- du cours de change en vigueur au 31 décembre pour les postes du bilan.

La part du Groupe dans les différences de conversion qui en résultent est portée dans les capitaux propres au poste « Écarts de conversion », jusqu'à ce que les investissements auxquels elle se rapporte soient vendus ou liquidés. Les écarts de conversion sont alors comptabilisés au compte de résultat.

La part revenant aux tiers est portée au poste « Intérêts minoritaires ».

OPÉRATIONS EN MONNAIES ÉTRANGÈRES

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie de fonctionnement de la filiale au taux de change en vigueur à la date de l'opération.

À la clôture de l'exercice, les créances, disponibilités et dettes en monnaies étrangères sont valorisées au taux de change de clôture, ou de couverture le cas échéant ; les différences de change résultant de cette conversion sont enregistrées dans le compte de résultat en :

- marge brute pour les transactions commerciales ;
- autres produits et charges financières pour les opérations de trésorerie.

HYPERINFLATION EN IRAN

En 2020, un consensus a été atteint pour estimer que les conditions sont réunies pour considérer l'Iran comme une économie hyper-inflationniste au sens de la norme IAS 29. Ces conditions comprennent notamment le niveau d'inflation cumulée sur trois ans qui a dépassé le seuil de 100 % au cours du deuxième semestre 2021.

Bel applique la norme IAS 29 pour sa filiale en Iran à partir du 1^{er} janvier 2021.

Ainsi, les actifs et passifs non monétaires de cette filiale, ainsi que son compte de résultat sont retraités pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat général de sa monnaie fonctionnelle, entraînant un profit ou une perte qui est enregistré en résultat financier. De plus, comme requis par la norme, les états financiers de ce pays sont convertis au taux de clôture de la période considérée.

À l'ouverture de l'exercice 2021, l'application de la norme s'est traduite par une augmentation des immobilisations corporelles et incorporelles de 9,0 millions d'euros, constatée en contrepartie des autres éléments du résultat global (cf. Notes 4.2 et 4.3).

1.6 – EFFETS DE LA COVID-19

Sur l'année 2021, le Groupe a maintenu sa priorité absolue d'assurer la sécurité et la santé de ses collaborateurs en mettant en place des mesures préventives très strictes sur l'ensemble de ses sites à travers le monde. Grâce à ces mesures, aucune fermeture de site n'a été déplorée et le Groupe est parvenu à assurer la continuité de la production et de la commercialisation de ses produits malgré l'adaptation permanente des mesures sanitaires requises et notamment les confinements successifs.

Afin de limiter les impacts de la crise, le Groupe s'est mobilisé de manière permanente pour gérer ses stocks et matières premières au regard de la fluctuation de la demande des consommateurs et pour limiter les surcoûts opérationnels induits par la gestion de la crise.

Sur l'ensemble des exercices 2020 et 2021 le Groupe estime que l'impact global de la crise liée à la Covid-19 sur les ventes est non significatif avec néanmoins des disparités importantes par zone géographique. Les effets de la pandémie sont limités et n'ont pas généré d'indice de perte de valeurs. En 2021, comme en 2020, le Groupe n'a pas eu recours à des dispositifs d'aide des États tels que différés de paiement, PGE ou encore allègements ou reports de loyers négociés avec ses bailleurs.

La fin de l'exercice 2021 a cependant laissé entrevoir un contexte inflationniste sur les matières premières lié à une forte tension sur la boucle d'approvisionnement qui devrait se prolonger en 2022.

1.7 – CHANGEMENT DE MÉTHODE COMPTABLE

Le Groupe a appliqué la décision de mai 2021 rendue par l'IFRS IC sur les modalités d'évaluation des engagements de type indemnité de fin de carrière validée par l'IASB selon la méthode rétrospective. Selon la position retenue, l'IFRS IC a considéré que l'engagement devait être constitué uniquement sur les années de services précédant le départ en retraite au titre desquelles le salarié génère un droit à l'avantage, si certains critères sont remplis. Le régime doit prévoir le versement d'une indemnité au salarié, si celui-ci est présent à la date de son départ en retraite. Par ailleurs, le montant de l'indemnité doit être fonction de l'ancienneté et est plafonné à un certain nombre d'années de service.

En conséquence, les informations comparatives présentées pour 2020 ont été retraitées et elles sont donc présentées selon les principes de la norme IAS 8. Au 1er janvier 2020, les effets du changement de méthode comptable qui en découlent portent sur les capitaux propres, pour +5,8 millions d'euros, les provisions avantages du personnel, pour (7,8) millions d'euros, et les impôts différés, pour +2 millions d'euros. Le compte de résultat de l'année 2020 n'a pas été retraité, les impacts étant non significatifs.

ACTIF (en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2020 PUBLIÉ	VARIATION	31 DÉCEMBRE 2020 RETRAITÉ
ACTIFS NON COURANTS			
Actifs d'impôts différés	15,7	(0,1)	15,5
TOTAL DE L'ACTIF	4 152,9	(0,1)	4 152,8

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF (en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2020 PUBLIÉ	VARIATION	31 DÉCEMBRE 2020 RETRAITÉ
Réserves	1 758,9	5,8	1 764,7
CAPITAUX PROPRES	1 858,7	5,8	1 864,5
PASSIFS NON COURANTS			
Avantages du personnel	79,6	(7,8)	71,7
Passifs d'impôts différés	275,9	1,9	277,8
TOTAL	1 362,9	(5,9)	1 357,0
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF	4 152,9	(0,1)	4 152,8

1.8 – PRISE EN COMPTE DES RISQUES CLIMATIQUES

En cohérence avec son modèle de croissance engagée et responsable, le groupe Bel a dévoilé en 2019 sa nouvelle identité d'entreprise « For All For Good » ⁽¹⁾ et ses cinq défis prioritaires, parmi lesquels figure l'objectif de « Lutter contre le changement climatique et réduire son empreinte environnementale ».

Au premier trimestre 2022, le Groupe a d'ailleurs amorcé une nouvelle étape dans sa transformation en érigeant la réduction carbone comme un moteur de sa performance financière et extra-financière, en vue de s'aligner sur une trajectoire climat ambitieuse à + 1,5° C ⁽²⁾. Bel s'est ainsi engagé à renforcer son objectif de réduction carbone via une réduction nette d'un quart de ses émissions de gaz à effet de serre, sur toute sa chaîne de valeur d'ici 2035 ⁽³⁾, et l'intégration du carbone comme un outil de pilotage de ses activités.

PILOTAGE DES OBJECTIFS DE RÉDUCTION CARBONE

Le Groupe a fait le choix de déployer un outil d'analyse de l'impact carbone à tous les niveaux de décision de l'entreprise. Bel compte déjà parmi les **entreprises pionnières qui systématisent la mesure de leur empreinte carbone** en s'appuyant sur des indicateurs de performance aussi méthodiques et intégrés à la logique de l'entreprise que les indicateurs comptables.

Piloté à partir de données mensuelles, il permet une **vision consolidée, précise et régulière de l'empreinte carbone du groupe** dans tous ses marchés, marques, segments, et produits. Concrètement, le groupe a déjà mis en place des grilles d'évaluation des impacts environnementaux et sociétaux pour toutes les décisions stratégiques de l'entreprise, et travaille à définir des budgets « carbone » au même titre que des budgets financiers.

En 2021, le groupe Bel a poursuivi ses investissements pour soutenir la mise en œuvre de cette trajectoire de réduction des émissions carbone. Au titre de la nouvelle taxonomie verte européenne, la part des Capex éligibles est de 5,2 % du total des Capex reportés du groupe. (voir note 3.8 « Taxonomie verte européenne »).

COMPTABILISATION DE L'INVESTISSEMENT DANS LE FOND CARBONE LIVELIHOODS (LCF3)

En vue de contribuer à la neutralité carbone de ses usines dès 2025 et de l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050 au plus tard, les équipes du groupe travaillent

prioritairement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, jusqu'à l'atteinte d'un niveau incompressible d'émissions. Bel prévoit de séquestrer les émissions résiduelles, avec la volonté de soutenir des projets aux impacts positifs multiples sur les plans environnementaux, sociaux et économique. Le groupe a par ailleurs, rejoint le 3^{ème} fonds carbone Livelihoods (LCF3) lancé par Livelihoods Venture en juin 2021, aux côtés de 13 entreprises et investisseurs financiers. L'investissement de 5 millions d'euros dans ce fond a été comptabilisé en investissements financiers.

FINANCEMENT DURABLE

Engagé dans la construction d'un modèle d'entreprise responsable et rentable, Bel est convaincu de la nécessité d'associer performance financière et extra-financière et souhaite promouvoir des pratiques de financement plus responsables. C'est pourquoi le Groupe s'est lancé dès 2017 dans la création de lignes de crédit à impact environnemental et social pour mettre ses objectifs environnementaux et sociaux au coeur de sa stratégie de financement.

ÉVALUATION DES EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Compte tenu :

- des activités de Bel et de son implantation géographique,
- de la nature et l'ampleur des impacts actuels et potentiels des risques et opportunités liés au changement climatique tels qu'identifiés et évalués dans ses Facteurs de risques et sa Déclaration de performance extra-financière ; et
- des engagements pris par le Groupe dans ce domaine notamment en matière de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2035 ;
- le Groupe Bel n'a pas identifié d'effets significatifs pour l'exercice 2021.

En particulier :

- aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2021 ;
- en 2021, le Groupe n'a pas identifié d'effets significatifs des engagements pris dans ce domaine sur la valeur de ses actifs corporels. En particulier, la mise en œuvre des plans d'actions nécessaires pour adapter les outils de production ne remet pas en cause leurs durées d'utilisation.

(1) "For All. For Good." signifie « Pour tous. Pour de bon ».

(2) Le Groupe Bel avait rejoint l'initiative Science Based Targets en 2017 et définit en 2019, ses objectifs pour limiter le réchauffement climatique à + 2°C.

(3) Vs 2017, et en tenant compte de la croissance du Groupe.

NOTE 2

Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées**CESSION DE LA MARQUE LEERDAMMER, SES DROITS ATTACHÉS ET DE BEL SHOTSKA UKRAINE**

Le Groupe Bel a réalisé la cession d'un périmètre comprenant Royal Bel Leerdammer B.V., Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine, à Lactalis. Le périmètre concerné est transféré à Lactalis par Sicopa, filiale détenue à 100 % par Bel, en échange de 1 591 472 actions Bel (représentant 23,16 % du capital de Bel) détenues par Lactalis (cf. Note 4.9.2). Toutes les conditions suspensives à la finalisation de la transaction ont été satisfaites, notamment l'autorisation sans réserve au titre du contrôle des concentrations de la Commission européenne obtenue le 26 août 2021. Cette opération comprend un accord de distribution des produits du Groupe Bel par Lactalis en Allemagne, en Italie et en Ukraine (cf. Note 3.2).

Cette cession s'est matérialisée par la constatation d'une plus-value de cession de 466,1 millions d'euros en autres produits et charges non courants (cf. Note 3.3) et par l'enregistrement en capitaux propres des actions Bel reçues en échange pour (697,1) millions d'euros.

AUTRES ÉVOLUTIONS DU PÉRIMÈTRE

En 2021, l'entité sénégalaise Bel Sénégal a été consolidée pour la première fois par la méthode de l'intégration globale.

Par ailleurs, Bel a acquis 17,56 % des actions ordinaires du groupe MOM. Bel détient désormais 82,5 % des actions ordinaires du groupe MOM.

L'entité Bel Syrie a été cédée au cours de l'exercice. Le résultat de cession de (8,1) millions d'euros a trait à la vente de Bel Syrie.

Enfin, la société Bel Cheese Mexico a été absorbée par la société Quesos Bel Mexico.

NOTE 3

Compte de résultat

3.1 – INFORMATION SECTORIELLE ET ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Les activités du Groupe sont pilotées autour de deux segments : les marchés matures (ou *Global Markets*) d'une part, et les nouveaux territoires (ou *New Territories*) d'autre part. Les nouveaux territoires comprennent les activités de MOM, de All In Foods, ainsi que les pays d'Afrique subsaharienne, la Chine, l'Amérique latine et les DOM-TOM.

Les deux indicateurs clés de suivi des performances par la Direction générale du Groupe, principal décideur opérationnel, sont le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel par segment. Les résultats établis mensuellement par marché de destination permettent de répercuter dans les marges les effets de la volatilité des prix des matières premières et des devises, et quelles que soient les entités de production.

En revanche, le pilotage des marchés ne porte pas sur les éléments du cash-flow et du bilan. Ces indicateurs de pilotage sont établis et suivis au total du Groupe.

PRINCIPES COMPTABLES

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de produits, de marchandises et d'autres produits et prestations liés aux activités courantes des sociétés intégrées du Groupe, est comptabilisé net des remises et avantages commerciaux consentis et des taxes sur ventes, dès lors que le transfert du contrôle aux clients a eu lieu ou que le service a été rendu. Ces montants sont estimés au moment de la reconnaissance du chiffre d'affaires, sur la base des accords et des engagements avec les clients concernés. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert des produits.

Par segment, le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	2021		2020	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Marchés matures	2 712,7	526,9	2 864,5	166,9
Nouveaux territoires	666,4	102,4	591,3	77,8
TOTAL	3 379,0	629,3	3 455,8	244,7

Le résultat opérationnel courant s'élève à 223 millions d'euros, en retrait de -15,3 %, du fait de fortes pressions inflationnistes, avec une hausse des prix des matières premières et du packaging, ainsi que des surcoûts liés notamment à des tensions sur le marché de l'emploi essentiellement aux États-Unis. Ces pressions sont telles qu'elles n'ont pu être intégralement compensées par les hausses de prix de vente et les importants efforts de productivité engagés depuis plusieurs années. Le résultat opérationnel a atteint 629 millions d'euros, en forte augmentation de +157,2 %, reflétant essentiellement la plus-value de 466 millions d'euros enregistrée lors de la cession d'un périmètre à Lactalis comprenant Royal Bel Leerdammer B.V., Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine.

MARCHÉS MATURES

La performance des marchés matures traduit l'environnement contrasté observé tout au long de l'année. Si la variation en données publiées affiche un retrait de - 5,3 %, la croissance organique reste stable (- 0,3 %).

NOUVEAUX TERRITOIRES

En 2021, la croissance organique du Groupe Bel dans les nouveaux territoires se poursuit (+ 14,4 % par rapport à 2020). Cette performance est de nouveau soutenue par la solide trajectoire de MOM.

Ventilation du chiffre d'affaires par zone géographique

Le chiffre d'affaires par destination des principaux pays se présente comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
France	819,0	807,2
États-Unis	687,1	648,7
Allemagne ^(a)	208,3	236,2
Maroc	231,2	232,2

(a) Évolution en lien avec la cession de l'entité Bel Deutschland le 30 septembre 2021 à Lactalis.



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

La présentation par zone géographique se décline comme suit :

(en millions d'euros)	2021		2020	
	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine
Europe ^(a)	1 788,8	1 524,7	1 857,6	1 733,7
Moyen Orient - Grande Afrique	614,7	161,1	678,4	181,9
Amériques - Asie	975,5	658,4	919,8	615,0
TOTAL	3 379,0	2 344,1	3 455,8	2 530,6

(a) Comprend les effets de variation de périmètre. (cf. Note 2).

La croissance organique de la zone Europe s'établit à + 3,0 %. L'Allemagne et l'Autriche enregistrent de solides performances, soutenues notamment par la marque Babybel®. Tandis que la France affiche une forte progression de ses ventes par rapport à 2019 avec la dynamique très positive de Babybel® et de Boursin®, et le retour à la croissance d'Apéricube®, porté par des opérations promotionnelles et le redressement de la consommation des produits d'apéritif et de partage à domicile.

Dans un contexte demeuré particulièrement volatil du fait de la situation économique dégradée et de la concurrence locale accrue dans certains pays, les marchés du Proche et Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord affichent un retrait organique de - 8,4 %.

Enfin la zone Amériques - Asie poursuit sa dynamique de croissance avec une performance organique qui s'établit +8,9 %, fruit à la fois d'une forte demande et du gain de parts de marché en Amérique du Nord. Le Canada signe ainsi sa troisième année d'accélération et voit les ventes de l'ensemble des marques cœur du Groupe progresser. Les États-Unis confirment leur potentiel de croissance, avec trois marques cœur qui enregistrent des performances solides : Babybel®, Boursin® et La Vache qui rit®, dont les innovations récentes ont été plébiscitées.

En Asie, la Chine continue à délivrer une forte croissance à deux chiffres de ses ventes, portée notamment par l'excellente performance de la marque Kiri®.

3.2 – CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

Les charges opérationnelles par nature se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Charges de personnel	(626,3)	(662,6)
Dotations aux amortissements	(140,1)	(148,1)
Autres charges opérationnelles	(2 389,7)	(2 382,0)
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	(3 156,1)	(3 192,7)

Les autres charges opérationnelles comprennent les matières premières et consommables de fabrication relatives aux produits vendus, ainsi que les autres coûts relatifs aux biens et services vendus. Par ailleurs, cela comprend également les effets des contrats temporaires de distribution entre Bel et Lactalis sur une période allant du 1er octobre au 31 décembre 2021. Ces contrats temporaires font suite à la cession de la marque Leerdammer, ses droits attachés et de Bel Shotska Ukraine à Lactalis.

3.3 – AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS

PRINCIPES COMPTABLES

Les autres charges et produits non courants comprennent principalement :

- des dotations et reprises aux provisions pour risques et charges, y compris les charges de restructuration supportées à l'occasion de cessions ou arrêts d'activités, ainsi que les frais relatifs aux dispositions prises en faveur du personnel visé par des mesures d'ajustements d'effectifs ;
- les dépréciations d'actifs non courants ;
- les dotations aux provisions résultant des tests de perte de valeur des actifs incorporels ;
- les dotations aux amortissements des actifs incorporels à durée de vie limitée ;
- tous produits et charges inhabituels d'un montant significatif, sans lien avec la performance opérationnelle courante.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Les autres charges et produits non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Dépréciations et résultat de cessions d'actifs immobilisés	(35,5)	(14,5)
Résultat de cession d'entités consolidées par intégration globale	458,2	0,0
Coûts de réorganisation	(0,9)	(3,8)
Autres charges et produits non courants	(15,4)	(0,1)
TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS	406,4	(18,4)

En 2021, les tests de dépréciation ont conduit à comptabiliser une dépréciation de (33,6) millions d'euros des actifs incorporels et corporels de Safilait (cf. Note 4.3) comprise dans le poste « Dépréciation et résultat de cessions d'actifs immobilisés ».

Le résultat de cession d'entités consolidées correspond principalement à la plus-value de cession des entités Royal Bel Leerdammer NL, Bel Italia, Bel Deutschland, ainsi que Bel Shostka Ukraine pour 466,1 millions d'euros.

Les coûts de réorganisation représentent essentiellement des coûts de départs significatifs, non remplacés et décidés par le Comex.

En 2020, le poste « Dépréciations et résultat des cessions d'actifs immobilisés » comprenait la dépréciation pour 12,7 millions d'euros de l'écart d'acquisition de la société Safilait.

3.4 – CHARGES ET PRODUITS FINANCIERS

Les charges et produits financiers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	1,2	1,0
Coût de l'endettement financier brut	(23,4)	(26,6)
Coût de l'endettement financier net	(22,2)	(25,7)
Impact net des actualisations	(0,6)	(1,1)
Résultat de change financier et autres couvertures	(6,9)	1,7
Réévaluation hyperinflation	(3,3)	0,0
Autres	(1,1)	(2,3)
Autres produits et charges financiers	(11,9)	(1,7)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(34,1)	(27,3)

Le coût de l'endettement financier brut du Groupe inclut la charge financière induite par le remboursement de la dette de droit d'usage liée à l'application de la norme IFRS 16 pour 3,9 millions d'euros en 2021, contre 5,9 millions en 2020.

Le résultat de change financier et autres couvertures s'explique principalement par la variation de la valeur marché des swaps receveurs taux fixe pour - 6,3 millions d'euros.

En 2020, il s'expliquait principalement par la variation de la valeur marché des swaps receveurs taux fixe pour + 1,6 million d'euros et par l'impact de la réévaluation des

actifs en euros de Bel Syrie (1,7 million d'euros) compensé par l'impact de la réévaluation des passifs en euros de Bel Karper (- 1,6 million d'euros).

Le poste « Hyperinflation » porte les effets de la réévaluation des actifs et passifs non monétaires de l'entité iranienne, ainsi que de l'ensemble des autres postes du compte de résultat, conformément à la norme IAS 29.

Le poste « Autres » comprend les dividendes reçus en 2021 pour 3,1 millions d'euros de sociétés non consolidées et les provisions pour dépréciation sur des titres détenus à des fins de plus-value et évalués à la juste valeur par le résultat.

3.5 – CHARGE D'IMPOT

PRINCIPES COMPTABLES

La charge d'impôt sur le résultat correspond à l'impôt exigible de chaque entité fiscale consolidée, corrigée des impositions différées.

En France, Bel est tête du groupe fiscal constitué par les sociétés SASFR, Fromageries Picon, Fromageries Bel Production France, Fromagerie Boursin, Société des Produits Laitiers, Sofico, Sicopa, Sopaic et Atad.

La loi de finances pour 2010 votée en décembre 2009 introduit une contribution économique territoriale (CET) en

remplacement de la taxe professionnelle. La qualification donnée à la CET par le Groupe est celle d'une charge opérationnelle plutôt que d'un impôt sur le résultat. En conséquence, la CET due est classée en résultat opérationnel.

L'impôt exigible au titre de la période est classé au passif du bilan dans les dettes courantes dans la mesure où il n'a pas encore été décaissé. Les sommes versées en excès par rapport aux sommes dues au titre des impôts sur les sociétés sont classées à l'actif du bilan en créances courantes.

La charge d'impôt se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Impôt courant (y compris retenues à la source)	(61,4)	(38,4)
Impôt différé	(3,7)	(26,1)
TOTAL DE LA CHARGE D'IMPÔT	(65,1)	(64,5)

En 2021, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 27,5 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 28.41 %.

Pour 2021, le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 10.9%. L'écart entre le taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

(en millions d'euros et en %)	2021		2020	
Résultat avant impôt des activités poursuivies	595,2		217,4	
Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)	(169,1)	28,4 %	(69,6)	32,0 %
Effet du différentiel et des changements de taux des filiales	5,6	- 0,9 %	7,1	- 3,2 %
Crédits d'impôt	1,9	- 0,3 %	5,2	- 2,4 %
Déficits fiscaux antérieurs non activés utilisés sur la période	0,4	- 0,1 %	0,4	- 0,2 %
Déficits fiscaux de la période non activés	(3,5)	0,6 %	(0,7)	0,3 %
Impôts forfaitaires, retenues à la source	(6,2)	1,0 %	(4,2)	1,9 %
Différences permanentes	110,7	- 18,6 %	(3,8)	1,8 %
Autres éléments	(4,8)	0,8 %	1,2	- 0,5 %
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION	(65,1)	10,9 %	(64,5)	29,7 %

Le poste « Effet du différentiel de taux des filiales étrangères » s'explique principalement par la part des résultats dans les pays aux taux d'imposition inférieurs à celui de la France. Le poste « Effet des changements de taux des filiales étrangères » est principalement expliqué par l'effet de variation de taux d'impôt différé au UK et aux USA (notamment Materne North America).

Les différences permanentes en 2021 concernent principalement les effets liés à la cession des entités Royal Bel Leerdammer B.V., Bel Italia, Bel Deutschland et Bel Shotska Ukraine.

NOTE 4
Bilan
4.1 – ÉCARTS D'ACQUISITION
PRINCIPES COMPTABLES
ÉCARTS D'ACQUISITION

L'écart d'acquisition représente la différence entre le coût d'acquisition des titres et la quote-part du Groupe dans l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables, après prise en compte des impôts différés à la date d'acquisition. Toute différence négative entre le coût d'acquisition et la juste valeur des actifs acquis et passifs repris identifiables est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Conformément à la norme révisée IFRS 3 et à la norme IAS 36, les écarts d'acquisition ne sont pas amortis mais font l'objet de tests de dépréciation annuels, ainsi que ponctuels en cas d'évolution défavorable de certains indicateurs (voir également la Note « Dépréciation d'actifs »).

Les écarts d'acquisition relatifs aux sociétés contrôlées sont enregistrés à l'actif du bilan consolidé sous la rubrique « Écarts d'acquisition ».

DÉPRÉCIATION D'ACTIFS

Les écarts d'acquisition et les immobilisations incorporelles sont regroupés en UGT et font l'objet d'un test de perte de valeur, conformément aux dispositions de la norme IAS 36 - Dépréciation d'actifs, au moins une fois par an ou plus fréquemment s'il existe des indices de perte de valeur. Les tests annuels sont effectués au cours du quatrième trimestre.

Les autres actifs immobilisés sont également soumis à un test de perte de valeur chaque fois que les événements ou changements de circonstances indiquent que les valeurs comptables pourraient ne pas être recouvrées.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées après impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie après impôts servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des UGT. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT.

La juste valeur correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif (ou groupe d'actifs) dans des conditions de concurrence normale.

Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable.

Les pertes de valeur comptabilisées relatives à des écarts d'acquisition sont irréversibles.

La variation du poste écarts d'acquisition de l'exercice 2021 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
VALEUR BRUTE EN DÉBUT DE PÉRIODE	923,5	851,0
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	(40,9)	82,3
Variation de change	8,3	(9,8)
VALEUR BRUTE EN FIN DE PÉRIODE	891,0	923,5
Cumul des dépréciations en début de période	(75,4)	(64,7)
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	3,6	0,0
Dépréciations	0,0	(12,7)
Variation de change	(1,1)	2,0
Cumul des dépréciations en fin de période	(72,9)	(75,4)
VALEUR NETTE DES ÉCARTS D'ACQUISITION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	818,1	848,2

(a) Voir Note 2.

Pour les besoins des tests de dépréciation des écarts d'acquisition, le Groupe est divisé au 31 décembre 2021 en 12 unités génératrices de trésorerie (« UGT »). Chaque UGT représente le plus petit groupe d'actifs au sein duquel le Groupe suit l'écart d'acquisition pour ses besoins de gestion interne.

Les principaux écarts d'acquisition enregistrés par le Groupe sont ceux des UGT Boursin (331 millions d'euros en valeur nette) et MOM (384 millions d'euros en valeur nette).

En 2021, les tests de dépréciation pratiqués sur les unités génératrices de trésorerie ont conduit à comptabiliser une dépréciation des actifs corporels et incorporels de la société marocaine Safilait pour une valeur de 33,6 millions

d'euros. Pour rappel, depuis fin de 2020, l'écart d'acquisition de cette entité est déprécié dans son intégralité.

Les tests de dépréciation réalisés sur les UGT dans le cadre de la détermination de la valeur d'utilité sont effectués sur la base des hypothèses et paramètres suivants :

- horizon explicite des prévisions de cinq ans ;
- coût moyen pondéré du capital : afin de prendre en compte les notions de risque et de temps selon le profil de l'UGT et le risque pays, nous avons revu le taux d'actualisation à retenir par pays en fonction du taux de risque pays établi par la Coface.

Cette revue nous a conduits à retenir les hypothèses économiques suivantes :

(en %)	Taux de croissance à long terme		Taux d'actualisation	
	2021	2020	2021	2020
Europe	(1 %) - 2 %	1 % - 2 %	6,50 %	6,50 %
Amériques, Asie-Pacifique	0,5 % - 2 %	0,5 % - 2 %	8 % - 8,1 %	8 %
Moyen-Orient et Grande Afrique	0 % - 2,5 %	2 % - 2,5 %	11,4 %	11 %

La sensibilité des deux paramètres suivants a été testée sur les UGT du Groupe :

- hausse de 1 point du taux d'actualisation ;
- baisse de 0,5 point du taux de croissance à long terme.

Une hausse de 1 point du taux d'actualisation conduirait le Groupe à enregistrer une dépréciation complémentaire de l'ordre de 4,9 millions d'euros.

Une baisse de 0,5 point du taux de croissance à long terme conduirait le Groupe à enregistrer une dépréciation complémentaire de l'ordre de 1,8 million d'euros.

4.2 – AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

PRINCIPES COMPTABLES

Les autres immobilisations incorporelles comprennent :

- les brevets acquis ;
- les marques acquises, de notoriété reconnue, individualisables et dont il est possible de vérifier l'évolution de la valeur ;
- les logiciels informatiques.

Les brevets et les logiciels figurant au bilan pour leur coût d'acquisition sont amortis sur leur durée de vie. Les logiciels sont amortis sur une durée de un à huit ans.

Les marques qui ne sont pas amorties sont soumises à des tests de dépréciation annuels (voir également la Note « Dépréciation d'actifs ») et les marques à durée de vie définie sont amorties linéairement en fonction de leur durée estimée d'utilisation.

Les frais de recherche et développement sont constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement ne sont pas enregistrés à l'actif du bilan dans la mesure où tous les critères de reconnaissance établis par IAS 38 (Immobilisations incorporelles) ne sont généralement pas remplis avant la mise sur le marché des produits.

Les autres immobilisations incorporelles ont évolué au cours de l'année comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Valeur nette au 1^{er} janvier	627,7	649,4
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	(89,3)	0,0
Acquisitions	14,0	13,4
Cessions et mises au rebut	(0,2)	(0,0)
Réévaluation hyperinflation	0,1	0,0
Écarts de conversion	18,3	(19,9)
Amortissements et provisions	(21,8)	(14,4)
Reclassements	(0,3)	(0,7)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	548,5	627,7

(a) Voir Note 2.

En 2021 comme en 2020, les acquisitions de l'exercice correspondent principalement à des projets informatiques du Groupe.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Les immobilisations incorporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2021			31 DÉCEMBRE 2020
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Concessions et brevets	34,8	(20,2)	14,6	15,2
Marques	514,2	(23,2)	491,1	570,9
Logiciels	208,8	(166,5)	42,3	41,4
Autres	1,6	(1,1)	0,5	0,2
TOTAL	759,4	(210,9)	548,5	627,7

Les principales marques du Groupe inscrites dans les actifs incorporels résultent des acquisitions de Boursin (92,0 millions d'euros) et du groupe MOM (348,6 millions d'euros).

4.3 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET ACTIFS DE DROITS D'USAGE

4.3.1 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

PRINCIPES COMPTABLES

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers), à l'exception des immobilisations qui ont fait l'objet de réévaluations légales avant le 1^{er} janvier 2000 (application de l'exception d'IFRS 1) ou de réévaluation à la juste valeur à la date de contrôle du fait d'un regroupement d'entreprises.

Lorsque certaines parties d'un bien corporel acquis ont des durées d'utilité différentes, l'approche par composants est retenue, et ces composants sont enregistrés et amortis séparément dans les comptes.

Les dépenses relatives au remplacement ou au renouvellement d'une composante d'immobilisation sont comptabilisées comme un actif distinct, et l'actif remplacé est mis au rebut.

Les intérêts des emprunts affectés à l'acquisition des actifs corporels sont comptabilisés en charges financières et ne sont pas immobilisés dans le coût de l'actif.

Le Groupe a choisi de ne pas retenir de valeur résiduelle pour ses immobilisations car les équipements sont, d'une façon générale, destinés à être utilisés jusqu'au terme de leur durée d'utilité, et il n'est, en règle générale, pas envisagé de les céder.

Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de perte de valeur dès l'apparition d'un indice de perte de valeur.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif (ou groupe d'actifs), une perte de valeur est enregistrée en résultat pour le différentiel et est imputée en priorité sur les écarts d'acquisition.

Les amortissements sont calculés sur la durée d'utilité effective des immobilisations selon le mode linéaire :

Constructions :	
• industrielles	30/40 ans
• administratives et commerciales	40 ans
• agencements immobiliers	10 ans
Matériel et outillage	5 à 10 ans - 15/20 ans
Véhicules	4/10/15 ans
Mobilier et matériel de bureau	4 à 15 ans

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
 États financiers - Comptes consolidés

Les immobilisations corporelles ont évolué au cours de l'année comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Valeur nette au 1^{er} janvier	949,4	992,2
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	(73,5)	2,4
Acquisitions	101,7	111,1
Cessions et mises au rebut	(4,1)	(2,0)
Réévaluation hyperinflation	14,5	0,0
Écarts de conversion	31,4	(45,1)
Amortissements et provisions	(133,9)	(108,4)
Reclassements	(0,3)	(0,9)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	885,2	949,4

(a) Voir Note 2.

Les immobilisations corporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2021			31 DÉCEMBRE 2020
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	29,7	(8,4)	21,2	25,7
Constructions	476,0	(254,4)	221,6	236,1
Installations, matériels et outillage	1 521,3	(944,7)	576,6	588,0
Autres immobilisations corporelles	71,1	(55,8)	15,3	18,7
Immobilisations en cours	51,9	(1,4)	50,5	80,8
TOTAL	2 150,0	(1 264,8)	885,2	949,4

Les principales acquisitions de l'exercice concernent :

- la rénovation de nos recettes et le lancement de nombreuses innovations pour proposer des produits toujours plus naturels, en cohérence avec son engagement de long terme en faveur d'une alimentation plus saine ;
- l'investissement dans le végétal ;
- la concrétisation de notre stratégie RSE par la réduction de l'eau et électricité, ainsi que la mise en place d'emballages plus responsables ;
- la sécurité et l'entretien dans nos usines ;
- l'augmentation des capacités de production et l'amélioration de la productivité dans les sociétés du groupe MOM.

4.3.2 – ACTIFS DE DROITS D'USAGE

PRINCIPES COMPTABLES

La norme IFRS 16 concerne les anciens contrats de location-financement et les contrats de location simple. Un contrat de location est un contrat, ou une partie d'un contrat, qui confère le droit d'utiliser un actif pour une période déterminée moyennant une contrepartie. Les biens faisant l'objet d'un contrat de location sont inscrits à l'actif au poste actif de droit d'usage lorsque les contrats réunissent les critères de la norme. La dette correspondante, nette des intérêts financiers, est inscrite au

passif du bilan. Le Groupe applique les exemptions autorisées par la norme c'est-à-dire que les contrats dont la durée de vie est inférieure à douze mois et les contrats de faible valeur sont exclus. Par contre, ils doivent figurer dans les engagements hors bilan pour un montant égal aux charges des exercices au cours desquels ils seront encourus.

Les durées retenues pour valoriser les contrats sont les durées contractuelles avec l'hypothèse d'un seul renouvellement pour chaque actif, cette hypothèse ayant été retenue après analyse de la durée de vie historique des principaux contrats conclus par le Groupe.

Le taux d'actualisation correspond au taux marginal d'endettement de la filiale, considéré comme étant égal à la somme du taux sans risque pour la devise du contrat, par référence à sa durée, et du coût du crédit spécifique à la filiale au regard des conditions de marché locales pour cette même référence de devise et de durée.

À la date de démarrage du contrat de location, le bien est comptabilisé à l'actif du bilan en actif de droits d'usage pour un montant égal à la valeur actualisée du montant des loyers à payer non encore versés au titre de la location.

Les actifs de droit d'usage sont amortis suivant le mode linéaire sur la durée du contrat. Toute gratuité ou franchise incluse dans le contrat est également étalée sur la durée du contrat.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Les actifs de droits d'usage se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Valeur nette au 1^{er} janvier	105,3	99,8
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	(6,5)	0,6
Acquisitions	20,2	35,6
Cessions et mises au rebut	(4,8)	(0,6)
Écarts de conversion	2,4	(2,8)
Amortissements et provisions	(24,4)	(27,2)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	92,3	105,3

(a) Voir Note 2.

Les actifs de droits d'usage correspondent à tous les contrats comptabilisés au titre de l'application de la norme IFRS 16. Les actifs détenus en location par le Groupe pour conduire ses activités sont principalement des immeubles à usage de bureaux, le plus significatif étant celui du siège à Suresnes. Les autres contrats concernent des actifs industriels comme des équipements de stockage réfrigérés, des machines de nettoyage en usine, des chariots élévateurs ou les flottes de véhicule des commerciaux et les

camions réfrigérés servant à acheminer les produits du Groupe.

Le Groupe loue des équipements informatiques dans le cadre de contrats de location. Il s'agit de contrats de location de courte durée et/ou portant sur des biens de faible valeur. Le Groupe a choisi de ne pas comptabiliser d'actif « droit d'utilisation » ni de dette de loyers au titre de ces contrats.

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2021			31 DÉCEMBRE 2020
	Valeur brute	Cumul des amortissements	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	0,3	(0,2)	0,1	0,1
Constructions	114,4	(49,2)	65,2	78,6
Installations, matériels et outillage	4,6	(1,1)	3,5	0,6
Transport	43,6	(20,8)	22,8	25,3
Autres immobilisations corporelles	1,2	(0,5)	0,6	0,7
TOTAL	164,1	(71,8)	92,3	105,3

Les contrats les plus significatifs inscrits à l'actif concernent des immeubles de bureaux loués pour 65,2 millions d'euros en 2021, contre 78,6 millions d'euros en 2020.

4.4 – VENTILATION DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

PRINCIPES COMPTABLES : ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

ACTIFS FINANCIERS

Conformément à la norme IFRS 9 le Groupe distingue plusieurs typologies d'actifs financiers dont la classification dépend du modèle de gestion et des caractéristiques contractuelles de l'actif au moment de l'acquisition. Ces critères déterminent le traitement comptable appliqué à ces instruments.

Actifs financiers comptabilisés au coût amorti

Il s'agit des actifs pour lesquels le Groupe s'attend à collecter des flux de trésorerie contractuels et dont les flux de trésorerie sont constitués uniquement de principal et d'intérêts. Cette typologie d'actifs comprend notamment les prêts et les créances.

Les effets remis à l'encaissement sont enregistrés dans les « Clients et autres créances ».

Les pertes sur créances irrécouvrables historiquement supportées par le Groupe étant de valeur quasi nulle, le modèle de dépréciation préconisé par IFRS 9 conduit le Groupe à ne pas déprécier ses créances.

Actifs financiers comptabilisés sur option à la juste valeur par le compte du résultat global (non recyclable)

Ce sont les actifs financiers non détenus à des fins de transaction. Cette catégorie inclut les titres de participations non consolidés. Ces actifs sont valorisés à la juste valeur à la date de clôture et les variations de valeur de ces titres sont portées au poste « Pertes et gains latents sur actifs financiers » dans le compte du résultat global (non recyclable). Pour les lignes de titres concernées, comme précisé par la norme, seuls les dividendes perçus sont comptabilisés au compte de résultat ; les pertes et gains de cession ne pourront pas être reconnus au compte de résultat au moment de la décomptabilisation de l'instrument. Aucune dépréciation n'est par ailleurs comptabilisée sur ces titres.

Pour les titres de participation cotés, la juste valeur correspond en principe au cours de Bourse à la date de clôture considérée.

Actifs financiers comptabilisés à la juste valeur par le compte de résultat

Ce sont des actifs détenus à des fins de transaction et destinés à être vendus. Cette catégorie inclut certaines valeurs mobilières de placement et les instruments dérivés autres que les instruments de couverture. Sont également traités par défaut dans cette catégorie les actifs financiers qui ne répondent à aucun des critères des deux autres typologies décrites ci-dessus (comptabilisation au coût amorti ou à la juste valeur par le compte du résultat global non recyclable).

Ces actifs sont valorisés à la juste valeur et les variations de juste valeur sont portées au compte de résultat. Les gains et pertes latents comptabilisés en OCI au 31 décembre 2021 seront transférés au compte de résultat au moment de leur décomptabilisation.

PASSIFS FINANCIERS

Conformément à la norme IFRS 9 le Groupe distingue deux catégories de passifs financiers faisant l'objet d'un traitement comptable spécifique.

Passifs financiers évalués au coût amorti

Il s'agit principalement des emprunts et dettes financières ainsi que des dettes commerciales.

La norme prévoit une troisième catégorie pour les passifs financiers évalués et classés à la juste valeur par résultat sur option. À fin 2021, le Groupe n'applique pas cette option.

Les actifs financiers sont évalués comme suit :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2021				31 DÉCEMBRE 2020
	Coût amorti	Juste valeur par OCI	Juste valeur par P&L	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Actifs					
Investissements financiers	0,4	195,8	31,4	227,6	128,4
Autres actifs financiers non courants		7,3		7,3	6,3
Prêts et avances non courants	12,4			12,4	12,8
Clients et autres créances non courants	1,0			1,0	1,2
Clients et autres créances courants	395,4			395,4	434,2
Autres actifs financiers courants	10,2			10,2	21,5
Prêts et avances courants	1,0			1,0	1,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	122,6		372,0	494,6	590,3

Les passifs financiers entrant dans le champ d'IFRS 7 sont tous enregistrés au coût amorti, à l'exception des instruments financiers passifs, valorisés à la juste valeur. Ils sont détaillés en Note 4.15.

Passifs financiers évalués et comptabilisés à la juste valeur

Il s'agit principalement des instruments dérivés. Conformément à la norme IFRS 9, les instruments dérivés sont comptabilisés au bilan à leur valeur de marché à la date de clôture. Les variations de valeur de ces instruments, pour la partie efficace, sont enregistrées comme suit :

- pour les instruments de couvertures documentés en couvertures de flux futurs :
 - en coût des ventes pour les couvertures de créances et dettes inscrites au bilan à la date de clôture,
 - en capitaux propres, pour les couvertures de flux de trésorerie futurs, ce montant étant transféré en coût des ventes lors de la comptabilisation des créances et dettes objets de la couverture ;
- pour les instruments de couvertures documentés en couverture de juste valeur, en capitaux propres ;
- pour les couvertures à caractère financier, en résultat financier.

La partie inefficace est comptabilisée en résultat financier.

En l'absence de relation de couverture, les variations de valeur de marché des instruments dérivés sont enregistrées en résultat financier.

Les investissements financiers comprennent des créances diverses, les titres de participation Unibel détenus par Sofico ainsi que des titres non consolidés évalués à la juste valeur selon le cours de Bourse pour les titres Unibel et pour les autres, selon les derniers états financiers disponibles.

4.5 – INVESTISSEMENTS FINANCIERS

Les investissements financiers (hors impôts différés) ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2021	31 DÉCEMBRE 2020
Investissements financiers en début de période	128,4	123,6
Variation de juste valeur en résultat global	79,5	2,0
Autres mouvements	19,6	2,8
INVESTISSEMENTS FINANCIERS EN FIN DE PÉRIODE	227,6	128,4

Les investissements financiers comprennent 196 350 titres Unibel détenus par la société Sofico et acquis au prix moyen de 14,25 euros par titre. Au 31 décembre 2021, ces titres sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2021, pour un montant de 195,4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, ces titres étaient valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2020, pour un montant de 115,8 millions d'euros.

4.6 – STOCKS ET EN-COURS

PRINCIPES COMPTABLES

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré-premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les

charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

Les stocks et en-cours se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Matières premières et autres approvisionnements	154,2	152,5
En-cours de production, biens et services	0,2	1,3
Produits intermédiaires, finis et marchandises	191,7	224,3
VALEUR BRUTE	346,2	378,1
Provision pour dépréciation des stocks	(8,3)	(6,9)
VALEUR NETTE	337,9	371,2

La variation des stocks nets au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2021			2020
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	378,1	(6,9)	371,2	372,6
Variation du stock brut	3,7		3,7	18,9
Variation de la provision pour dépréciation		(1,8)	(1,8)	0,0
Reclassements			0,0	0,0
Effet des variations de périmètre ^(a)	(46,7)	0,6	(46,2)	0,7
Écarts de conversion	11,1	(0,3)	10,9	(21,0)
AU 31 DÉCEMBRE	346,2	(8,3)	337,9	371,2

(a) Voir Note 2.



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

4.7 – CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

Les postes clients et autres créances s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Clients et autres créances	402,2	441,5
Provision pour dépréciation	(6,8)	(7,2)
MONTANT NET	395,4	434,2

La variation des créances clients et autres créances au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2021			2020
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	441,5	(7,2)	434,2	506,3
Mouvement de BFR	22,5		22,5	(52,8)
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	(109,0)	1,0	(108,0)	0,8
Variation de la provision pour dépréciation		(0,5)	(0,5)	(1,9)
Reclassements	37,7		37,7	(0,0)
Écarts de conversion	9,6	(0,2)	9,4	(18,3)
AU 31 DÉCEMBRE	402,2	(6,8)	395,4	434,2

(a) Voir Note 2.

Au 31 décembre 2021, les créances clients nettes non échues représentent 88,0 % du total, celles échues à moins de 60 jours 9,7 %, et celles échues à plus de 60 jours 2,3 %. Les créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance-crédit sont intégralement provisionnées.

Au 31 décembre 2021, des créances clients pour un montant de 48,3 millions d'euros ont été cédées sans recours à des tiers avec transfert des risques répondant aux critères de la norme IFRS 9, et ont donc été décomptabilisées.

4.8 – IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS ET IMPÔTS EXIGIBLES

PRINCIPES COMPTABLES

Conformément à la norme IAS 12, des impôts différés sont constatés sur les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales. Selon la méthode du report variable, ils sont calculés sur la base du taux d'impôt voté ou quasi voté sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé et sont classés en actifs et passifs non courants. Les effets des modifications des taux d'imposition d'un exercice sur l'autre sont inscrits dans le résultat de l'exercice au cours duquel la modification est constatée.

Les impôts différés actifs résultant de différences temporelles, de déficits fiscaux et de crédits d'impôts

reportables sont limités au montant estimé de l'impôt récupérable. Celui-ci est apprécié à la clôture de l'exercice, en fonction des prévisions de résultat des entités fiscales concernées. Les actifs et passifs d'impôts différés ne sont pas actualisés.

Les impôts différés sont comptabilisés en charges et produits dans le compte de résultat sauf lorsqu'ils sont engendrés par des éléments imputés directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés sont également imputés sur les capitaux propres.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

La position nette des impôts différés est passive au 31 décembre 2021 et les variations au cours des deux derniers exercices ont été enregistrées comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020 RETRAITÉ ^(a)
Au 1^{er} janvier	(262,3)	(236,4)
Effets des évolutions de périmètre ^(b)	18,6	0,00
Variations enregistrées en capitaux propres	(14,0)	(8,6)
Variations enregistrées en résultat	(3,7)	(26,1)
Écarts de conversion	(9,6)	8,8
Reclassements	(0,0)	(0,0)
AU 31 DÉCEMBRE	(270,9)	(262,3)

(a) Voir Note 1.7 des comptes consolidés.

(b) Voir Note 2.

ORIGINE DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET PASSIFS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2021	31 DÉCEMBRE 2020 RETRAITÉ ^(a)
Fonds de commerce	(37,8)	(33,3)
Immobilisations	(107,1)	(105,4)
Marques et concessions	(128,3)	(143,6)
Instruments financiers dérivés	3,9	(0,9)
Évaluation des titres Unibel	(46,8)	(29,2)
Pensions et autres avantages assimilés	10,8	16,6
Reports déficitaires	14,3	13,0
Autres	20,2	20,4
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(270,9)	(262,3)
Dont :		
Impôts différés Actifs	10,3	15,5
Impôts différés Passifs	(281,3)	(277,8)

(a) Voir Note 1.7 des comptes consolidés.

Le poste « Autres » est essentiellement composé des éléments temporaires non déductibles du résultat fiscal.

DÉFICITS FISCAUX REPORTABLES

Le Groupe dispose de déficits fiscaux reportables qui représentent une économie potentielle d'impôts.

Un impôt différé actif est constaté pour les déficits fiscaux reportables dont la récupération est plus probable qu'improbable :

- soit parce qu'ils pourront être imputés sur des passifs d'impôts comptabilisés qui arrivent à échéance au cours de la période durant laquelle ils sont imputables ;

- soit parce que des bénéfices imposables sont attendus pendant leur période de récupération.

Le montant des actifs d'impôts liés aux reports déficitaires activés concerne principalement le groupe MOM pour 8,2 millions d'euros ainsi que la filiale Fromageries Bel España pour 4,4 millions d'euros.

Les actifs d'impôts non comptabilisés en raison des incertitudes qui pèsent sur la probabilité de récupération des déficits fiscaux reportables correspondants s'élèvent à :

(en millions d'euros)	2021		2020	
	Bases déficits	IDA non comptabilisés	Bases déficits	IDA non comptabilisés
Échéancier des utilisations				
< 1 an	1,9	0,4	7,0	0,8
> 1 an < 5 ans	21,7	2,2	(0,0)	(0,0)
> 5 ans	0,0	0,0	0,0	0,0
Sans limitation	11,5	3,3	32,6	10,0
TOTAL	35,1	5,9	39,5	10,8

Au 31 décembre 2021, les actifs d'impôts non comptabilisés concernent notamment à hauteur de 4,4 millions d'euros les filiales marocaines Safilait et Bel Africa et à hauteur de 1 million d'euros la filiale Grupo Fromageries Bel España.

Les changements de la fiscalité en Espagne au cours des exercices 2014, 2016 et 2017 ont notamment porté sur le plafonnement de la déductibilité des pertes sur exercices antérieurs, en contrepartie de récupération illimitée dans le temps des déficits reportables.

PROVISIONS POUR RISQUE FISCAL

Les sociétés composant le Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées :

- les redressements acceptés donnent lieu à comptabilisation des rappels d'impôts et pénalités (par voie de provisions lorsque les montants en cause ne sont pas arrêtés définitivement) ;
- les redressements contestés sont examinés de manière très attentive et font généralement l'objet de provisions, sauf s'il apparaît clairement que la Société pourra faire valoir le bien-fondé de sa position dans le cadre d'une procédure contentieuse.

4.9 – INFORMATIONS SUR LE CAPITAL

ENGAGEMENTS DE RACHAT D'ACTIONNAIRES MINORITAIRES

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de certaines filiales consolidées par intégration globale des engagements de rachat de leurs participations. Ces engagements de rachat correspondent pour le Groupe à des engagements optionnels (options de vente).

En application d'IAS 32 (Instruments financiers – Informations à fournir et présentation), les engagements d'achats fermes ou conditionnels d'intérêts minoritaires sont enregistrés en dette, pour un montant égal au prix de rachat des intérêts minoritaires.

Le Groupe comptabilise en capitaux propres l'écart entre le prix de rachat des intérêts minoritaires et la quote-part de situation nette acquise, sans procéder à la réévaluation des actifs et passifs acquis. Les variations ultérieures de valeur de la dette sont comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

4.9.1 – ÉLÉMENTS NON RECYCLABLES

L'application de la norme IFRS 9 au 1^{er} janvier 2018 a conduit le Groupe à évaluer les modèles de gestion des titres de participation qu'il détient.

Les principaux titres détenus par le Groupe concernent Unibel, pour une valeur de 195,4 millions d'euros au 31 décembre 2021, et sont détenus par la filiale Sofico. Ces titres sont évalués à la juste valeur à la date de clôture et le Groupe a jugé que ces titres, non détenus à des fins de transaction, seraient revalorisés en contrepartie du résultat global. En conséquence, et en application de la norme, l'ensemble des variations de juste valeur de ces titres est inscrit en réserves non recyclables dans les capitaux propres du Groupe.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

4.9.2 – CAPITAL

Le nombre d'actions composant le capital social de Bel s'élève à 6 872 335.

En 2021, les capitaux propres du Groupe ont évolué principalement en fonction du résultat de l'exercice, de l'augmentation des titres en autocontrôle et des variations de périmètre.

Les éléments enregistrés dans le résultat global s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2021			AU 31 DÉCEMBRE 2020
	Part Groupe	Part des intérêts minoritaires	Total	Total
Couverture flux de trésorerie et prix des matières premières	<i>Brut</i>	(16,3)	(16,3)	16,2
	<i>Effet Impôt</i>	4,2	4,2	(4,4)
Revalorisation des actifs financiers	<i>Brut</i>	79,5	79,5	2,0
	<i>Effet Impôt</i>	(17,6)	(17,6)	(1,4)
Gains et pertes actuarielles des engagements de retraites	<i>Brut</i>	1,7	0,1	1,8
	<i>Effet Impôt</i>	(0,5)	(0,5)	(0,4)
Réévaluation hyperinflation		17,0	17,0	0,0
Écarts de conversion		67,6	3,1	70,7
TOTAL		135,7	3,2	138,9
				(73)

La revalorisation des principales couvertures contractées par les filiales du Groupe est décrite en Note 4.15.3. La revalorisation des actifs disponibles à la vente concerne principalement les titres de la société Unibel détenus par Sofico (cf. Note 4.5). Les gains et pertes actuariels comptabilisés au titre de l'exercice sont détaillés en Note 4.11.2. Le poste « Réévaluation hyperinflation » inclut l'effet de la transition à IAS 29 à hauteur de 9,0m € (cf. Note 1.5) et l'impact de conversion selon IAS 21 à hauteur de 8,0m €.

Le Groupe peut être amené, en fonction de sa situation économique et de l'évolution de ses besoins, à ajuster son capital, par exemple au travers d'émissions d'actions nouvelles ou de rachats et annulations d'actions existantes.

Le Groupe n'est soumis à aucune exigence sur ses capitaux propres imposée par des tiers.

Actions propres

PRINCIPES COMPTABLES

Les actions Bel rachetées par la société consolidante dans le cadre de la loi n° 98-546 du 2 juillet 1998 sont portées directement en diminution des capitaux propres consolidés, pour une valeur correspondant à leur coût d'acquisition (comprenant les coûts directs liés à l'acquisition, nets de l'économie d'impôt correspondante).

En 2021, 1 591 690 actions propres ont fait l'objet d'un rachat (cf. Note 2). Le nombre d'actions propres au 31 décembre 2021 s'élève à 1 672 092.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

PLANS D' ACTIONS GRATUITES

(en milliers d'euros)	PLAN 2018/2021	PLAN 2019/2022	PLAN 2020/2023	TOTAL
Nombre d'actions attribuées à l'origine	8 809	11 511	14 748	
Nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2021	3 391	6 209	12 513	
Juste valeur de l'action (en €)	472	300	256	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	82 %	71 %	100 %	
Période d'acquisition	3 ans	3 ans	3 ans	
MONTANT EN CHARGES AU 31 DÉCEMBRE 2021	(183)	(474)	(982)	(1 639)

Actions gratuites

PRINCIPES COMPTABLES

Au regard de la norme IFRS 2, les plans d'actions gratuites sont réglés en instruments de capitaux propres. L'avantage octroyé, évalué à partir du cours de l'action Bel à la date d'attribution et tenant compte de la non-perception de dividendes pendant la période d'obtention des actions gratuites, constitue une charge de personnel avec contrepartie en capitaux propres. Cette charge est étalée sur la période d'acquisition des droits.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2, la charge de personnel correspondant au plan d'attribution d'actions gratuites est étalée sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires, avec contrepartie en capitaux propres.

4.10 – PROVISIONS

PRINCIPES COMPTABLES

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation (légale ou implicite) à l'égard d'un tiers, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduise par une sortie de ressources. Si le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, alors il s'agit d'un passif éventuel qui constitue un engagement hors bilan.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution.

L'évolution des provisions au cours des exercices présentés est la suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Provisions au 1^{er} janvier	11,3	11,5
Acquisition de la période ^(a)	(0,2)	0,0
Dotations	3,1	2,3
Reprises utilisées	(1,8)	(1,5)
Reprises non utilisées	(2,9)	(0,6)
Reclassements	0,0	0,0
Écarts de conversion	0,2	(0,4)
PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE	9,7	11,3
<i>Dont part à moins d'un an</i>	<i>5,1</i>	<i>5,2</i>

(a) Voir Note 2.

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2021	31 DÉCEMBRE 2020
Provisions pour litiges	3,8	4,5
Provisions pour restructurations	0,5	0,4
Provisions pour autres risques	5,4	6,4
PROVISIONS	9,7	11,3

En 2021, aucune provision significative n'a été comptabilisée.

4.11 – AVANTAGES DU PERSONNEL

PRINCIPES COMPTABLES

L'évaluation des principaux engagements d'avantages au personnel a été faite par des actuaires externes.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont déterminés selon la méthode dite des « unités de crédit projetées » en tenant compte d'hypothèses d'évolution des salaires, de rotation du personnel, d'âge de départ, de mortalité puis font l'objet d'une actualisation. Les hypothèses utilisées tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays.

Les engagements calculés sont minorés, le cas échéant, de la juste valeur des actifs de couverture. Les provisions estimées sont inscrites au bilan.

Les écarts actuariels sont constitués des changements d'hypothèses actuarielles retenues d'une année sur l'autre dans la valorisation des engagements et des fonds, ainsi que des conditions de marché et des données réelles effectivement constatées par rapport à ces hypothèses.

Dans le cas des avantages au personnel postérieurs à l'emploi, ces écarts actuariels sont enregistrés en capitaux propres dans le compte « Autres éléments du résultat global » conformément à la norme IAS 19. Dans le cas des autres avantages à long terme, les écarts actuariels sont enregistrés dans la charge de l'année.

Les produits attendus sur les actifs enregistrés dans la charge sont calculés sur la base du taux d'actualisation.

Les frais liés à la gestion administrative des fonds sont également enregistrés en charge.

Pour les régimes de base, et autres régimes à cotisations définies, la charge est constatée au cours de la période à laquelle elle se rapporte.

Conformément aux lois et pratiques des divers pays dans lesquels il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraite, d'indemnités de fin de carrière et de médailles du travail.

Ces régimes peuvent être à cotisations définies ou à prestations définies. Pour les régimes à cotisations définies, la charge est comptabilisée sur l'exercice au titre duquel les cotisations sont dues et, le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision complémentaire pour retraite n'est nécessaire. Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon la méthode des Unités de Crédit Projetées.

4.11.1 – SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTS TYPES D'ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL (RÉGIMES À COTISATIONS DÉFINIES)

Dans certaines sociétés du Groupe, les salariés bénéficient de plans à cotisations définies. Ces régimes accordent aux salariés principalement des prestations complémentaires aux régimes de retraite légaux. Pour ces régimes, la charge est comptabilisée sur l'exercice au titre duquel les cotisations sont dues et, le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision complémentaire pour retraite n'est nécessaire.

Fin 2018, Bel Brands USA a conclu un accord de sortie avec le régime multi-employeurs auquel participaient certains salariés de la filiale. Le coût de sortie a été estimé à 4,9 millions de dollars US, à verser en 20 annuités de 373 000 dollars US. Au 31 décembre 2021, le passif relatif aux versements résiduels s'élève à 4,1 millions d'euros.

4.11.2 – SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTS TYPES D'ENGAGEMENTS ENVERS LE PERSONNEL (RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES)

Ces régimes sont principalement des régimes de retraite complémentaires, d'indemnités de fin de carrière et de médailles du travail.

Les avantages du personnel concernent principalement la France qui représentent 40 millions d'euros d'engagement, soit 88 % d'un total de 45,5 millions d'euros.

Les gains et pertes actuariels sur les avantages postérieurs à l'emploi sont comptabilisés en « autres éléments du résultat global » durant la période où ils apparaissent.

France

Les différentes entités françaises du Groupe dépendent de la convention collective de l'Industrie Laitière. Cette dernière prévoit le versement d'indemnités au moment du départ à la retraite des salariés toujours présents dans l'entreprise au moment de leur départ en retraite, dont l'âge est considéré comme étant celui de la liquidation des droits du régime général de la Sécurité Sociale. Cette allocation est déterminée comme étant égale à un pourcentage du dernier salaire d'activité (pourcentage

déterminé suivant l'ancienneté du salarié au moment de son départ). Ces indemnités sont de plus soumises à des charges sociales qui varient suivant la catégorie socio-professionnelle. Ce régime n'est pas externalisé.

4.11.3 – PRINCIPAUX ÉVÈNEMENTS SURVENUS SUR L'EXERCICE

Conséquences comptables de la décision IFRS IC d'avril 2021 sur l'attribution d'avantages postérieurs à l'emploi aux périodes de services pour les régimes à prestations définies

L'IFRIC a publié le 24 mai 2021 une décision relative à la répartition du coût des services associé aux régimes à prestations définies pour lesquels (i) l'acquisition définitive des avantages est conditionnée à la présence dans l'entreprise à la retraite, (ii) le montant des avantages dépend de l'ancienneté, et (iii) le montant d'indemnité est plafonné à un certain nombre d'années de service consécutives.

Cette décision affecte la méthode de provisionnement des engagements du groupe relatifs aux indemnités de fin de carrière en France, et constitue un changement de méthode comptable dans les approches retenues par le Groupe.

L'impact de cette décision est un gain de 7,8 millions d'euros sur la dette actuarielle au 1^{er} janvier 2020, reconnu en contrepartie des capitaux propres au 1^{er} janvier 2020. Il est porté par les entités françaises du groupe pour 99 % de ce montant.

Cession de la marque Leerdammer, ses droits attachés et de Bel Shostka

Le Groupe Bel a réalisé la cession d'un périmètre comprenant Royal Bel Leerdammer B.V., Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine, à Lactalis. Il couvre les activités aux Pays-Bas, en Allemagne, en Italie et en Ukraine. Les engagements cédés s'élèvent à 64,9 m €, couverts pour 2,6 millions d'euros.

De nouvelles entités ont été créées en Allemagne et en Italie, pour les activités restant sous contrôle de Bel dans ces pays. L'engagement au 31 décembre 2021 de ces nouvelles entités est de 0,6 millions d'euros.

4.11.4 – ENGAGEMENTS COMPTABILISÉS AU TITRE DES RÉGIMES À PRESTATIONS DÉFINIES

Le tableau suivant donne un résumé de la situation financière des régimes à prestations définies :

(en millions d'euros)	PAYS-BAS	FRANCE	ALLEMAGNE	RESTE DU MONDE	TOTAUX 2021	TOTAUX 2020 RETRAITÉ ^(a)
Engagement brut	0,0	39,9	0,6	5,0	45,5	120,3
Juste valeur des actifs de régime	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(42,6)
ENGAGEMENT NET INSCRIT AU BILAN	0,0	39,9	0,6	5,0	45,5	77,7

(a) Voir Note 1.7 des comptes consolidés.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
États financiers - Comptes consolidés

Les variations de l'engagement brut au titre des régimes à prestations définies sont présentées ci-dessous :

(en millions d'euros)	PAYS-BAS	FRANCE	ALLEMAGNE	RESTE DU MONDE	TOTAUX 2021	TOTAUX 2020 RETRAITÉ (a)
Engagement brut au 1^{er} janvier	54,0	39,0	20,9	6,4	120,3	118,7
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	(2,4)	2,5	0,3	1,1	1,6	4,4
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	(4,7)	(0,1)	(0,9)	(0,4)	(6,1)	1,7
Écart de conversion	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	(0,4)
Prestations payées sur l'exercice	(2,8)	(1,5)	(0,7)	(0,6)	(5,5)	(4,2)
Effets des évolutions de périmètre (b)	(44,2)	0,0	(19,1)	(1,6)	(64,9)	0,0
ENGAGEMENT BRUT AU 31 DÉCEMBRE	0,0	39,9	0,6	5,0	45,5	120,3

(a) Voir Note 1.7 des comptes consolidés.

(b) Voir Note 2.

La variation de la juste valeur des actifs du régime est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	PAYS-BAS	FRANCE	ALLEMAGNE	RESTE DU MONDE	TOTAUX 2021	TOTAUX 2020 RETRAITÉ (a)
Juste valeur des actifs de régime au 1^{er} janvier	(42,6)	0,0	0,0	0,0	(42,6)	(41,5)
Revenu financier sur les actifs de couverture	(0,2)				(0,2)	(0,4)
Effet des réductions de régime sur les actifs	1,1				1,1	0,0
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	4,2	0,0	0,0	0,0	4,2	(0,1)
Effets des évolutions de périmètre (b)	37,4				37,4	0,1
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	2,8			0,0	2,8	0,4
Cotisations versées aux fonds	(2,6)			(0,0)	(2,6)	(1,1)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE	(0,0)	0,0	0,0	0,0	(0,0)	(42,6)

(a) Voir Note 1.7 des comptes consolidés.

(b) Voir Note 2.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

En 2021, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 2,5 millions d'euros se décomposant comme suit :

(en millions d'euros)	PAYS-BAS	FRANCE	ALLEMAGNE	RESTE DU MONDE	TOTAUX 2021	TOTAUX 2020 RETRAITÉ ^(a)
Coût des services rendus au cours de l'exercice	0,0	3,6	0,2	0,9	4,8	4,2
Coût des services passés suite à un plan de restructuration ou des départs par licenciement/rupture conventionnelle	(1,2)	(0,9)	0,0	(0,0)	(2,2)	(1,1)
Intérêt financier sur la valeur présente des obligations	0,3	0,3	0,1	0,1	0,8	1,3
Coût des services passés suite à une modification de régime	(1,4)	0,0	0,0	0,0	(1,4)	0,0
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Gains et pertes actuariels sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	(0,1)	(0,5)	(0,0)	0,1	(0,5)	0,0
VARIATION DES ENGAGEMENTS BRUTS ENREGISTRÉS AU COMPTE DE RÉSULTAT	(2,4)	2,5	0,3	1,1	1,6	4,5
Revenu financier sur les actifs de couverture	(0,2)	0,0	0,0	0,0	(0,2)	(0,4)
Effet des réductions de régime sur les actifs	1,1	0,0	0,0	0,0	1,1	0,0
TOTAL DES CHARGES NETTES ENREGISTRÉES AU COMPTE DE RÉSULTAT	(1,5)	2,5	0,3	1,1	2,5	4,1

(a) Voir Note 1.7 des comptes consolidés.

Les gains et pertes actuariels comptabilisés dans l'état du résultat global peuvent être détaillés comme suit :

(en millions d'euros)	PAYS-BAS	FRANCE	ALLEMAGNE	RESTE DU MONDE	TOTAUX 2021	TOTAUX 2020 RETRAITÉ ^(a)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés à l'expérience	(0,5)	0,1	0,3	(0,4)	(0,5)	(2,7)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses démographiques	0,0	(1,2)	0,0	0,0	(1,2)	(1,1)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses financières	(4,1)	1,0	(1,2)	(0,0)	(4,4)	5,5
GAINS ET PERTES ACTUARIELS ENREGISTRÉS AU RÉSULTAT GLOBAL	(4,7)	(0,1)	(0,9)	(0,4)	(6,1)	1,7
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	4,2	0,0	0,0	0,0	4,2	(0,1)
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL	(0,5)	(0,1)	(0,9)	(0,4)	(1,9)	1,7

(a) Voir Note 1.7 des comptes consolidés.

Pour les régimes à prestations définies, les engagements sont évalués selon des techniques actuarielles et tenant compte d'hypothèses à long terme. Les principales hypothèses utilisées par les actuaires indépendants sont le taux d'actualisation, le taux d'évolution des salaires, le taux de rotation du personnel et la table de mortalité.

En Europe, les prestations futures probabilisées sont ramenées à leur valeur actuelle en utilisant des taux appropriés pour chaque pays. Les taux d'actualisation sont déterminés par référence au taux de rendement des obligations émises par les entreprises de notation AA de même maturité que les engagements.



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

HYPOTHÈSES	31 DÉCEMBRE 2021	31 DÉCEMBRE 2020
Taux d'actualisation (pondéré)	1,17 %	0,77 %
Taux de croissance salariale (pondéré)	3,79 %	2,56 %
Duration pondérée de l'engagement	9,7	17,1

Le taux d'actualisation est l'hypothèse financière principale pour l'évaluation de l'engagement des régimes à prestations définies et peut avoir un impact significatif sur les résultats. Une variation de cent points de base de ce taux par rapport à l'hypothèse centrale retenue au 31 décembre 2021 aurait pour effet les impacts suivants :

(en %)	DIMINUTION DE 100 POINTS DE BASE	AUGMENTATION DE 100 POINTS DE BASE
Impact sur l'engagement au 31 décembre 2021	11,4 %	- 10,5 %

4.12 – AUTRES PASSIFS NON COURANTS

PRINCIPES COMPTABLES

Les subventions d'investissement reçues par le Groupe sont comptabilisées au bilan en « Autres passifs » (courants ou non courants) et sont reprises dans le compte de résultat au même rythme que les amortissements relatifs aux immobilisations qu'elles ont contribué à financer.

Les autres passifs non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2021	31 DÉCEMBRE 2020
Subventions d'investissements	25,6	24,8
Dettes au personnel	28,2	27,4
Autres	14,2	10,9
TOTAL	68,0	63,1

Les dettes envers le personnel sont essentiellement constituées des comptes épargne temps et de la dette provisionnée pour participation aux résultats des salariés des sociétés françaises.

Les autres dettes non courantes comprennent notamment la comptabilisation de la dette envers le fonds de pension américain multi-employeurs (cf. Note 4.11 « Avantages du personnel ») pour un montant de 4,2 millions d'euros.

4.13 – FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

L'évolution des fournisseurs et autres dettes est la suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Au 1^{er} janvier	653,0	667,9
Effets des évolutions de périmètre ^(a)	(107,6)	2,9
Mouvement de BFR	9,4	1,9
Reclassements	37,1	(1,6)
Écarts de conversion	11,2	(18,2)
AU 31 DÉCEMBRE	603,2	653,0

(a) Voir Note 2.

4.14 – ENDETTEMENT FINANCIER NET

PRINCIPES COMPTABLES

TRÉSORERIE NETTE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les liquidités en comptes courants bancaires, les dépôts à terme qui sont mobilisables ou cessibles à très court terme (d'une durée inférieure à trois mois) et ne présentent pas de risque significatif de pertes de valeur en cas d'évolution des taux d'intérêt, ainsi que les valeurs mobilières de placement. Elles sont constituées d'OPCVM monétaires, placements par nature très liquides et soumis à un risque négligeable de variation de valeur.

La trésorerie nette du Groupe, dont la variation est explicitée dans le tableau des flux de trésorerie, comprend les valeurs mobilières de placement, la trésorerie et les équivalents de trésorerie, nets des concours bancaires courants et des intérêts y afférant comptabilisés en passifs financiers courants.

L'endettement financier net se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2021	31 DÉCEMBRE 2020
Emprunt obligataire	755,8	745,2
NEU MTN ^(a)	60,0	40,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	31,6	33,4
Participation des salariés	2,8	4,3
Options de vente des minoritaires	27,5	27,5
Dépôts et cautionnements	0,0	0,0
Emprunts et dettes financières	877,7	850,3
TOTAL DETTES À LONG TERME	877,7	850,3
Emprunt obligataire	6,0	5,9
Emprunts auprès des établissements de crédit	0,3	8,1
Participation des salariés	1,3	2,6
NEU MTN ^(a)	10,0	20,0
NEU CP ^(b)	110,0	70,0
Options de vente des minoritaires	(0,0)	24,5
Autres emprunts et dettes	8,8	8,2
Comptes courants passif	26,3	65,6
Emprunts et dettes financières	162,7	204,9
TOTAL DETTES À COURT TERME	162,7	204,9
DETTE FINANCIÈRE BRUTE - HORS DETTES DE LOYER	1 040,4	1 055,2
Dettes de loyer long terme	75,6	87,9
Dettes de loyer court terme	22,2	23,1
DETTES DE LOYER	97,8	111,1
DETTE FINANCIÈRE BRUTE	1 138,2	1 166,3
Concours bancaires et intérêts courus s/ trésorerie	4,2	10,2
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(494,6)	(590,3)
DISPONIBILITÉS NETTES	(490,4)	(580,1)
Comptes courants actif	(2,5)	(2,0)
TOTAL DETTE NETTE (CASH NET)	645,3	584,1

(a) *Negotiable European Medium Term Notes.*

(b) *Negotiable European Commercial Paper.*

Les principales opérations de financement de l'exercice 2021 sont expliquées dans la Note 4.15.2.

Les options de vente des actionnaires minoritaires de la société récemment acquise All In Foods sont incluses dans les dettes long terme et ont été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Les dettes de loyer correspondent à la dette de droit d'usage comptabilisée au titre de l'application de la norme IFRS 16.

Les comptes courants passifs concernent essentiellement la société mère Unibel pour un montant de 25,2 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre 63,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 (voir Note 8.2).

L'échéancier des dettes à long terme hors loyer est détaillé en Note 4.15.4 « Gestion du risque de taux ».

L'échéancier des dettes de loyer est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	TOTAL	2022	2023	2024	2025	2026	2027 ET PLUS
Dettes de loyer - court terme	22,2	22,2					
Dettes de loyer - long terme	75,6		18,2	15,8	13,2	11,2	17,2
TOTAL DE LA DETTES DE LOYER	97,8	22,2	18,2	15,8	13,2	11,2	17,2

4.15 – INSTRUMENTS FINANCIERS

4.15.1 – GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

4.15.2 – GESTION DU RISQUE FINANCIER ET DE LIQUIDITÉ

La situation d'endettement nette du Groupe au 31 décembre 2021 est passive de 645 millions d'euros, y compris la dette de loyer à la suite de l'application de la norme IFRS 16 et de 548 millions d'euros hors dettes de loyer.

Le Groupe a mis en place des politiques visant à limiter le risque de liquidité. Conformément à ces politiques une part importante des ressources Groupe est à moyen terme. Ainsi le Groupe souscrit des lignes de crédit confirmées et des financements à moyen terme auprès de ses banques et investisseurs.

Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- une ligne de crédit syndiqué confirmée de 520 millions d'euros de 2024. Cette ligne est non tirée ;
- un programme d'émission de *Commercial Papers* d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 110 millions d'euros ;
- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 70 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire, type Euro PP, de 125 millions d'euros maturité 2027 et 2029 contracté auprès d'investisseurs privés et indexé sur des performances en matière de responsabilité sociale et environnementale relatif au déploiement d'un programme d'actions concrètes en faveur d'une filière amont laitier durable et à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre ;
- un emprunt obligataire coté sur Euronext de 500 millions d'euros de maturité avril 2024 ;
- un financement sur le marché du *Schuldschein*, comportant 20 millions d'euros à maturité 2023 ;
- une émission obligataire privée sous format USPP en droit français de 150 millions de dollars à échéance novembre 2035.

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2021 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie, 490 millions d'euros dont 407 millions d'euros au niveau de Bel.

La société Bel s'est engagée dans ses lignes de crédit syndiqué, ses placements privés (Euro PP et US PP) et le *Schuldschein* à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,75 pendant toute la durée des financements moyens et longs termes ci-dessus. Le calcul du ratio a été amendé en 2020 pour refléter l'intégration de la norme IFRS 16. Le ratio de levier financier désigne maintenant le montant de la dette nette consolidée, y compris la dette de loyer divisé par l'EBITDA base R.O.C, y compris les amortissements et reclassement financier sur droits d'usage consolidé du Groupe. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2021, ce ratio s'élève à 2,03 contre 1,45 au 31 décembre 2020.

Le Groupe a mis en place une politique de concentration de la liquidité au niveau de la société Bel, pour tous les pays où la devise locale est convertible et où il n'y a pas de contrainte juridique ou fiscale dans la remontée des excédents ou dans le financement des besoins locaux. Le Département trésorerie Groupe gère des comptes courants internes et un système de compensation de paiements intragroupe.

Dans les pays où la centralisation des excédents et besoins de financement n'est pas autorisée, les filiales placent leurs excédents en devises locales sur des supports monétaires et se financent, le cas échéant, principalement en devises locales. La politique de dividende systématique vise également à limiter les excédents récurrents dans les filiales.

La trésorerie disponible dans les pays d'Afrique du Nord, du Moyen-Orient et de l'Asie s'élève à 61 millions d'euros au 31 décembre 2021 et représente l'essentiel du cash disponible non centralisable.

Il peut s'avérer que certaines filiales n'aient pas d'autre alternative que de devoir recourir à des financements en devises. Dans ce cas, si la monnaie locale dévalue, la filiale devra comptabiliser des pertes financières.

Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires, de comptes à terme, de dépôts à terme ou de soldes bancaires.

4.15.3 – GESTION DU RISQUE DE CHANGE

Le Groupe, par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

Les entités du Groupe sont exposées au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable, à partir du moment où elles sont conclues dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle (importations, exportations, transactions financières).

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés.

Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les devises livrables. Le Département trésorerie Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires. Le Département trésorerie Groupe n'est pas un centre de profit.

Le Groupe couvre également le risque de change lié à la remontée des dividendes intragroupe en devises.

En revanche, le Groupe ne couvre pas les risques d'écart de conversion sur la consolidation des filiales étrangères.

Pour les filiales qui opèrent dans des pays où il n'existe pas d'instruments financiers de couverture, la politique consiste à maximiser autant que faire se peut la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation. Cependant, en cas de dévaluation de la monnaie locale, cet événement pourrait avoir comme conséquence d'affecter sensiblement la profitabilité de l'entité concernée.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché servent de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2021, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2023. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2021 et 2022 sont attendus sur 2022 et impacteront les résultats de l'exercice 2022.

Couverture des risques de variations des cours de change sur les importations, exportations et transactions financières

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, les entités du Groupe recalculent leurs expositions nettes en devises. Le Groupe utilise principalement des contrats de change à terme, des options de change et des *cross currency swaps* pour gérer son risque de change.

Situation comparative des positions de change, de taux et de matières premières

Les valorisations ci-dessous sont en conformité avec la norme IFRS 9.

TYPE D'OPÉRATIONS (en millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2021				AU 31 DÉCEMBRE 2020			
	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Portefeuille lié au risque de change								
Termes sur transactions opérationnelles	(3,7)	(0,1)		(3,8)	4,9	1,6		6,4
Options sur transactions opérationnelles	(0,9)	(0,1)		(1,0)	8,7	0,5		9,2
Termes venant couvrir des investissements futurs ou dividendes futurs	(0,3)			(0,3)	0,4			0,4
Opérations venant couvrir des financements			(0,1)	(0,1)			(0,5)	(0,5)
Autres opérations			(0,0)	(0,0)			(0,1)	(0,1)
Total portefeuille lié au change	(4,9)	(0,2)	(0,1)	(5,2)	14,0	2,1	(0,6)	15,5
Total portefeuille lié au taux	(0,2)	- 0	(6,0)	(6,3)	(0,5)	- 0	1,3	0,8
Total portefeuille de la société BEL	(5,1)	(0,2)	(6,1)	(11,4)	13,5	2,1	0,7	16,3
Portefeuille lié au risque de variation de prix des matières premières U.S.	4,1	0,3		4,2	2,3			2,3
TOTAL GROUPE BEL	0,0	0,0	0,0	(7,3)	0,0	0,0	0,0	18,5

La valorisation des couvertures contractées par le Groupe est comptabilisée dans les postes « Autres actifs financiers » et « Autres passifs financiers ».



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Au 31 décembre 2021, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

TYPE D'OPÉRATIONS (en millions d'euros)	Cross	AU 31 DÉCEMBRE 2021				AU 31 DÉCEMBRE 2020					
		Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché	Engagement	Capitaux propres	Résultat opérationnel	Résultat financier	Valeur de marché
Portefeuille lié au risque de change											
1- TERMES ADOSSÉS À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES											
Achat à terme	EUR GBP	37,6	(0,7)			(0,8)	25,8	0,1			0,1
Vente à terme	EUR PLN	32,5	(0,4)			(0,4)	22,7	(0,3)			(0,3)
Achat à terme	EUR PLN					0,0	2,4	0,1			0,1
Achat à terme	EUR USD	115,3	(2,5)	0,0		(2,5)	80,5	5,8	1,3		7,1
Vente à terme	EUR USD	3,4	0,2			0,2	9,2	(0,7)			-0,7
Achat à terme	Autres	63,2	(0,5)	0,1		(0,4)	61,8	(0,1)	0,3		0,1
Vente à terme	Autres	0,9	0,2			0,2	0,5				(0,0)
Termes sur transactions opérationnelles			(3,7)	(0,1)	0,0	(3,8)		4,9	1,6	0,0	6,4
2- OPTIONS DE CHANGE ADOSSÉES À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES											
Achat de call	EUR GBP	51,5	0,3			0,3	66,2	0,7			0,7
Vente de put	EUR GBP	25,6	(0,2)			(0,3)	36,0	(0,2)			(0,2)
Achat de put	EUR PLN	30,0	0,2			0,2	32,0	0,2			0,2
Vente de call	EUR PLN	11,3	(0,2)			(0,2)	11,2	(0,2)			(0,2)
Achat de call	EUR USD	93,2	0,1			0,1	119,3	7,5	0,5		8,0
Vente de put	EUR USD	42,7	(1,2)	(0,1)		(1,3)	61,8	(0,1)			(0,1)
Achat de call	Autres	56,0	0,5			0,5	43,4	1,0			1,0
Vente de put	Autres	25,0	(0,3)			(0,3)	17,1	(0,1)			(0,1)
Options sur transactions opérationnelles			(0,9)	(0,1)	0,0	(1,0)		8,7	0,5	0,0	9,3
3-TERMES VENANT COUVRIR DES INVESTISSEMENTS FUTURS OU DIVIDENDES FUTURS											
Achat à terme	EUR GBP					0,0	2,0	(0,0)			(0,0)
Achat à terme	EUR USD	12,9	(0,3)			(0,3)	5,3	0,4			0,4
Achat à terme	Autres					- 0	1,1	0,0			0,0
Termes venant couvrir des investissements futurs ou dividendes futurs			(0,3)	0,0	0,0	(0,3)		0,4	0,0	0,0	0,4
4-OPÉRATIONS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS											
Swap vendeur à terme	EUR GBP	22,9			0,0	0,0	20,0			0,1	0,1
Swap vendeur à terme	EUR PLN	3,0			(0,0)	(0,0)	6,5			(0,1)	(0,1)
Swap vendeur à terme	EUR USD	84,4			(0,1)	(0,1)	73,6			(0,5)	(0,5)
Swap vendeur à terme	Autres	18,2			(0,0)	(0,0)	11,2			(0,0)	(0,0)
Swap acheteur à terme	Autres	10,5			(0,0)	(0,0)	10,1			0,0	0,0
Opérations venant couvrir des financements			0,0	0,0	(0,1)	(0,1)		0,0	0,0	(0,5)	(0,5)
5-AUTRES OPÉRATIONS											
Vente de call	EUR GBP					0,0	4,5			(0,0)	(0,0)
Vente de call	EUR USD					0,0	5,9			(0,1)	(0,1)
Vente de call	Autres	2,0				(0,0)	0,1				0,0
AUTRES OPÉRATIONS			0,0	0,0	-0,0	-0,0		0,0	0,0	(0,1)	(0,1)
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU CHANGE			(4,9)	(0,2)	(0,1)	(5,2)		14,0	2,1	(0,6)	15,5

Les opérations sont exprimées par rapport au sens du cross. Exemples :- achat à terme EUR USD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD ;- achat de call EUR GBP signifie que le Groupe achète un Call EUR/Put GBP ;- swap vendeur à terme EUR GBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Au 31 décembre 2021 la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est négative de 4,9 millions d'euros, contre une valeur positive de 14 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Le dollar US, la livre sterling et le zloty polonais sont les principales devises qui présentent un risque de change de transaction pour le Groupe. Les valorisations indiquées sont hors impact des impôts différés.

Une hausse de 1 % du taux de change EUR/USD, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif de 1,9 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Une hausse de 1 % du taux de change EUR/GBP, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif de 1 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Une baisse de 1 % du taux de change EUR/PLN, compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif de 0,6 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Au 31 décembre 2021, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2022 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 81 % et 86 % selon la devise gérée. Par conséquent, les variations de devises sur la comptabilisation des achats et ventes des entités du Groupe seront compensées, à hauteur de la couverture, par le résultat dégagé sur ces couvertures.

La valorisation des couvertures est conforme aux pratiques de marché aussi bien en termes de données (courbe de taux, cours de change et courbes de volatilité) que de modèles de valorisation. Le Département trésorerie Groupe possède en interne les outils nécessaires aux calculs des valorisations. Néanmoins, le Groupe Bel fait appel à un prestataire externe pour réaliser ses valorisations.

4.15.4 – GESTION DU RISQUE DE TAUX

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Bel, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre par l'utilisation de dérivés de taux, vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Au 31 décembre 2021, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

TYPE D'OPÉRATIONS (en millions d'euros)	Devise	AU 31 DÉCEMBRE 2021					AU 31 DÉCEMBRE 2020				
		Enga- gement	Capitaux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat financier	Valeur de marché	Enga- gement	Capitaux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat financier	Valeur de marché
PORTEFEUILLE LIÉ AU RISQUE DE TAUX											
Swap emprunteur taux fixe	EUR	35,0	(0,2)			(0,2)	42,5	(0,5)			(0,5)
Swap receveur taux fixe	EUR	72,5			(0,9)	(0,9)	72,5			1,5	1,5
Swap receveur taux fixe	USD	66,2			(4,9)	(4,9)	48,9			(1,0)	(1,0)
Cross currency swap emprunteur taux fixe	EUR/CAD	5,2			(0,2)	(0,2)	19,2			0,8	0,8
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX			(0,2)	0,0	(6,0)	(6,3)		(0,5)	0,0	1,3	0,8

Une hausse de taux de 1 % sur toute la courbe de taux aurait sur une base annuelle :

- un impact positif de 0,03 million d'euros sur les capitaux propres du Groupe ;
- un impact négatif de 17,3 millions d'euros en résultat financier du Groupe.

Une baisse de taux de 1 % sur toute la courbe de taux aurait sur une base annuelle :

- un impact négatif de 0,3 million sur les capitaux propres du Groupe ;
- un impact positif de 6,7 millions d'euros en résultat financier du Groupe.

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures d'emprunts du Groupe.

ÉVOLUTION DE L'ENCOURS DES COUVERTURES DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2021

(en millions de devises)		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030 >2035
Swaps de taux	EUR	97,5	62,5	62,5	62,5	62,5	31,3	31,3	0,0	0,0
Swaps de taux	USD	66,2	66,2	66,2	66,2	66,2	66,2	66,2	66,2	66,2

ANALYSE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT (HORS DETTES DE LOYER) PAR NATURE, ÉCHÉANCE ET NATURE DE TAUX

AU 31 DÉCEMBRE 2021 (en millions d'euros)	DETTE FINANCIÈRE BRUTE			IMPACT DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS			DETTE FINANCIÈRE APRÈS EFFETS DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS		
	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
Échéance									
2022	(7,4)	(155,3)	(162,7)	(17,9)	17,9	0,0	(25,3)	(137,4)	(162,7)
2023	(41,9)	(30,8)	(72,7)	(15,2)	15,2	0,0	(57,1)	(15,6)	(72,7)
2024	(501,9)	(0,8)	(502,6)	(15,0)	15,0	0,0	(516,9)	14,2	(502,6)
2025	(29,7)	(11,2)	(41,0)	0,0	0,0	0,0	(29,7)	(11,2)	(41,0)
2026	(2,6)	0,0	(2,6)	0,0	0,0	0,0	(2,6)	0,0	(2,6)
>=2027	(258,8)	0,0	(258,8)	128,7	(128,7)	0,0	(130,1)	(128,7)	(258,8)
TOTAL	(842,3)	(198,1)	(1 040,4)	80,6	(80,6)	0,0	(761,7)	(278,7)	(1 040,4)

Les billets de trésorerie sont émis à taux fixe, mais sont considérés dans ce tableau comme du taux variable du fait des maturités courtes et des renouvellements anticipés.

4.15.5 – GESTION DU RISQUE DE CONTREPARTIE

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont principalement des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements sont sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le calcul de la DVA (*debt value adjustment*) et de la CVA (*credit value adjustment*) sur nos couvertures de change et de taux donne des impacts non significatifs au 31 décembre 2021.

4.15.6 – GESTION DU RISQUE DE MATIÈRES PREMIÈRES

Le Groupe est exposé à la hausse du prix des matières premières, en particulier le lait, le fromage, la poudre de lait et le beurre. Jusqu'à ce jour, le Groupe n'a pas pu mettre en place de politique systématique globale de couverture de ces matières premières. Les entités américaines ont une politique de couverture des matières premières par l'utilisation des marchés à terme de Chicago.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Au 31 décembre 2021, les sociétés Bel et Bel Brands avaient les positions suivantes :

TYPE D'OPÉRATIONS	AU 31 DÉCEMBRE 2021		AU 31 DÉCEMBRE 2020	
	Nombre de contrats	Valeur de marché (en millions d'euros)	Nombre de contrats	Valeur de marché (en millions d'euros)
CME Class III Milk				
Achat de Forward	487	2,0	716	0,8
Achat de Call	416	1,1	636	1,0
Vente de Put	207	(0,0)	318	(0,1)
TOTAL CME CLASS III MILK		3,1		1,7
CME Cash Settled Cheese				
Achat de Forward	10	(0,0)	311	0,2
Achat de Call	53	0,1	252	0,4
Vente de Call	33	(0,0)	0	0,0
Achat de Future	404	0,9	0	0,0
Vente de Future	33	0,1	0	0,0
Ventes de Put	43	(0,0)	126	(0,1)
TOTAL CME CASH SETTLED CHEESE		1,0		0,5
CME Cash Settled Butter				
Achat de Forward	7,0	0,0		
TOTAL CME CASH SETTLED BUTTER		0,0		0,0
TOTAL US		4,2		2,3
TOTAL GROUPE BEL		4,2		2,3

La valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en capitaux propres est positive de 4,2 millions d'euros au 31 décembre 2021, contre une valeur positive de 2,3 millions d'euros au 31 décembre 2020.

4.15.7 – CLASSIFICATION PAR HIÉRARCHIE DE LA JUSTE VALEUR SELON IFRS 7

CLASSIFICATION IFRS 7 (en millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2021				AU 31 DÉCEMBRE 2020			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Dérivés de change		(5,2)		(5,2)		15,5		15,5
Dérivés de taux		(6,3)		(6,3)		0,8		0,8
Dérivés matières premières	4,2			4,2	2,3			2,3
TOTAL DÉRIVÉS	4,2	(11,4)	0,0	(7,3)	2,3	16,3	0,0	18,5
Valeurs mobilières de placement	122,6			122,6	91,0			91,0
TOTAL	126,8	(11,4)	0,0	115,3	93,3	16,3	0,0	109,6

4.16 – AUTRES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS COURANTS

Les autres actifs et passifs financiers courant inscrits au bilan se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2021	31 DÉCEMBRE 2020
Autres actifs financiers courant	10,2	21,5
Comptes courants - actif	3,7	2,1
Montant des instruments dérivés - actif	6,3	18,5
Autres actifs financiers	0,1	0,8
Autres passifs financiers courant	13,6	0,0
Montant des instruments dérivés - passif	13,6	0,0

Le détail des instruments dérivés inscrits à l'actif et au passif, analysés en Note 4.15, est le suivant :

DÉTAIL DES POSITIONS DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS (en millions d'euros)	AU 31 DÉCEMBRE 2021	AU 31 DÉCEMBRE 2020
Couverture sur change	(5,2)	15,5
Couverture sur taux	(6,3)	0,8
Couverture sur MP France	0,0	0,0
Couverture sur MP USA	4,2	2,3
TOTAL	(7,3)	18,5
Positions actives - Net	6,3	18,5
Positions passives - Net	(13,6)	0,0

NOTE 5

Flux de trésorerie

5.1 – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Le poste variation des stocks, créances et dettes courants s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Variation des stocks et des provisions	(2,0)	(18,9)
Variation des créances clients et autres créances	(20,9)	51,1
Variation des fournisseurs et autres dettes	14,7	0,6
VARIATION DES STOCKS, CRÉANCES ET DETTES COURANTES	(8,2)	32,8

5.2 – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Les principales acquisitions de l'exercice concernent :

- la rénovation de nos recettes et le lancement de nombreuses innovations pour proposer des produits toujours plus naturels, en cohérence avec son engagement de long terme en faveur d'une alimentation plus saine ;
- l'investissement dans le végétal ;
- la concrétisation de notre stratégie RSE par la réduction de l'eau et électricité, ainsi que la mise en place d'emballages plus responsables ;
- la sécurité et l'entretien dans nos usines ;
- l'augmentation des capacités de production et l'amélioration de la productivité dans les sociétés du groupe MOM (voir Notes 4.2 et 4.3).

5.3 – FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT
5.3.1 – VARIATION DES COMPTES COURANTS AVEC LES ENTITÉS HORS PÉRIMÈTRE

Le poste variation des comptes courants avec les entités hors périmètre s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Variation des comptes courants avec		
Unibel	(39,2)	(14,8)
Autres sociétés non consolidées	(39,7)	1,9
TOTAL	(79,0)	(12,8)

5.3.2 – VARIATION DE L'ENDETTEMENT

(en millions d'euros)	ÉMISSIONS	REMBOURSEMENTS	
Dette brute au 31 décembre 2020 (voir note 4.14)			1 166,3
Dont :			
Emprunt obligataire	16,2	(5,5)	
NEU MTN ^(a)	30,0	(20,0)	
Emprunts auprès des établissements de crédit	1,3	(9,2)	
NEU CP ^(b)	314,0	(274,0)	
Participation des salariés	1,3	(4,1)	
Autres emprunts et dettes	0,1	(2,7)	
Variations de l'exercice de la dette brute	363,0	(315,5)	47,5
Autres variations de financement			(80,4)
Dettes de loyer			(15,9)
Comptes courants passif			(39,3)
Options de vente des minoritaires			(25,2)
Effets des conversions			4,9
DETTE BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2021 (VOIR NOTE 4.14)			1 138,2

(a) *Negotiable European Medium Term Notes.*

(b) *Negotiable European Commercial Paper.*

Les émissions et remboursements d'emprunts et dettes financières sont expliqués en Note 4.15.2.

NOTE 6
Engagements financiers
6.1 – TABLEAU DES ENGAGEMENTS HORS BILAN

(en millions d'euros)	2021	2020
Engagements donnés	64,6	85,5
Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société	7,1	10,6
Garanties financières données	4,1	3,4
Autres	3,0	7,1
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	57,5	74,9
Commandes d'immobilisations	26,2	27,3
Contrats de location	7,2	16,7
• à moins d'un an	2,4	7,8
• entre un et cinq ans	4,8	8,9
• à plus de cinq ans	0,0	0,0
Contrats d'énergie	0,0	4,2
Contrats de sous-traitance	21,9	14,3
Autres	2,2	12,4
(en millions d'euros)	2021	2020
Engagements reçus	542,8	836,8
Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société	520,0	820,0
Lignes de crédit reçues et non utilisées	520,0	820,0
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	22,8	16,8
Garanties financières reçues	21,5	15,5
Autres	1,3	1,4

En décembre 2021, Bel a renouvelé pour la cinquième année consécutive l'accord avec l'Association des producteurs de lait Bel Ouest (APBO) initialement signé en décembre 2017, qui prévoit :

- la garantie d'un prix de référence annuel « MonBBLait » négocié pour toute l'année 2022 pour le lait acheté aux producteurs de l'APBO, fixé à 377 euros pour 1 000 litres (base 38/32 et intégrant les pratiques durables vaches aux pâturages et alimentation Non-OGM) ;
- le déploiement par l'ensemble des producteurs de l'APBO de pratiques différenciantes parmi lesquelles une alimentation sans OGM pour les animaux et l'accès des vaches aux pâturages ;
- pour un lait toutes primes confondues en 2022 (hors bio), Bel projette un prix moyen payé de 406 euros pour 1 000 litres, et un engagement de volume maintenu à 405 millions de litres ;
- prix du lait bio : maintien du prix 2021 pour 2022 à 478 euros pour 1 000 litres (prix du lait Bio 38/32).

À ces engagements tenus et renouvelés s'ajoutent deux nouveaux axes de développement pour 2022 :

- poursuivre les engagements sur le bien-être animal, à travers le déploiement du référentiel Bovivell (2.0) sur les élevages APBO ;

- un nouvel engagement pour une alimentation animale 100 % européenne, soutenu par une prime additionnelle (5€/1000L) pour tous les éleveurs applicables à partir du 1^{er} octobre 2022. Un levier supplémentaire dans la démarche de réduction des émissions carbone engagée depuis deux ans ;
- une feuille de route ambitieuse sur la réduction de l'empreinte environnementale, avec une démarche collaborative pionnière. Ainsi d'ici fin 2022, la totalité des fermes APBO auront effectué leur diagnostic CAP'2ER, formation et plan personnalisé. Un réseau de quinze fermes pilotes s'engage pour travailler sur l'amélioration de l'autonomie protéique et sur la réduction de méthane dû à la fermentation entérique.

Dans le cadre de l'acquisition du groupe MOM et de la société All In Foods, le Groupe a reçu une promesse de vente de la part des managers de chaque société pour l'ensemble des actions qu'ils détiennent, réalisable à la demande de Bel au plus tard au le 30 avril 2022 pour la promesse de vente auprès du groupe MOM, et au plus tard le 15 janvier 2025 pour la promesse de vente auprès de la société All In Foods.

NOTE 7
Litiges

Le Groupe est engagé dans un certain nombre de procès et litiges dans le cours normal de ses opérations. Les charges probables et quantifiables pouvant en découler ont fait l'objet de provisions. Il n'existe aucun litige connu de la

Direction et comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le résultat ou la situation financière du Groupe, qui n'ait fait l'objet des provisions estimées nécessaires au 31 décembre 2021.

NOTE 8
Parties liées
8.1 – AVANTAGES AUX DIRIGEANTS

(en millions d'euros)	2021	2020
Rémunérations et avantages en nature	7,7	6,2
Rémunérations des activités des administrateurs	1,2	1,3
TOTAL AVANTAGES À COURT TERME	8,9	7,5
Actions gratuites	0,7	0,4
TOTAL AVANTAGES À LONG TERME	0,7	0,4

La notion de dirigeants recouvre les administrateurs et le Comité exécutif.

8.2 – RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

(en millions d'euros)	2021	2020
Montant des transactions	13,1	14,0
dont Unibel	5,7	5,4
dont autres sociétés non consolidées	7,4	8,6
Créances associées	0,2	0,1
Dettes et comptes courants associés	27,9	66,4
dont Unibel	25,2	63,8
dont autres sociétés non consolidées	2,7	2,5
Titres Unibel	195,4	115,8

Au 31 décembre 2021, le montant des transactions avec les parties liées comprend 5,7 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 5,5 millions de frais de personnel refacturés à Bel au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2001 et 6,9 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, etc.) à Bel.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 25,2 millions d'euros en compte courant, contre 63,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 (voir Note 4.14).

Les titres Unibel détenus par la société Sofico sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2021, pour un montant de 195,4 millions d'euros (voir Note 4.5).

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.

NOTE 9
Événements postérieurs à la clôture

La cotation des actions Bel a été suspendue le 10 janvier 2022 à l'issue de la clôture de l'Offre Publique de Retrait (OPR) initiée par son actionnaire majoritaire Unibel. Unibel détient ainsi 97,41% du capital de Bel, et 83,33% des droits de vote afférents. Le retrait obligatoire a été mis en oeuvre à compter du 25 janvier 2022, date de radiation des actions Bel du marché réglementé d'Euronext Paris.

Par ailleurs, suite à la cession de Bel Shostka Ukraine le 30 Septembre 2021, les ventes du groupe sont peu exposées aux conséquences du conflit en Ukraine. Le groupe reste cependant exposé à l'intensification du contexte inflationniste en conséquence de cette crise.

NOTE 10
Périmètre de consolidation

SOCIÉTÉS	Pays	2021		2020	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Par intégration globale					
Bel SA	France	Sté mère	Sté mère	Sté mère	Sté mère
Fromageries Picon	France	99,99	99,99	99,99	99,99
Fromageries Bel Production France	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SAS FR	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SICOPA	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SOFICO	France	100,00	100,00	100,00	100,00
SOPAIC	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromagerie Boursin SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Société des Produits Laitiers	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Newton Holding	France	85,83	88,01	68,02	76,03
MBMA Holding SAS	France	85,83	88,01	68,02	76,03
MBMA SAS	France	85,83	88,01	68,02	76,03
Mont Blanc SAS	France	85,83	88,01	68,02	76,03
Materne SAS	France	85,83	88,01	68,02	76,03
MOM Investissements	France	50,00	50,00	-	-
All In Foods S.A.R.L.	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel South Africa	Afrique du Sud	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromagerie Bel Algérie	Algérie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Deutschland	Allemagne	-	-	100,00	100,00
Bel Brands Deutschland	Allemagne	100,00	100,00	-	-
Bel Belgium	Belgique	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Canada	Canada	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne Canada	Canada	85,83	88,01	68,02	76,03
Bei Lao Zi (Shanghai) Food Trading co	Chine	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Cheese Korea	Corée	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Egypt Distribution	Egypte	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Egypt Expansion For Cheese Production	Egypte	100,00	100,00	100,00	100,00
Grupo Fromageries Bel España	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Brands USA	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel USA	États-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne North America Corp.	États-Unis	85,83	88,01	68,02	76,03
Bel UK	Grande-Bretagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Hellas	Grèce	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel-Rouzaneh Dairy Products company	Iran	100,00	100,00	100,00	100,00

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

SOCIÉTÉS	Pays	2021		2020	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
Bel Italia Spa	Italie	-	-	100,00	100,00
Bel Italia Company S.r.l	Italie	100,00	100,00	-	-
Bel Japon	Japon	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Maroc	Maroc	67,99	67,99	67,99	67,99
S.I.E.P.F.	Maroc	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Africa	Maroc	100,00	100,00	100,00	100,00
Safilait	Maroc	100,00	90,40	70,48	60,88
Bel Nederland	Pays-Bas	100,00	100,00	100,00	100,00
Royal Bel Leerdammer	Pays-Bas	-	-	100,00	100,00
Bel Polska	Pologne	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Portugal	Portugal	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Sénégal	Sénégal	100,00	100,00	-	-
Syraren Bel Slovensko AS	Slovaquie	99,88	99,88	99,88	99,88
Bel Nordic A.B.	Suède	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Suisse	Suisse	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Syrie	Syrie	-	-	100,00	100,00
Bel Stry Cesko	Tchéquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Karper Gida Sanayi	Turquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Shostka Ukraine	Ukraine	-	-	100,00	100,00
Bel Cheese Mexico	Mexique	-	-	100,00	100,00
Quesos Bel Mexico	Mexique	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Vietnam	Vietnam	100,00	100,00	100,00	100,00

NOTE 11

Honoraires des Commissaires aux comptes

(en milliers d'euros)	Grant Thornton				Deloitte				PwC	
	Montants		%		Montants		%		Montants	%
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2021
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés										
Émetteur	133	219	36%	51%	133	226	36%	59%	133	89%
Filiales intégrées globalement	185	179	50%	41%	124	124	34%	33%	5	3%
SOUS-TOTAL	318	399	86%	92%	257	350	70%	92%	138	92%
Services autres que la certification des comptes										
Émetteur	42	23	11%	5%	108	31	29%	8%	12	8%
Filiales intégrées globalement	12	12	3%	3%	0	0	0%	0%	0	0%
SOUS-TOTAL	54	35	14%	8%	108	31	30%	8%	12	8%
TOTAL	372	433	100%	100%	365	381	100%	100%	150	100%

Il s'agit des honoraires perçus par les Commissaires aux comptes de l'émetteur pour la certification des comptes de l'entité consolidante et de ses filiales intégrées.

Les services autres que la certification des comptes recouvrent principalement des attestations concernant les covenants et les subventions ainsi que la mission d'organisme tiers indépendant portant sur la déclaration de performance extra-financière.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée générale de la société Bel,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société BEL S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7

du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

ÉVALUATION DES ÉCARTS D'ACQUISITION

(Note 4.1 « Écarts d'acquisition » de l'annexe aux comptes consolidés)

Description du risque

Au 31 décembre 2021, les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 818,1 millions d'euros, soit 21% du total de l'actif.

Les tests de dépréciation effectués par la direction sur les écarts d'acquisition de chacune des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) définies par le Groupe intègrent une part importante de jugements et d'hypothèses, portant notamment sur :

- les flux de trésorerie futurs,
- les taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme utilisés pour la projection de ces flux.

En conséquence, une variation dans ces hypothèses est susceptible de modifier la valeur de ces écarts d'acquisition.

Compte tenu de l'importance des écarts d'acquisition au bilan et de la sensibilité de ces évaluations aux hypothèses retenues par la direction, nous avons considéré l'évaluation de la valeur des écarts d'acquisition comme un point clé de notre audit.

Notre réponse au risque

Nous avons effectué une analyse critique des méthodes et des principales hypothèses, incluant les effets de la crise liée à la Covid-19, mises en œuvre par la direction pour déterminer la valeur des écarts d'acquisition.

Nous avons réalisé les procédures suivantes, sur les tests de dépréciation des principales UGT :

- nous avons apprécié les éléments composant la valeur comptable des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) aux niveaux auxquels les écarts d'acquisition sont suivis par le Groupe et la cohérence de ces éléments avec ceux pris en compte dans les projections des flux de trésorerie ;
- nous avons vérifié la permanence des méthodes dans la mise en œuvre pratique des tests de dépréciation pour

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

déterminer les valeurs et vérifier la conformité de la méthodologie appliquée par la société aux normes comptables en vigueur ;

- nous avons rapproché les prévisions de trésorerie avec les derniers budgets examinés par la Direction ; nous avons apprécié la cohérence des hypothèses retenues avec l'historique de performance du Groupe et des UGT concernées ;
- nous avons apprécié le caractère raisonnable des hypothèses d'activité clés (notamment les perspectives futures de croissance) et du taux de croissance long terme auprès des contrôleurs financiers du Groupe, notamment au regard de l'évolution (i) du contexte de consommation des principaux marchés sur lesquels le Groupe est présent, (ii) des facteurs contribuant à la formation du prix des principales composantes des coûts de production et (iii) des conditions de négociation des prix de vente auprès des principaux réseaux de distribution ;
- nous avons apprécié, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation, le modèle de valorisation et les taux d'actualisation retenus par rapport à des références de marché ;
- nous avons examiné les analyses de sensibilité effectuées par la direction à la lumière de nos propres calculs de sensibilité ;
- nous avons vérifié que la note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée sur ces analyses.

VÉRIFICATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société BEL par votre Assemblée générale du 25 juin 1998 pour le cabinet Deloitte & Associés, du 12 mai 2010 pour le cabinet Grant Thornton et du 11 mai 2021 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2021, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 30^{ème} année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenus antérieurement à cette date, le cabinet Grant Thornton dans la 12^{ème} année et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 1^{ère} année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES CONSOLIDÉS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 1^{er} avril 2022

Les commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International
Virginie Palethorpe

PricewaterhouseCoopers Audit

Xavier Belet

Thierry Leroux

Deloitte & Associés

Jean-Pierre Agazzi

5.5.2 – ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2021

COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2021

COMPTES DE RÉSULTAT COMPARÉS AU 31 DÉCEMBRE

(en millions d'euros)	NOTES	2021	2020
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Ventes de marchandises		115,4	107,0
Production vendue			
• ventes		1 106,3	1 170,1
• travaux			
• prestations de services			
• produits des activités annexes		46,5	46,3
TOTAL PRODUCTION VENDUE		1 152,8	1 216,4
MONTANT DU CHIFFRE D'AFFAIRES (DONT À L'EXPORTATION : 627,9)	3	1 268,2	1 323,4
Production stockée			
• encours de production de biens			
• encours de production de services		(1,9)	1,0
• produits		(13,1)	1,8
TOTAL PRODUCTION STOCKÉE		(15,0)	2,8
Production immobilisée		13,4	7,8
Subventions d'exploitation		1,1	
Reprises sur provisions (et amortissements)		3,2	2,0
Transferts de charges	4	27,7	20,8
Autres produits		68,7	76,3
TOTAL I		1 367,3	1 433,1
CHARGES D'EXPLOITATION			
Coût d'achat des marchandises vendues dans l'exercice			
• achats de marchandises		75,6	73,6
• variation des stocks de marchandises		(7,1)	(1,5)
Total coût d'achat marchandises vendues		68,5	72,1
Consommations de l'exercice en provenance des tiers			
• achats stockés d'approvisionnements			
<i>matières premières</i>			
<i>autres approvisionnements</i>		0,7	0,8
• variation des stocks d'approvisionnements		0,1	0,3
• achats de sous-traitance		777,8	778,0
• achats non stockés de matières et fournitures		10,5	10,3
• services extérieurs			
<i>personnel extérieur</i>	5	6,6	8,1
<i>loyers en crédit-bail</i>			
<i>autres</i>		396,5	396,2
TOTAL CONSOMMATIONS EN PROVENANCE DES TIERS		1 192,2	1 193,7
Impôts, taxes et versements assimilés			
• sur rémunérations		4,1	4,1
• autres		6,8	8,8
TOTAL IMPÔTS, TAXES, VERSEMENTS ASSIMILÉS		10,9	12,9
Charges de personnel			
• salaires et traitements		88,3	86,0
• charges sociales		38,0	36,9
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	5	126,3	122,9



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
États financiers - Comptes annuels

(en millions d'euros)	NOTES	2021	2020
Dotations aux amortissements et aux provisions			
• sur immobilisations : dotations aux amortissements		9,7	9,3
• sur immobilisations : dotations aux provisions			
• sur actif circulant : dotations aux provisions		0,2	0,2
• pour risques et charges : dotations aux provisions		1,8	2,7
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		11,7	12,2
Autres charges		18,3	15,7
TOTAL II		1 427,9	1 429,5
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)		(60,6)	3,6
QUOTES-PARTS DE RÉSULTATS D'OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN			
BÉNÉFICE OU PERTE TRANSFÉRÉE III			
PERTE OU BÉNÉFICE TRANSFÉRÉ IV			
PRODUITS FINANCIERS			
De participations		118,4	115,6
D'autres valeurs mobilières et créances de l'Actif immobilisé			
Autres intérêts et produits assimilés		3,8	2,7
Reprises sur provisions et transferts de charges financières		18,5	1,2
Différences positives de change		60,1	62,7
Produits nets sur cessions valeurs mobilières de placement			0,2
TOTAL V		200,8	182,4
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations aux amortissements et provisions		5,4	3,1
Intérêts et charges assimilées		24,7	24,3
Différences négatives de change		46,8	55,2
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement		0,2	
TOTAL VI		77,1	82,6
2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)	6	123,7	99,8
3 - RÉSULTAT COURANT (AVANT IMPÔTS) (I - II + III - IV + V - VI)		63,1	103,4
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		1,8	0,1
Sur opérations en capital			
• produits des cessions d'éléments d'actif		1,1	0,1
• subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice			
• autres			
TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL		1,1	0,1
Reprises sur provisions et transferts de charges exceptionnelles		8,4	3,2
TOTAL VII		11,3	3,4
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion		3,6	2,9
Sur opérations en capital			
• valeurs comptables éléments immobilisés et financiers cédés		15,8	0,5
• autres		0,5	0,1
TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL		16,3	0,6
Dotations aux amortissements et aux provisions			
• dotations aux provisions réglementées		14,3	9,6
• dotations aux amortissements et aux autres provisions		0,3	0,3
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		14,6	9,9
TOTAL VIII		34,5	13,4
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)	7	(23,2)	(10,0)
Participation des salariés aux résultats	IX	4,1	3,5
Impôts sur les bénéfices	X 8	(17,4)	(1,8)
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)	XI	1 579,4	1 618,9
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)	XII	1 526,2	1 527,2
5 - RÉSULTAT NET (BÉNÉFICE OU PERTE)		53,2	91,7

BILANS COMPARÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021
ACTIF

(en millions d'euros)	NOTES	2021			2020
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques procédés logiciels, droits et valeurs similaires		116,8	86,6	30,2	15,8
Fonds commercial		221,5		221,5	221,5
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours		14,7		14,7	12,0
Avances et acomptes versés sur immo. inc.		0,3		0,3	0,1
		353,3	86,6	266,7	249,4
Immobilisations corporelles					
Terrains		1,0	0,6	0,4	0,4
Compte d'ordre					
Constructions		26,3	16,3	10,0	11,3
Installations techniques, matériel et outillages industriels		48,3	39,5	8,8	10,0
Autres		8,5	6,3	2,2	2,5
Immobilisations corporelles en cours		1,5		1,5	0,9
Avances et acomptes		0,1		0,1	
		85,7	62,7	23,0	25,1
Immobilisations financières ^(a)					
Participations		1 398,9	2,1	1 396,8	1 244,6
Créances rattachées à des participations		637,6	0,8	636,8	672,2
Autres titres immobilisés		12,9	0,1	12,8	7,6
Prêts		6,5		6,5	6,8
Autres		23,8		23,8	24,9
		2 079,7	3,0	2 076,7	1 956,1
TOTAL I	9	2 518,7	152,3	2 366,4	2 230,6
ACTIF CIRCULANT					
Stocks et encours					
Matières premières et autres approvisionnements		0,6	0,1	0,5	0,6
Encours de production [biens et services]		1,4		1,4	3,2
Produits intermédiaires et finis		14,4		14,4	17,7
Marchandises		0,3		0,3	3,0
		16,7	0,1	16,6	24,5
Avances et acomptes versés sur commandes		0,4		0,4	0,5
Créances d'exploitation ^(b)					
Créances clients et comptes rattachés		176,8	0,8	176,0	167,4
Autres	10	38,4		38,4	37,7
		215,2	0,8	214,4	205,1

5

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
 États financiers - Comptes annuels

(en millions d'euros)	NOTES	2021		2020
		Brut	Amortissements et provisions	Net
Créances diverses ^(b)	11	203,2		203,2
Capital souscrit, appelé, non versé				
Valeurs mobilières de placement	12	115,4		115,4
Instruments de trésorerie	13	6,8		6,8
Disponibilités		294,1		294,1
Charges constatées d'avance et compte d'attente ^(b)	14	16,1		16,1
TOTAL II		867,9	0,9	867,0
Charges à répartir sur plusieurs exercices III				
Primes de remboursement des emprunts IV		0,9		0,9
Écarts de conversion Actif V	15	5,9		5,9
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)		3 393,4	153,2	3 240,2
(c) Dont à moins d'un an (brut)				639,1
(d) Dont à plus d'un an (brut)				0,9

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
 États financiers - Comptes annuels

PASSIF

(en millions d'euros)	NOTES	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital (dont versé : 10,3)	17	10,3	10,3
Primes d'émission, de fusion, d'apport		22,1	22,1
Écarts de réévaluation		0,1	0,1
Réserves :			
• Réserve légale		1,1	1,1
• Réserves réglementées		0,2	0,2
• Autres		487,6	487,6
Report à nouveau		681,9	590,2
Résultat de l'exercice		53,2	91,7
Subventions d'investissement		0,2	0,3
Provisions réglementées	18	42,9	36,4
TOTAL I	19	1 299,6	1 240,0
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
Provisions pour risques		8,1	6,3
Provisions pour charges		3,9	4,7
TOTAL II	20	12,0	11,0
Dettes ^(a)			
Dettes financières			
• Emprunts obligataires convertibles			
• Autres emprunts obligataires	21	763,5	753,3
• Emprunts et dettes auprès des Établissements de crédit ^(b)	22	22,5	21,3
• Emprunts et dettes financières divers	23	327,2	266,8
		1 113,2	1 041,4
AVANCES ET ACOMPTE REÇUS SUR COMMANDES EN COURS			
Dettes d'exploitation			
• Dettes fournisseurs et comptes rattachés		228,4	224,5
• Dettes fiscales et sociales		50,6	55,2
• Autres	24	43,9	32,7
		322,9	312,4
Dettes diverses			
• Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		10,4	6,2
• Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
• Autres	25	462,9	517,5
		473,3	523,7
INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE			
	13	12,8	2,2
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE ET COMPTE D'ATTENTE			
	26	1,9	16,3
TOTAL III		1 924,2	1 896,0
Écarts de conversion Passif IV	15	4,4	7,4
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		3 240,2	3 154,4
(a) Dont à plus d'un an		1 059,0	1 071,2
Dont à moins d'un an		852,3	822,6
(b) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		2,3	1,0

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	234	NOTE 19	Variation des capitaux propres	245
NOTE 2	Faits marquants	237	NOTE 20	Provisions pour risques et charges	246
NOTE 3	Chiffre d'affaires	238	NOTE 21	Autres emprunts obligataires	246
NOTE 4	Transferts de charges	238	NOTE 22	Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	246
NOTE 5	Rémunérations et effectifs	238	NOTE 23	Emprunts et dettes financières divers	246
NOTE 6	Résultat financier	239	NOTE 24	Autres dettes d'exploitation	247
NOTE 7	Résultat exceptionnel	239	NOTE 25	Autres dettes diverses	247
NOTE 8	Impôts sur les bénéfices	239	NOTE 26	Produits constatés d'avance et compte d'attente	247
NOTE 9	Actif Immobilisé	241	NOTE 27	Incidence des évaluations fiscales dérogatoires	247
NOTE 10	Autres créances d'exploitation	242	NOTE 28	Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce	248
NOTE 11	Créances diverses	242	NOTE 29	Engagements financiers	249
NOTE 12	Valeurs mobilières de placement	243	NOTE 30	Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe	254
NOTE 13	Instruments de trésorerie	243	NOTE 31	Événements postérieurs a la clôture	254
NOTE 14	Charges constatées d'avance	243	NOTE 32	États des échéances et des dettes	254
NOTE 15	Écarts de conversion	244			
NOTE 16	Provisions pour dépréciation	244			
NOTE 17	Capital	245			
NOTE 18	Provisions réglementées	245			

NOTE 1 Règles et méthodes comptables

Afin de donner une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé, ainsi que de la situation financière et du patrimoine de l'Entreprise à la fin de l'exercice, les comptes ont été préparés conformément aux principes comptables français et des Règlements de l'Autorité des Normes Comptables.

Les règles et méthodes prescrites ont été appliquées dans le respect des principes généraux énoncés dans le Code de commerce, et, en particulier ceux de continuité d'exploitation, d'indépendance des exercices, d'enregistrement des éléments en comptabilité au coût historique, de prudence et de permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre.

Les différents éléments inscrits en comptabilité ont été évalués sur la base des coûts historiques à l'exception des immobilisations corporelles et financières réévaluées dans le cadre des réévaluations légales.

Les principales méthodes utilisées sont les suivantes :

1.1 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Elles comprennent :

- les logiciels informatiques, amortis sur une période de cinq ans, à l'exception du projet PACE (mise en place de SAP) qui est amorti sur huit ans ;
- les fonds de commerce non amortis et soumis à des tests de dépréciation annuels, sont acquis ou reçus en apport par les sociétés du Groupe, portés à l'actif à leur prix d'acquisition ;
- le fonds commercial.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées avant impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des entités qui utilisent les marques, sur une durée de cinq ans. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des entités utilisatrices.

Les frais accessoires sont inclus dans le coût d'acquisition.

Les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles ont été supportées. Il en est de même pour les frais d'établissement.

1.2 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers).

En application de la méthode par composants (article 214-9 du PCG) chaque élément d'une même immobilisation a été comptabilisé séparément pour faire l'objet d'un plan d'amortissement propre.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés sur la durée réelle d'utilisation des immobilisations selon le mode linéaire :

- administratives et commerciales : 40 ans ;
- agencements immobiliers : 10 ans ;
- matériel et outillage : 5 à 20 ans ;
- véhicules : 4 à 15 ans ;
- mobilier et matériel de bureau : 4 à 15 ans.

En application du Bulletin Officiel des Impôts 4 A-13-05 (§ 111.), lorsque la durée normale d'utilisation du premier composant d'origine est supérieure à la durée d'usage de la structure, il est admis que ce composant puisse être amorti fiscalement sur la durée d'usage de la structure, et non sur sa durée normale d'utilisation.

Dans ce contexte, l'écart entre l'amortissement fiscal (toujours calculé selon les modalités admises par l'Administration fiscale : amortissements dégressifs pour les biens y ouvrant droit, amortissements exceptionnels...) et l'amortissement pour dépréciation est enregistré au poste amortissements dérogatoires dans les provisions réglementées.

Tous les éléments, amortissables ou non, sont, le cas échéant, dépréciés par voie de provision pour les ramener à leur valeur actuelle.

1.3 – IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

Les participations et autres titres immobilisés figurent au bilan pour leur prix d'acquisition, sous déduction des provisions pour dépréciation jugées nécessaires ou prudentes.

À compter du 1^{er} janvier 2007, la Société a opté pour l'intégration dans le prix d'acquisition des droits de mutation, honoraires, commissions et frais liés à ces acquisitions conformément à l'avis 2007-C du CNC, lesquels font l'objet d'une déduction fiscale sous la forme d'un amortissement dérogatoire sur 5 ans.

Les titres de participation font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire se confirme être inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères, dont la valeur du marché, la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés et les capitaux propres réévalués.

Les projections de flux de trésorerie sont basées sur des données budgétaires à 5 ans issues des plans d'affaires des filiales.

Les actions BEL S.A acquises conformément aux autorisations données par l'Assemblée générale figurent sous cette rubrique pour leur prix d'acquisition :

- autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code du commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond ;
- autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'annuler les actions rachetées par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code du commerce, durée de l'autorisation, plafond.

Une provision pour dépréciation basée sur le cours moyen pondéré du dernier mois de l'exercice est comptabilisée le cas échéant.

1.4 – STOCKS ET ENCOURS

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré - premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

La maison mère détient principalement des stocks de produits finis achetés à sa filiale française de production Fromageries Bel Production France dans le but de les commercialiser ; ainsi que des stocks de travaux en cours (projets informatiques développés en interne) qui seront refacturés à ses filiales.

1.5 – CRÉANCES ET DETTES

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances est constituée en fonction de leur degré d'irrécouvrabilité.

Les effets remis à l'encaissement, en principe dès leur émission ou réception, sont enregistrés dans les « Créances clients et comptes rattachés ».

1.6 – VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées pour leur coût d'achat hors frais accessoires et font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque leur valeur de marché à la clôture est inférieure à leur valeur comptable.

1.7 – OPÉRATIONS EN DEVISES

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan de clôture pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice.

Les différences résultant de cette actualisation sur la base du cours de fin d'exercice sont comptabilisées :

- au compte de résultat pour les disponibilités ;
- au bilan, en « Écarts de conversion » pour les créances et les dettes.

Les gains latents de change constatés en écarts de conversion passif ne sont pas pris en compte dans le résultat.

Au contraire, les pertes latentes de change font, si elles ne sont pas compensées, l'objet d'une provision pour risques.

1.8 – PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges nettement précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de façon précise, dès lors qu'à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la Société vis-à-vis de tiers et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au profit de ces tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de ceux-ci.

Ces provisions sont évaluées en tenant compte des hypothèses les plus probables.

1.9 – ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE PENSIONS, RETRAITES ET INDEMNITÉS ASSIMILÉES

En matière de retraite, les engagements portent exclusivement sur l'allocation de fin de carrière prévue par la Convention collective de l'Industrie Laitière.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les engagements hors bilan.

En revanche, les engagements au titre des médailles du travail Bel SA sont intégralement provisionnés (sur la base d'une évaluation actuarielle réalisée dans les mêmes conditions que celle de l'allocation de fin de carrière).

1.10 – INSTRUMENTS FINANCIERS

De par son activité et sa présence internationale, Bel SA est exposée au risque de fluctuation des changes. Depuis 2002, la Société a mis en place une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire sur les achats et ventes de devises pour toutes les entités françaises, européennes et nord-américaines du Groupe.

L'intégralité du risque de change encouru sur les transactions libellées en devises est couverte au moyen d'instruments financiers dérivés (achats et ventes à terme

de devises, options de change) et négociés avec des contreparties de premier rang, limitant ainsi le risque de contrepartie. L'horizon de gestion de ces couvertures est au maximum de 18 mois.

En revanche, le risque de change sur l'investissement net dans les filiales étrangères ne fait pas l'objet de couvertures à l'exception du montant des dividendes à recevoir.

Les créances et dettes en devises figurant au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice, le résultat latent sur les couvertures d'opérations déjà réalisées n'influence le résultat que s'il consiste en une perte (qui donne alors lieu à constitution d'une provision) ou un profit compensant la perte de change latente dégagée lors des opérations d'actualisation (qui ne fait pas l'objet d'une provision).

Les gains et pertes latents sur couvertures d'opérations futures sont différés jusqu'à la date de réalisation de la transaction.

En application de la norme ANC 2015-05 consacrée aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture, applicables aux sociétés commerciales et industrielles pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2017, les gains et pertes de change relatifs aux créances/dettes commerciales sont comptabilisés dans le résultat d'exploitation.

La majorité des financements du Groupe étant mise en place par Bel SA, la gestion du risque de taux y est aussi centralisée. Tous les financements de Bel SA sont émis à taux variable.

Pour se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux et pour bénéficier partiellement d'une baisse des taux, Bel SA a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux ou d'achat de cap combiné à la vente de floor.

1.11 – IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

En France, Bel SA est à la tête du groupe fiscal constitué par les sociétés Fromageries Bel Production France, SASFR, Fromageries Picon, société des Produits Laitiers, Sofico, Scopa, Sopaic, Atad et Fromagerie Boursin.

Bel SA en tant que société tête de groupe, est désignée comme seule redevable de l'impôt sur les sociétés du Groupe formé par elle-même et les sociétés incluses dans l'intégration fiscale.

Les filiales intégrées constatent dans leurs comptes la charge d'impôt dont elles seraient redevables en l'absence d'intégration. Les économies (ou charges) d'impôt liées aux déficits ou résultant des correctifs sont désormais intégrées par la mère et restituées aux filiales lorsqu'elles deviennent bénéficiaires.

1.12 – SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT

Les subventions d'investissement reçues sont portées au bilan dans les capitaux propres.

Elles sont rapportées au crédit du compte de résultat (en résultat exceptionnel) au même rythme que l'amortissement des biens qu'elles ont permis de financer.

1.13 – CHIFFRE D’AFFAIRES

Constitué par les ventes de produits, de marchandises, de matières premières et par les autres produits et prestations liés à l’activité courante, le chiffre d’affaires est comptabilisé dès lors que le transfert de propriété est intervenu ou que le service a été rendu.

Il est présenté net des remises et ristournes accordées.

Les charges résultant des accords de collaboration commerciale signés avec les distributeurs sont, quant à elles, montrées dans les « autres services extérieurs », présentées en charges d’exploitation. Ces montants sont estimés au moment de la reconnaissance du chiffre d’affaires, sur la base des accords et engagements avec les clients concernés. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert des produits.

1.14 – CHARGES DE PUBLICITÉ

Incluses dans les « autres services extérieurs », les charges de publicité, de promotion et de relations publiques sont enregistrées dans les charges de l’exercice au cours duquel elles sont encourues.

1.15 – DISTINCTION ENTRE RÉSULTAT COURANT ET RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat courant correspond à la somme du résultat d’exploitation et du résultat financier. Il inclut donc l’ensemble des produits et charges récurrents directement liés à l’activité opérationnelle de la Société.

Les charges et produits exceptionnels sont constitués des éléments significatifs qui, en raison de leur nature ou de leur caractère inhabituel ne peuvent être considérés comme inhérents à l’activité opérationnelle de la Société.

1.16 – RECOURS À DES ESTIMATIONS

En vue de l’établissement de ses états financiers, la Société peut être amenée à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur des actifs et des passifs (provisions, titres de participation, et actifs incorporels notamment).

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d’arrêté des comptes, ces estimations et hypothèses peuvent, le cas échéant, s’avérer sensiblement différentes de la réalité.

NOTE 2

Faits marquants

EXERCICE 2021

Sur l’année 2021, le Groupe a maintenu sa priorité absolue d’assurer la sécurité et la santé de ses collaborateurs en mettant en place des mesures préventives très strictes sur l’ensemble de ses sites à travers le monde. Grâce à ces mesures, aucune fermeture de site n’a été déplorée et le Groupe est parvenu à assurer la continuité de la production et de la commercialisation de ses produits malgré l’adaptation permanente des mesures sanitaires requises, et notamment les confinements successifs.

Afin de limiter les impacts de la crise, le Groupe s’est mobilisé de manière permanente pour gérer ses stocks et matières premières au regard de la fluctuation de la demande des consommateurs et pour limiter les surcoûts opérationnels induits par la gestion de la crise.

Sur l’ensemble des exercices 2020 et 2021, le Groupe estime que l’impact global de la crise liée à la Covid-19 sur les ventes est non significatif avec néanmoins des disparités importantes par zone géographique. Les effets de la pandémie sont limités et n’ont pas généré d’indice de perte de valeurs. En 2021 comme en 2020, le Groupe n’a pas eu recours à des dispositifs d’aide des États tels que différés de paiement, PGE ou encore allègements ou reports de loyers négociés avec ses bailleurs.

La fin de l’exercice 2021 a cependant laissé entrevoir un contexte inflationniste sur les matières premières lié à une forte tension sur la boucle d’approvisionnement qui devrait se prolonger en 2022.

En cohérence avec son modèle de croissance engagée et responsable, le groupe Bel a dévoilé en 2019 sa nouvelle identité d’entreprise « For All For Good » et ses cinq défis prioritaires, parmi lesquels figure l’objectif de « Lutter contre le changement climatique et réduire son empreinte environnementale ».

Au premier trimestre 2022, le Groupe a d’ailleurs amorcé une nouvelle étape dans sa transformation en érigeant la réduction carbone comme un moteur de sa performance financière et extra-financière, en vue de s’aligner sur une trajectoire climat ambitieuse à +1,5°C. Bel s’est ainsi engagé à renforcer son objectif de réduction carbone via une réduction nette d’un quart de ses émissions de gaz à effet de serre, sur toute sa chaîne de valeur d’ici 2035 vs 2017, et en tenant compte de la croissance du Groupe, et l’intégration du carbone comme un outil de pilotage de ses activités.

Compte tenu :

- des activités de Bel et de son implantation géographique ;
- de la nature et de l’ampleur des impacts actuels et potentiels des risques et opportunités liés au changement climatique tels qu’identifiés et évalués dans ses facteurs de risques et sa Déclaration de Performance extra-financière ; et
- des engagements pris par le Groupe dans ce domaine notamment en matière de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre d’ici 2035, Bel n’a pas identifié d’effets significatifs pour l’exercice 2021.
- Aucune provision pour risques et charges liés à l’environnement ne figure au bilan de Bel SA au 31 décembre 2021.

NOTE 3**Chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires présenté tient compte des spécificités de notre secteur d'activité en conformité avec le Plan Comptable Général.

VENTILATION PAR MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

(en millions d'euros)	2021	2020
France	640,3	636,8
Autres pays d'Europe	339,1	333,5
Reste du monde	288,8	353,2
TOTAL	1 268,2	1 323,5

Le chiffre d'affaires est en baisse de 4,18 % (hausse de 0,49 % en 2020) par rapport à celui de l'exercice précédent.

À taux de change comparables – chiffres d'affaires valorisés sur la base des cours moyens du dernier exercice –, il enregistre une baisse de 3,55 % (augmentation de 0,70 % en 2020).

NOTE 4**Transferts de charges**

Les transferts de charges d'un montant global de 27,7 millions d'euros, se composent essentiellement de frais publicitaires et prestations distributeurs pour

13,6 millions d'euros, de frais liés aux personnels et expatriés pour 3 millions d'euros ainsi que de frais d'autres charges de gestion courante pour 10,8 millions d'euros.

NOTE 5**Rémunérations et effectifs****RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS**
(en millions d'euros)

	2021	2020
Jetons de présence alloués aux administrateurs (inclus dans la ligne « Autres charges d'exploitation »)	0,2	0,2

Pour mémoire, les dirigeants sont rémunérés par Unibel, ces coûts sont refacturés à Bel SA et s'élèvent pour l'année 2021 à 4,1 millions d'euros.

EFFECTIF MOYEN	PERSONNEL SALARIÉ		PERSONNEL MIS À DISPOSITION DE L'ENTREPRISE	
	2021	2020	2021	2020
Cadres	746	691	0	1
Agents de maîtrise et techniciens	285	272	5	2
Employés	77	70	1	2
Ouvriers	0	0	0	0
TOTAL	1 108	1 033	6	5

NOTE 6**Résultat financier**

Le résultat financier s'explique par :

(en millions d'euros)	2021	2020
Dividendes	81,2	78,5
Revenus des créances rattachées à participation ^(a)	37,1	37,2
Autres revenus		
Produits de cession de valeurs mobilières	(0,2)	0,1
Provisions (et reprises) pour risques de change	(2,5)	(1,2)
Provisions (et reprises) pour dépréciation de titres	15,5	(0,3)
Produits/charges d'intérêt	(20,9)	(22,0)
Gains/Pertes de change	13,4	7,5
TOTAL	123,7	99,8

(a) Dont revenus des créances rattachées à participation des entités du groupe MOM (35,9 millions d'euros en 2021 versus 36,6 millions d'euros en 2020).

NOTE 7**Résultat exceptionnel**

Pour l'essentiel, le résultat exceptionnel s'explique par :

(en millions d'euros)	2021	2020
Les provisions réglementées	(6,4)	(6,6)
Les provisions pour litiges et autres charges exceptionnelles	(2,9)	(2,6)
Le résultat net sur les cessions d'éléments de l'actif immobilisé	(14,7)	(0,4)
Les indemnités départs	(0,5)	(0,4)
Les autres produits exceptionnels	1,8	0,1
Le mali sur rachat d'actions attribuées au personnel	(0,5)	(0,1)
La quote-part des subventions d'investissement virée au résultat		
TOTAL	(23,2)	(10,0)

NOTE 8**Impôts sur les bénéfices**

Ils s'analysent en :

(en millions d'euros)	COURANT	EXCEPTIONNEL	2021
Résultat comptable avant impôt et participations	63,1	(23,2)	39,9
Réintégrations	0,7	(7,5)	(6,8)
Déductions	(86,2)		(86,2)
Base imposable avant intégration fiscale	(22,4)	(30,7)	(53,1)
Incidence de l'intégration fiscale			(10,9)
Crédit d'impôt			(6,5)
TOTAL IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS			(17,4)

INCIDENCES DES ACCROISSEMENTS ET DES ALLÈGEMENTS FUTURS

BASES D'IMPÔT	SOLDE 31/12/2021	VARIATION ANNÉE 2021	SOLDE 31/12/2020
ACCROISSEMENT EN BASE			
Amortissements dérogatoires	42,7	6,6	36,1
Réévaluation	1,8	0,0	1,8
Instruments financiers	1,6	0,1	1,5
Autres différences temporaires	1,8	0,5	1,3
TOTAL 1	47,9	7,2	40,7
ALLÈGEMENT EN BASE			
Avantages au personnel	12,1	(4,8)	16,9
Actualisation des dépôts et cautionnements	2,0	(0,1)	2,1
Différence d'évaluation des stocks	0,5	(0,7)	1,2
Provision pour risques et charges	0,1	0,1	
Charges non déductibles	1,8	(0,3)	2,1
Participation des salariés	4,3	0,4	3,9
Provision pour dépréciation d'actif	1,6	0,0	1,6
Location-financement	1,5	0,1	1,4
Autres différences temporaires	3,5	(0,5)	4,0
TOTAL 2	27,4	(5,8)	33,2
TOTAL A : ACCROISSEMENT NET EN BASE	20,5	13,0	7,5
ACCROISSEMENT/ALLÈGEMENT FUTUR D'IMPÔT SOCIÉTÉ	5,0	4,7	0,3
Taux effectif d'impôt 2020 = 28,41 %			
Taux effectif d'impôt 2021 = 28,41 %			

En 2021, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 27,50 % augmenté de 3,3 %, soit 28,41%. Cependant dans le cadre du projet de réduction progressive du taux d'impôt sur les sociétés, un taux de 26,5 % est appliqué sur le bénéfice allant jusqu'à 500 000 euros.

NOTE 9

Actif Immobilisé

EXERCICE 2021

ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE AU 01/01/2020	AUGMEN- TATIONS	DIMINU- TIONS	TRANSFERTS	VALEUR BRUTE AU 31/12/2021
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Concessions, brevets, licences, marques procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	97,1	12,8	0,4	7,3	116,8
Fonds commercial	221,5				221,5
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours	12,0	12,1	2,1	(7,3)	14,7
Avances et acomptes	0,1	0,2			0,3
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Ensembles immobiliers	27,1			0,2	27,3
Installations techniques, matériels et outillages	47,9	0,4	0,3	0,3	48,3
Autres	8,1	0,3		0,1	8,5
Immobilisations corporelles en cours	0,9	1,1		(0,5)	1,5
Avances et acomptes		0,2		(0,1)	0,1
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES					
Participations	1 262,3	152,2	15,6		1 398,9
Autres	712,6	52,6	84,4		680,8
TOTAL	2 389,6	231,9	102,8		2 518,7

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

(en millions d'euros)	AU 01/01/2020	AUGMEN- TATIONS	DIMINU- TIONS	AU 31/12/2021
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES				
	79,7	5,6	0,3	85,0
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Ensembles immobiliers	15,4	1,5		16,9
Installations techniques, matériels et outillages	37,8	2,0	0,3	39,5
Autres	5,6	0,7		6,3
TOTAL	138,5	9,7	0,6	147,7

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Le fonds commercial issu de l'acquisition de Boursin s'élève à 220 millions d'euros. Un test de dépréciation est réalisé chaque année ; il ne nécessite pas de provision pour dépréciation au 31 décembre 2021.

La variation de ce poste porte principalement sur des projets informatiques développés en interne qui s'élèvent à 8,5 millions d'euros ainsi que sur l'acquisition de marques pour 11,5 millions d'euros.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La variation de ce poste de + 1,7 millions d'euros porte principalement sur l'acquisition de matériel pour les Centres de Recherche (+ 1,2 millions d'euros) et sur la Maison de la Vache Qui Rit (+ 0,3 millions d'euros).



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

La valeur brute des participations a augmenté de 136,5 millions d'euros en 2021 (voir tableau des filiales et des participations).

Cette évolution résulte de : (en millions d'euros)

- l'acquisition des titres Newton Holding : 135,1

- l'acquisition des titres MOMI : 17,0
- la cession des titres BEL SYRIE : (15,6)

Pour mémoire, les titres de Bel Syrie étaient dépréciés à 100 % soit 15,6 millions d'euros, les titres de Bel Tunisie le sont à hauteur de 2 millions d'euros.

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts consentis aux filiales suivantes (hors intérêts courus de 1,6 millions d'euros) :

• Newton holding	496,8
• Materne North America	75,4
• Bel Brands USA	30,9
• MBMA	26,0
• Bel Canada	5,2
• Bel Tunisie Distribution	0,8
• Bel Sénégal	0,4

Le prêt de Bel Tunisie Distribution est déprécié à 100 % depuis 2009. Bel Tunisie Distribution est en liquidation judiciaire.

La Société détient 80 620 actions propres pour une valeur de 22,7 millions d'euros ; pour rappel, nous détenons 83 793 actions propres au 31 décembre 2020 pour une valeur de 23,3 millions d'euros.

NOTE 10

Autres créances d'exploitation

Ce poste comprend :

(en millions d'euros)	2021	2020
Fournisseurs et comptes rattachés	20,4	19,1
TVA	17,0	17,6
dont remboursement de crédits de TVA demandés	1,8	1,3
Autres	1,0	1,0
TOTAL	38,4	37,7

NOTE 11

Créances diverses

Ce poste comprend :

(en millions d'euros)	2021	2020
Créance d'IS	14,1	12,5
Comptes courants	184,5	111,7
Comptes d'intégration fiscale		1,7
Autres	4,6	4,8
TOTAL	203,2	130,7

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

Au 31 décembre 2021, les encours (valeur brute) relatifs aux avances de trésorerie consenties à nos filiales ressortaient à :

(en millions d'euros)	2021	2020
Fromageries Bel Production France	34,1	34,8
Fromageries Bel Production France KSA	0,4	
Bel Canada	11,4	8,5
Fromageries Boursin	1,7	
Bel Brands Deutschland GmbH	19,8	
Bel Italia Company SRL	0,1	3,6
Bel Côte d'Ivoire	5,1	5,2
Bel Polska	4,3	
MBMA	65,8	38,9
Mont Blanc	13,2	15,0
Bel Karper	4,7	
Materne Canada		2,0
All In Foods	12,5	3,7
Autres (inférieures à 1 millier d'euros)		
TOTAL	173,1	111,7

D'autre part, les sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale étaient redevables, au titre du solde de l'impôt sur les bénéfices, d'une somme de 11,4 millions d'euros (1,7 million d'euros en 2020).

NOTE 12 Valeurs mobilières de placement

La trésorerie disponible est placée en valeurs mobilières dont l'évaluation, sur la base du dernier cours ou de la dernière valeur liquidative connus s'élève à 115,4 millions d'euros (91,0 millions d'euros en 2020).

NOTE 13 Instruments de trésorerie

Sont ici positionnées les primes (payées à l'actif - reçues au passif) sur options de change et sur couvertures de taux valorisées sur la base de leurs prix de marché à la clôture de l'exercice.

S'agissant d'opérations de couverture, les ajustements résultant de cette valorisation ont été portés dans le bilan aux rubriques :

- charges constatées d'avance et compte d'attente pour les pertes latentes ;

- produits constatés d'avance et compte d'attente pour les profits latents ;
- et traités conformément à la règle comptable « de symétrie » applicable en la matière.

NOTE 14 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance concernent l'Exploitation pour 12,2 millions d'euros (3,7 millions d'euros en 2020) et le Financier pour 3,9 millions d'euros (0,9 million d'euros en 2020).

NOTE 15

Écarts de conversion

(en millions d'euros)	MONTANTS	DIFFÉRENCES COMPENSÉES PAR EFFET DE COUVERTURE	PROVISION POUR PERTES DE CHANGE ^(a)
ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF			
• sur immobilisations financières	0,7	0,7	
• sur créances			
• sur instrument de trésorerie			
• sur dettes financières	4,6	1,0	3,6
• sur dettes	0,6	0,2	0,4
TOTAL	5,9	1,9	4,0
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF			
• sur immobilisations financières	2,4	1,7	0,7
• sur créances	1,9	1,0	0,9
• sur instrument de trésorerie			
• sur dettes financières			
• sur dettes	0,1	0,1	
TOTAL	4,4	2,8	1,6

(a) Sur écarts de conversion uniquement.

NOTE 16

Provisions pour dépréciation

(en millions d'euros)	MONTANT AU DÉBUT DE L'EXERCICE	DOTATIONS	REPRISES	MONTANT À LA FIN DE L'EXERCICE
Immobilisations incorporelles	1,6			1,6
Immobilisations corporelles				
Immobilisations financières	18,9	0,2	16,1	3,0
Stocks et encours	0,1	0,2	0,2	0,1
Clients	0,8			0,8
Créances diverses				
Valeurs mobilières de placement				
TOTAL	21,4	0,4	16,3	5,5
Dont dotations et reprises :				
<i>d'exploitation</i>		0,2	0,2	
<i>financières</i>		0,2	16,1	
<i>exceptionnelles</i>				

La dotation sur immobilisations financières est constituée d'une provision pour dépréciation des titres New Protein Fund (0,2 million d'euros). La reprise de provision financière est principalement constituée de la reprise de provision des titres BEL SYRIE (15,6 millions d'euros).

NOTE 17 Capital

Le capital social se compose de 6 872 335 actions de nominal 1,50 euro dont 80 620 étaient détenues par l'Entreprise à la date du 31 décembre 2021 donnant droit à 10 193 320 droits de vote exerçables en Assemblée.

Les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis quatre ans au moins au nom du même actionnaire, bénéficient d'un droit de vote double. Au 31 décembre 2021, on dénombre 4 993 077 droits de vote double exerçables en Assemblée.

NOTE 18 Provisions réglementées

Les dotations et reprises correspondantes sont enregistrées au niveau du résultat exceptionnel.

(en millions d'euros)	MONTANT AU DÉBUT DE L'EXERCICE	DOTATIONS	REPRISES	MONTANT À LA FIN DE L'EXERCICE
Provision pour investissement				
Provisions pour hausse des prix				
Amortissements dérogatoires	34,7	14,3	7,8	41,2
Provision spéciale de réévaluation ^(a)				
Plus-values réinvesties	1,7			1,7
TOTAL	36,4	14,3	7,8	42,9

(a) Concerne uniquement le poste constructions.

Les mouvements sur les amortissements dérogatoires portent principalement sur des immobilisations incorporelles (logiciels produits en interne).

NOTE 19 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	
Capitaux propres au 31 décembre 2019	1 165,5
Écarts de réévaluation	
Dividendes (AG mixte du 14 mai 2020)	(24,1)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	0,3
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	
Provisions réglementées	6,6
Résultat de l'exercice	91,7
Capitaux propres au 31 décembre 2020	1 240,0
Écarts de réévaluation	
Dividendes (AG mixte du 11 mai 2021)	
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(0,1)
Provisions réglementées	6,5
Résultat de l'exercice	53,2
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2021	1 299,6

En 2021, il n'y a pas eu de mouvement sur le capital social, et le résultat a été entièrement affecté au report à nouveau.

NOTE 20 Provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	MONTANT AU DÉBUT DE L'EXERCICE	DOTATIONS	REPRISES UTILISÉES	REPRISES DEVENUES SANS OBJET	MONTANT À LA FIN DE L'EXERCICE
Litiges et risques	2,4	0,3		0,6	2,1
Pertes de change	2,4	4,9	2,4		4,9
Restructuration					
Retenues à la source	1,5	1,0	1,4		1,1
Plan d'action gratuite	4,0	0,8	1,5		3,3
Autres	0,7			0,1	0,6
TOTAL	11,0	7,0	5,3	0,7	12,0
Dont dotations et reprises :					
<i>d'exploitation</i>		1,8	2,9	0,1	
<i>financières</i>		5,2	2,4		
<i>exceptionnelles</i>				0,6	

La reprise de provision de l'exercice non utilisée concerne principalement la provision pour litige Amaltheia pour 0,5 millions d'euros.

NOTE 21 Autres emprunts obligataires

Trois emprunts obligataires constituent ce poste :

- un premier emprunt de 500 millions d'euros contracté en avril 2017 assorti d'un coupon de 1,50 % à échéance du 24-04-2024, hors intérêts courus non échus de 5,3 millions d'euros ;
- un second emprunt de 125 millions d'euros contracté en octobre 2019, à échéances 2027 et 2029 indexé sur des performances en matière de responsabilité sociale et

environnementale, hors intérêts courus non échus de 0,4 million d'euros ;

- un troisième emprunt de 150 millions de dollars (132,5 millions d'euros) contracté en novembre 2020, à échéance 2035, hors intérêts courus non échus de 0,4 millions de dollars (0,3 millions d'euros).

Ces trois emprunts souscrits en totalité dès leur émission, sont émis au pair.

NOTE 22 Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit

Une opération de financement sur le marché du Schuldschein constitue l'essentiel de ce poste. Cette opération comporte une tranche de 20 millions d'euros à taux fixe, à maturité 2023.

Les intérêts courus non échus des emprunts sont de 0,3 millions d'euros.

NOTE 23 Emprunts et dettes financières divers

L'essentiel de ce poste est constitué de dettes rattachées à des participations avec Grupo Fromageries Bel Espana pour un montant de 136,2 millions d'euros - intérêts courus inclus (132,1 millions d'euros en 2020), et avec Bel Egypt Expansion for Cheese pour un montant de 8,9 millions d'euros - intérêts courus inclus (1,0 million d'euros

en 2020), ainsi que du poste Autres emprunts « billets de trésorerie » de 110 millions d'euros (70 millions d'euros en 2020), et du fonds de participation des salariés aux résultats pour un montant de 1,8 millions d'euros - intérêts courus inclus (3,2 millions d'euros en 2020).

NOTE 24 **Autres dettes d'exploitation**

Les comptes clients créditeurs et comptes rattachés pour 43,9 millions d'euros (32,7 millions d'euros en 2020) constituent l'ensemble de ce poste.

NOTE 25 **Autres dettes diverses**

(en millions d'euros)	2021	2020
Dont :		
Avances des sociétés du Groupe portant intérêts, intérêts courus exclus	457,3	512,0
Excédent de versement sur impôt sur les bénéfices des sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale	0,4	0,4
Dettes provisionnées pour participation des salariés aux résultats	4,3	3,9
Autres	0,9	1,2
TOTAL	462,9	517,5

NOTE 26 **Produits constatés d'avance et compte d'attente**

Les produits constatés d'avance concernent le Financier pour 2,0 millions d'euros (16,3 millions d'euros en 2020).

NOTE 27 **Incidence des évaluations fiscales dérogatoires**

(en millions d'euros)	2021	2020
Résultat net de l'exercice	53,2	91,7
Impôts sur les bénéfices	(17,4)	(1,8)
Résultat avant impôts	35,8	89,9
Variation des provisions réglementées	6,5	6,6
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES (AVANT IMPÔTS)	42,3	96,5

NOTE 28

Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce**PRODUITS À RECEVOIR**

(en millions d'euros)	2021	2020
Créances clients et comptes rattachés	3,1	11,6
Autres créances d'exploitation	30,4	29,2
Créances diverses		0,2
Disponibilités	0,1	0,1
TOTAL	33,6	41,1

CHARGES À PAYER

(en millions d'euros)	2021	2020
Emprunts obligataires	6,0	6,0
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0,3	0,3
Emprunts et dettes financières divers	8,3	4,2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	85,8	95,2
Dettes fiscales et sociales	43,2	47,3
Autres dettes d'exploitation	43,3	32,1
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,6	0,5
Autres dettes diverses		0,4
TOTAL	187,5	186,0

CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE

(en millions d'euros)	2021	2020
Créances clients et comptes rattachés	0,2	0,2
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		

La Société n'effectue pas de paiement par effet de commerce, elle s'acquitte de ses dettes par virements bancaires.

NOTE 29

Engagements financiers

(en millions d'euros)	2021	2020
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Cautions bancaires	0,2	0,2
Cautions données pour une filiale étrangère (Bel Rouzaneh et Bel Australia)	0,2	0,2
Responsabilité d'associé dans le passif de GIE, SCI...		
Indemnités de départ à la retraite (cf. note 29.1 ci-dessous)	12,1	16,9
Garanties données pour une filiale étrangère (Bel Shostka Ukraine)		3,3
TOTAL	12,5	20,6
ENGAGEMENTS REÇUS		
Lignes de crédit syndiqué (cf. note 29.2 ci-dessous)	520,0	820,0
Cautions sur créances clients Export	7,5	6,3
TOTAL	527,5	826,3
ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES (HORS CONTRATS À TERME DE DEVICES ET CRÉDIT-BAIL)		
Locations immobilières (cf. note 29.3 ci-dessous)	41,4	55,2
• à moins de un an	6,9	6,9
• de un à cinq ans	27,6	29,1
• supérieur à 5 ans	6,9	19,2
Put sur minoritaires All In Foods	27,5	27,5
Locations mobilières	3,4	4,4
• à moins de un an	1,8	1,7
• de un à cinq ans	1,6	2,7
• supérieur à 5 ans		
Commandes d'immobilisations	3,4	2,7
Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. note 29.4 ci-dessous)	3,2	6,5
TOTAL	78,9	96,3

29.1 – ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET AVANTAGES SIMILAIRES

L'allocation de fin de carrière a fait l'objet d'une évaluation actuarielle selon la méthode des « unités de crédit projetées » sur la base des hypothèses suivantes :

- départ volontaire, entraînant le paiement des charges patronales, à :
 - 62 ans pour les cadres et progressivement 65 ans selon l'année de naissance,
 - 60 ans pour les techniciens et agents de maîtrise et progressivement 63 ans selon l'année de naissance,
 - 60 ans pour les autres catégories de personnels et progressivement 63 ans selon l'année de naissance ;
- prise en compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie et du taux de rotation du personnel ;
- taux d'actualisation et d'inflation :
 - 2021 : 1,1 % nominal dont inflation de 1,8 %,
 - 2020 : 0,7 % nominal dont inflation de 1,8 %.

Conformément à la position de l'IFRIC, validée par l'IASB fin mai 2021, pour les régimes postemploi, avec condition de présence et dépendant de l'ancienneté, les services rendus ne sont reconnus que sur les dernières années de carrière qui octroient des droits aux salariés au moment de son départ.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les Engagements hors bilan (cf. ci-dessus).

29.2 – INSTRUMENTS FINANCIERS
29.2.1 – GESTION DES RISQUES DE MARCHÉ

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

29.2.2 – GESTION DU RISQUE FINANCIER ET DE LIQUIDITÉ

Au 31 décembre 2021, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- une ligne de crédit syndiqué confirmée de 520 millions d'euros de 2024. Cette ligne est non tirée ;
- un programme d'émission de Commercial Papers d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 110 millions d'euros ;
- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 70 millions d'euros ;
- un emprunt obligataire, type Euro PP, de 125 millions d'euros maturité 2027 et 2029 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- un emprunt obligataire de 500 millions d'euros de maturité avril 2024 ;
- un financement sur le marché du *Schuldschein*, comportant 20 millions d'euros à maturité 2023 ;
- une émission obligataire privée sous format USPP en droit français de 150 millions de dollars à échéance novembre 2035.

Les excédents de liquidités sont placés sous forme d'OPCVM monétaires, de comptes à terme, de dépôts à terme ou de soldes bancaires.

La société Bel s'est engagée dans ses lignes de crédit syndiqué, ses placements privés (Euro PP et US PP) et le *Schuldschein* à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,75 pendant toute la durée des financements moyens et longs termes ci-dessus. Le calcul du ratio a été amendé en 2020 pour refléter l'intégration de la norme IFRS 16. Le ratio de levier financier désigne maintenant le montant de la dette nette consolidée, y compris la dette sur location-financement divisé par l'EBITDA base ROC, y compris les amortissements et reclassement financier sur droits d'usage consolidé du Groupe. Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2021, ce ratio s'élève à 2,03, contre 1,45 au 31 décembre 2020.

Le Groupe a mis en place une politique de concentration de la liquidité au niveau de la société Bel pour tous les pays où la devise locale est convertible et où il n'y a pas de contrainte juridique et fiscale dans la remontée des excédents ou dans le financement des besoins locaux. Le Département trésorerie Groupe gère des comptes courants internes et un système de compensation de paiement intragroupe.

29.2.3 – GESTION DU RISQUE DE CHANGE

La société Bel, par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

La société Bel est exposée au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable, à partir du moment où elles sont conclues dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle (importations, exportations, transactions financières).

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés.

Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les devises livrables. Le Département trésorerie Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires. Le Département trésorerie Groupe n'est pas un centre de profit.

La société Bel couvre également le risque de change lié à la remontée des dividendes intragroupe en devises.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché servent de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de dix-huit mois. Au 31 décembre 2021, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2023. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2021 et 2022 sont attendus sur 2022 et impacteront les résultats de l'exercice 2022.

Couverture des risques de variations des cours de change sur les importations, exportations et transactions financières

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, les entités du Groupe recalculent leurs expositions nettes en devises. Le Groupe utilise principalement des contrats de change à terme, des options de change et des cross currency swaps pour gérer son risque de change.

SITUATION COMPARATIVE DES POSITIONS DE CHANGE, DE TAUX ET DE MATIÈRES PREMIÈRES
VALORISATION DES COUVERTURES CONTRACTÉES PAR LA SOCIÉTÉ BEL SA

TYPE D'OPÉRATIONS (en millions d'euros)	AU 31/12/2021	AU 31/12/2020
	Valeur de marché	Valeur de marché
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU CHANGE	(5,2)	15,5
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX	(6,3)	0,8
TOTAL PORTEFEUILLE DE LA SOCIÉTÉ BEL	(11,5)	16,3
TOTAL DU PORTEFEUILLE DE COUVERTURE DE LA SOCIÉTÉ BEL AVEC SES FILIALES	(11,5)	16,3

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

Au 31 décembre 2021, la société Bel SA avait contracté les couvertures suivantes :

TYPE D'OPÉRATIONS (en millions d'euros)	Cross	AU 31/12/2021		AU 31/12/2020	
		Engage- ment	Valeur de marché	Engage- ment	Valeur de marché
Portefeuille lié au risque de change					
1 - TERMES ADOSSÉS À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES					
Achat à terme	EUR GBP	37,6	(0,8)	25,8	0,1
Vente à terme	EUR PLN	32,5	(0,4)	22,7	(0,3)
Achat à terme	EUR PLN	-	-	2,4	0,1
Achat à terme	EUR USD	115,3	(2,5)	80,5	7,1
Vente à terme	EUR USD	3,4	0,2	9,2	(0,7)
Achat à terme	Autres	63,2	(0,4)	61,8	0,1
Vente à terme	Autres	0,9	0,2	0,5	(0,0)
TERMES SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES		(3,8)		6,4	
2 - OPTIONS DE CHANGE ADOSSÉES À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES					
Achat de call	EUR GBP	52	0,3	66,2	0,7
Vente de put	EUR GBP	26	(0,3)	36,0	(0,2)
Achat de put	EUR PLN	30	0,2	32,0	0,2
Vente de call	EUR PLN	11	(0,2)	11,2	(0,2)
Achat de call	EUR USD	93	0,1	119,3	8,0
Vente de put	EUR USD	43	(1,3)	61,8	(0,1)
Achat de call	Autres	56	0,5	43,4	1,0
Vente de put	Autres	25	(0,3)	17,1	(0,1)
OPTIONS SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES		(1,0)		9,3	
3 - TERMES VENANT COUVRIR DES INVESTISSEMENTS FUTURS OU DIVIDENDES FUTURS					
Achat à terme	EUR GBP			2,0	-
Achat à terme	EUR USD	12,9	(0,3)	5,3	0,4
Achat à terme	Autres			1,1	-
TERMES VENANT COUVRIR DES INVESTISSEMENTS FUTURS OU DIVIDENDES FUTURS		(0,3)		0,4	
4 - OPÉRATIONS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS					
Swap vendeur à terme	EUR GBP	22,9	0,0	20,0	0,1
Swap vendeur à terme	EUR PLN	3,0	(0,0)	6,5	(0,1)
Swap vendeur à terme	EUR USD	84,4	(0,1)	73,6	(0,5)
Swap vendeur à terme	Autres	18,2	(0,0)	11,2	(0,0)
Swap acheteur à terme	Autres	10,5	(0,0)	10,1	0,0
OPÉRATIONS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS		(0,1)		(0,5)	
5 - AUTRES OPÉRATIONS					
Vente de call	EUR GBP			4,5	(0,0)
Vente de call	EUR USD			5,9	(0,1)
Vente de call	Autres	2,0	(0,0)	0,1	-
Autres opérations			(0,0)		(0,1)
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU CHANGE		(5,2)		15,5	

Les opérations sont exprimées par rapport au sens du cross. Exemples :

- achat à terme EUR USD signifie que le Groupe est acheteur d'EUR, vendeur d'USD ;
- achat de call EUR GBP signifie que le Groupe achète un call EUR/Put GBP ;
- swap vendeur à terme EUR GBP signifie que le Groupe emprunte l'EUR donc est vendeur d'EUR à terme, prête le GBP donc est acheteur de GBP à terme.

La société Bel garantit les flux en devises des filiales liés à l'exercice budgétaire par l'émission de garanties de changes annuelles qui sont émises une fois l'exercice budgétaire précédent encaissé. Le portefeuille de couverture de la société Bel avec ses filiales au 31 décembre 2021 ne couvre que le risque de change des filiales relatif à l'exercice budgétaire 2021 et encaissé sur 2022.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
 États financiers - Comptes annuels

TYPE D'OPÉRATIONS	CROSS	AU 31 DÉCEMBRE 2021		AU 31 DÉCEMBRE 2020	
		Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Achat à terme	EUR/USD	-	-	6,0	0,4
Vente à terme	EUR/USD	-	-	8,6	(0,5)
Achat à terme	EUR/CAD	0,4	(0,0)	2,7	(0,1)
Vente à terme	USD/CAD	-	-	10,0	0,3
Achat à terme	EUR/JPY	7,3	0,3	9,4	(0,3)
Achat à terme	DKK/EUR	0,7	(0,0)	1,0	0,0
Achat à terme	NOK/EUR	-	-	0,2	(0,0)
Vente à terme	EUR/SEK	-	-	0,7	(0,1)
Achat à terme	EUR/SEK	0,8	(0,0)	(1,6)	0,1
Vente à terme	EUR/PLN	4,1	(0,2)	5,3	0,3
Achat à terme	EUR/CHF	1,0	(0,0)	1,2	0,0
Achat à terme	EUR/CZK	-	-	3,3	(0,0)
Achat à terme	EUR/GBP	9,9	(0,8)	7,1	0,1
Vente à terme	EUR/USD	-	-	2,0	0,1
Achat à terme	EUR/USD	1,8	(0,1)	3,5	(0,2)
TERMES SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES			(1,0)		0,04

Le dollar US, la livre sterling et le zloty polonais sont les principales devises qui présentent un risque de change de transaction pour le Groupe. Les valorisations indiquées sont hors impact des impôts différés.

Au 31 décembre 2021, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2022 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 81 % et 86 % selon la devise gérée. Par conséquent, les variations de devises sur la comptabilisation des achats et ventes des entités du

Groupe seront compensées, à hauteur de la couverture, par le résultat dégagé sur ces couvertures.

La valorisation des couvertures est conforme aux pratiques de marché aussi bien en termes de données (courbe de taux, cours de change et courbes de volatilité) que de modèles de valorisation. Le Département trésorerie Groupe possède en interne les outils nécessaires aux calculs des valorisations. Néanmoins, le Groupe Bel fait appel à un prestataire externe pour réaliser ses valorisations.

29.2.4 – GESTION DU RISQUE DE TAUX

L'essentiel des financements du Groupe est mis en place par la société Bel, qui centralise aussi la gestion du risque de taux. La politique mise en œuvre par l'utilisation de

dérivés de taux, vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Au 31 décembre 2021, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

TYPE D'OPÉRATIONS (en millions d'euros)	DEVICES	AU 31 DÉCEMBRE 2021		AU 31 DÉCEMBRE 2020	
		Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
Portefeuille lié au risque de taux					
Swap emprunteur taux fixe	EUR	35,0	(0,2)	42,5	(0,5)
Swap receveur taux fixe	EUR	72,5	(0,9)	72,5	1,5
Swap receveur taux fixe	USD	66,2	(4,9)	48,9	(1,0)
Swap emprunteur taux fixe	USD	-	-	-	-
Cross currency swap emprunteur taux fixe	EUR/CAD	5,2	(0,2)	19,2	0,8
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX			(6,3)		0,8

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures d'emprunts de la société Bel.

ÉVOLUTION DE L'ENCOURS DES COUVERTURES DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2021

(en millions de devises)		2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030 >2035
Swaps de taux	EUR	97,5	62,5	62,5	62,5	62,5	31,25	31,25	0	0
Swaps de taux	USD	66,2	66,2	66,2	66,2	66,2	66,2	66,2	66,2	66,2

29.2.5 – GESTION DU RISQUE DE CONTREPARTIE

Tous les placements de trésorerie et les instruments financiers sont mis en place avec des contreparties majeures en respectant les deux règles de sécurité et de liquidité. Les « contreparties majeures » sont principalement des banques du pool bancaire et sont essentiellement françaises. L'essentiel de nos placements est sous forme d'OPCVM monétaires avec une liquidité quotidienne ou des dépôts à terme et certificats de dépôts.

Le calcul de la DVA (*debt value adjustment*) et de la CVA (*credit value adjustment*) sur nos couvertures de change et de taux donne des impacts non significatifs au 31 décembre 2021.

29.3 – LOCATIONS IMMOBILIÈRES

En signant le bail de location de son futur siège social au premier semestre 2014, le Groupe a pris l'engagement ferme de le louer pour les six prochaines années pour un montant global de 41,4 millions d'euros.

29.4 – PLAN D'ATTRIBUTION D' ACTIONS GRATUITES EXISTANTES

L'engagement donné correspond à la différence entre le montant de l'attribution tenant compte des taux de réalisation des objectifs et la provision constituée pour 3,4 millions d'euros.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros)	PLAN 2020 CASH	PLAN 2020 ACTIONS	PLAN 2019 CASH	PLAN 2019 ACTIONS	TOTAL
Nombre d'actions attribuées à l'origine ^(a)	6 245	14 748	4 856	11 511	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100	100	71,429	71,429	
nombre d'actions en cours d'acquisition au 31 décembre 2021	5 299	12 513	2 620	6 209	
Valeur de l'action en euros	289	191,26	320	183,99	
Montant en charges en 2019			0,7	0,8	1,5
Montant en charges en 2020	0,9	1,3	0,1	0	2,3
Montant en charges en 2021	0,4	0,3	0,2	0,1	1,0

(a) Autorisé par le Conseil d'administration.

Dans les charges de personnel, nous trouvons également la provision relative au plan cash 2019 de Bel SA pour un montant de 0,6 millions d'euros représentant 4 573 actions,

la provision relative au plan cash 2020 de Bel SA pour un montant de 1 million d'euros représentant 9 259 actions.

29.5 – AUTRES ENGAGEMENTS
PROCÈS ET LITIGES

La Société est engagée dans un certain nombre de procès et litiges dans le cours normal de ses opérations. Les charges probables et quantifiables pouvant en découler ont fait l'objet de provisions. Il n'existe aucun litige connu de la

Direction et comportant des risques significatifs, susceptibles d'affecter le résultat ou la situation financière de la Société, qui n'ait fait l'objet des provisions estimées.



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
États financiers - Comptes annuels

NOTE 30

Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe

Les comptes de Bel SA, société mère du Groupe Bel, sont inclus dans la consolidation du Groupe Unibel, dont le Siège social se situe au 2, allée de Longchamp, 92150 Suresnes.

Une copie des états financiers peut être obtenue à cette adresse et consultable sur le site www.groupe-bel.com.

NOTE 31

Événements postérieurs à la clôture

La cotation des actions Bel a été suspendue le 10 janvier 2022 à l'issue de la clôture de l'Offre Publique de Retrait (OPR) initiée par son actionnaire majoritaire Unibel. Unibel détient ainsi 97,41% du capital de Bel, et 83,33% des droits

de vote afférents. Le retrait obligatoire a été mis en oeuvre à compter du 25 janvier 2022, date de radiation des actions Bel du marché réglementé d'Euronext Paris.

NOTE 32

États des échéances et des dettes

(en millions d'euros)	MONTANT BRUT	ÉCHÉANCE	
		à 1 an au +	à + de 1 an ^(e)
Rubriques et postes			
CRÉANCES			
Créances de l'actif immobilisé :			
Créances rattachées à des participations	637,6	637,6	
Prêts ^(a)	6,5	0,4	6,1
Autres	36,7	1,1	35,6
Créances de l'actif circulant :			
Créances clients et comptes rattachés	176,8	176,8	
Autres	241,6	241,6	
Charges constatées d'avance	16,1	15,2	0,9
TOTAL	1 115,3	1 072,7	42,6
DETTES			
Autres emprunts obligataires ^(b)	763,5	6,0	757,5
Emprunts ^(b) et dettes auprès des établissements de crédit ^(c)	22,5	2,5	20,0
Emprunts et dettes financières divers ^{(b) (d)}	327,2	265,8	61,4
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	228,4	228,4	
Dettes fiscales et sociales	50,6	41,5	9,1
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	10,4	10,4	
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
Autres dettes ^{(d) (e)}	506,8	502,5	4,3
Produits constatés d'avance	1,9	1,9	
TOTAL	1 911,3	1 059,0	852,3
(a) Prêts accordés en cours d'exercice	0,3		
Prêts récupérés en cours d'exercice			
(b) Emprunts souscrits en cours d'exercice	369,8		
Emprunts remboursés en cours d'exercice	303,4		
(c) Dont :			
à deux ans au maximum à l'origine	2,5		
à plus de deux ans à l'origine	20,0		
(d) Dont envers les associés (poste : Autres dettes)	457,6		
(e) Dettes dont l'échéance est à plus de cinq ans	4,3		

ÉLÉMENTS CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES ET LES PARTICIPATIONS

POSTES (en millions d'euros)	MONTANTS CONCERNANT LES ENTREPRISES	
	liées	avec lesquelles la Sté a un lien de participation
Participations	1 396,8	
Créances rattachées à des participations	636,8	
Autres titres immobilisés	22,7	
Prêts		
Autres immobilisations financières		
Créances clients et comptes rattachés	91,3	
Autres créances	186,3	
Capital souscrit appelé non versé		
Emprunts et dettes financières divers	145,1	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	112,4	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	470,1	
Produits de participation	118,4	
Autres produits financiers	3,6	
Charges financières	7,4	

TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

CONVENTION DE TRÉSORERIE AVEC LA SOCIÉTÉ UNIBEL

Au 31 décembre 2021 la Société avait reçu une avance de trésorerie de la société Unibel de 24,5 millions d'euros. Cette avance, rémunérée au taux de l'EONIA majoré de 100 points de base a généré des charges financières comptabilisées dans les charges de l'exercice 2021 de 0,2 millions d'euros.

CONVENTION DE PRESTATIONS DE SERVICES AVEC LA SOCIÉTÉ UNIBEL

Au titre de cette convention, une charge d'un montant de 5,8 millions d'euros a été comptabilisée pour l'exercice 2021.

CHARGES OPÉRATIONNELLES REFACTURÉES À BEL SA PAR LES SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES

Pour l'exercice 2021, des charges opérationnelles d'un montant de 13,8 millions d'euros ont été facturées à Bel SA.



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
États financiers - Comptes annuels

TABLEAU DES FILIALES ET DES PARTICIPATIONS

EXERCICE 2021

SOCIÉTÉS	CAPITAL ^(a)	CAPITAUX PROPRES AUTRES QUE LE CAPITAL ^(a)	% CAPITAL DÉTENU	VALEUR COMPTABLE DES TITRES DÉTENUS		PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR LA SOCIÉTÉ NON REMBOURSÉS	MONTANT DES CAUTIONS, AVALS ET LETTRES D'INTENTION FOURNIS PAR LA SOCIÉTÉ	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR LA SOCIÉTÉ AU COURS DE L'EXERCICE	CHIFFRE D'AFFAIRES	RÉSULTAT NET
				Brute	Nette					
	En millions de devises			En millions d'euros			En millions de devises			
I - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS										
Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la société) :										
Françaises										
Fromageries Picon	0,6 EUR	2,3 EUR	99,975	5,6	5,6			0,9	0,8 EUR	0,6 EUR
Fromageries Bel Production France	48,9 EUR	147,9 EUR	100,000	132,2	132,2	34,1		7,9	610,9 EUR	10,4 EUR
SAS des Fermiers Réunis	7,2 EUR	11,1 EUR	99,848	18,1	18,1			0,8	1,4 EUR	1,0 EUR
Sofico	2,3 EUR	9,7 EUR	99,965	2,4	2,4			1,5	0,0 EUR	2,3 EUR
Fromagerie Boursin SAS	2,8 EUR	18,9 EUR	100,000	23,6	23,6	2,0		1,0	63,1 EUR	1,0 EUR
Sicopa	591,4 EUR	949,5 EUR	100,000	780,2	780,2			59,1	0,0 EUR	523,0 EUR
LVQR Diffusion	0,05 EUR	0,5 EUR	100,000	0,1	0,1				1,3 EUR	0,1 EUR
Atad	0,3 EUR	(0,1 EUR)	100,000	0,4	0,4				0,0 EUR	0,0 EUR
Newton Holding	253,2 EUR	268,5 EUR	68,020	331,2	331,2	496,8			13,4 EUR	(18,8 EUR)
MOM INVESTISSEMENT	6,6 EUR	27,5 EUR	50,000	17,0	17,0				0,0 EUR	0,0 EUR
All In Foods	0,1 EUR	(2,8 EUR)	80,000	56,4	56,4	12,5			9,6 EUR	1,9 EUR
Étrangères										
Bel Tunisie	3,0 TND	(7,7 TND)	99,000	2,1						
Bel Algérie SpA	3 318,9 DZD	3 431,8 DZD	99,023	21,2	21,2			3,6	10 215,0 DZD	(397,2 DZD)
II - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX										
Filiales non reprises au paragraphe I										
a) Filiales françaises (ensemble)										
b) Filiales étrangères (ensemble)										
Participations non reprises au paragraphe I										
a) Dans des sociétés françaises (ensemble)										
b) Dans des sociétés étrangères (ensemble)										
(a) Données PCG pour les entités françaises et IFRS pour les sociétés étrangères.										

INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES ET TITRES DE PARTICIPATION DÉTENUS

(en millions d'euros)		VALEUR NETTE AU BILAN 2021	VALEUR NETTE AU BILAN 2020
PARTICIPATIONS			
Françaises			
219 373 487	NEWTON HOLDING	331,2	196,1
3 282 746	MOMI	17,0	
3 706 666	FROMAGERIES BOURSIN SAS	23,5	23,5
239 635	SAS DES FERMIERS RÉUNIS « SAS FR »	18,1	18,1
39 426 801	SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE COMMERCIALE ET DE PARTICIPATION « SICOPA »	780,2	780,2
132 208 521	Fromageries Bel Production France	132,2	132,2
155 865	SOCIÉTÉ FINANCIÈRE ET COMMERCIALE « SOFICO »	2,4	2,4
19 995	FROMAGERIES PICON	5,6	5,6
10 000	ATAD	0,4	0,4
999	SOCIÉTÉ DES PRODUITS LAITIERS « SPL »		
3 333	LVQR DIFFUSION	0,1	0,1
1 200	All In Foods	56,4	56,4
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>			
		1 367,1	1 215,0
Étrangères			
76 664	BEL EGYPT EXPANSION FOR CHEESE PRODUCTION	7,2	7,2
3 286 512	BEL ALGÉRIE SpA	21,2	21,2
594	BEL TUNISIE		
10	BEL VIETNAM	1,2	1,2
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>			
		29,6	29,6
TOTAL PARTICIPATION		1 396,7	1 244,6
Autres titres immobilisés			
Français			
37 051	FPCI CAP AGRO-INNOVATION B	3,7	3,4
1 120	SOGAL - SOCAMUEL		
80 620	Bel SA	22,8	23,3
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>			
		26,5	26,7
Étrangers			
4 790	NEW PROTEIN FUND	4,1	4,2
50 000	LIVELIHOODS CARBON FUND	5,0	
TOTAL AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		35,6	30,9
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		115,4	91,0



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
États financiers - Comptes annuels

RÉSULTATS (ET AUTRES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES) DE LA SOCIÉTÉ AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES (ARTICLES R. 225-81, R. 225-83 ET R. 225-102 DU CODE DE COMMERCE)

Nature des indications	2021	2020	2019	2018	2017
I. CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	10 308 503	10 308 503	10 308 503	10 308 503	10 308 503
Nombre des actions ordinaires existantes	6 872 335	6 872 335	6 872 335	6 872 335	6 872 335
II. OPÉRATIONS ET RÉSULTATS DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 267 171 218	1 323 456 351	1 317 068 112	1 314 188 053	1 317 849 203
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	41 504 823	112 165 679	66 840 700	114 668 722	125 036 074 ^(b)
Impôts sur les bénéfices	(17 398 163)	(1 771 915)	(7 084 961)	(6 015 645)	(18 239 459)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	4 074 976	3 474 969	3 675 049	2 053 071	2 246 437
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	53 203 747	91 664 534	93 085 516	92 230 775	133 401 905
Résultat distribué	35 048 909 ^(a)	0	24 053 173 ^{(a) (c)}	34 018 058 ^(a)	48 106 345 ^(a)
III. RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	6,04	16,09	10,22	17,26	20,52
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	7,74	13,34	13,54	13,42	19,41
Dividende attribué à chaque action	5,10	0	3,50	4,95	7,00
IV. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1 108	1 033	1 000	1 020	1 024
Montant de la masse salariale de l'exercice	86 109 488	83 871 141	92 957 668	76 417 529	74 201 969
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales)	40 194 108	39 035 947	38 985 414	38 678 052	38 739 043

(a) Montant théorique car les actions propres détenues par la société n'ouvrent pas droit au dividende. La somme correspondant aux dividendes non versés de ce fait est affectée au « Report à nouveau ».

(b) Montant modifié par rapport au DDR 2017.

(c) Montant modifié par rapport au DDR 2019.

Dans le contexte de l'épidémie de Covid-19, le Conseil d'administration réuni le 20 avril 2020 a décidé de réduire le montant du dividende proposé par le Conseil d'administration du 11 mars 2020.

RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée générale de la société BEL,

OPINION

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société BEL relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

FONDEMENT DE L'OPINION

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance, prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 à

la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

JUSTIFICATION DES APPRÉCIATIONS - POINTS CLÉS DE L'AUDIT

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

ÉVALUATION DE LA VALEUR D'INVENTAIRE DES TITRES DE PARTICIPATION

Note 1.3 « Règles et méthodes comptables - Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels

Risque identifié	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2021, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 397 millions d'euros, soit 43% du total de l'actif net. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.</p> <p>Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à leur valeur nette comptable, une dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères, dont la valeur de marché, la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés et la quote-part de capitaux propres réévalués.</p> <p>Les projections de flux de trésorerie sont basées sur des données budgétaires à 5 ans issues des plans d'affaires des filiales.</p>	<p>Notre appréciation de l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation est fondée sur le processus mis en place par la Société pour déterminer la valeur d'utilité des titres de participation.</p> <p>Nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rapprocher les quotes-parts de situation nette retenues par la Société avec les états financiers des filiales ; • lorsque la quote-part de situation nette est inférieure à la valeur nette comptable des titres : <ul style="list-style-type: none"> • obtenir les prévisions de flux de trésorerie des entités concernées et les rapprocher des plans d'affaires des filiales ;

Compte tenu de l'importance des titres de participation au bilan et de la sensibilité des modèles d'évaluation aux hypothèses retenues dans la détermination des flux de trésorerie, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation comme un point clé de notre audit.

- vérifier la cohérence des hypothèses retenues dans la détermination des flux de trésorerie avec l'historique de performances du Groupe et des entités, et conforter, notamment par entretiens avec les responsables financiers de chaque zone géographique, les perspectives futures de croissance ;
- apprécier, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation, le modèle de valorisation et les taux d'actualisation retenus par rapport à des références de marché.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4 et L.22-10-10 du Code de commerce.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

AUTRES VÉRIFICATIONS OU INFORMATIONS PRÉVUES PAR LES TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société BEL par l'Assemblée générale du 25 juin 1998 pour le cabinet Deloitte & Associés, du 12 mai 2010 pour le cabinet Grant Thornton et par celle du 11 mai 2021 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2021, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 30^{ème} année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenus antérieurement à cette date, le cabinet Grant Thornton dans la 12^{ème} année et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 1^{ère} année.

RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION ET DES PERSONNES CONSTITUANT LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RELATIVES AUX COMPTES ANNUELS

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES RELATIVES À L'AUDIT DES COMPTES ANNUELS

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il

attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 1^{er} avril 2022

Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International
Virginie Paethorpe

PricewaterhouseCoopers Audit

Xavier Belet

Thierry Leroux

Deloitte & Associés

Jean-Pierre Agazzi



5.5.3 – INFORMATIONS RELATIVES AUX CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

IDENTITÉ DES CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

Les Commissaires aux comptes titulaires sont :

- **Société Deloitte & Associés**, représentée par M. Jean-Pierre Agazzi
6, place de la Pyramide, 92908 Paris-la Défense Cedex
La société Deloitte Touche Tohmatsu, devenue Deloitte & Associés en 2005, a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 24 juin 1997. Son mandat a été renouvelé le 12 mai 2016 pour une durée de six exercices, expirant en 2022 à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.
La société Deloitte & Associés est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.
- **Société Grant Thornton**, représentée par M^{me} Virginie Palethorpe
29, rue du Pont, 92200 Neuilly-sur-Seine
La société Grant Thornton a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2013 en remplacement

de la société Pierre-Henri Scacchi, démissionnaire ; son mandat a été renouvelé le 12 mai 2016 pour une durée de six exercices, expirant en 2022 à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

La société Grant Thornton est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

- **Société PricewaterhouseCoopers**, représentée par Messieurs Xavier Belet et Xavier Leroux
63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine
La société PricewaterhouseCoopers a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 11 mai 2021 pour une durée de six exercices soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle à tenir dans l'année 2027 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.
La société PricewaterhouseCoopers est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

Les Commissaires aux comptes suppléants sont :

- **Société Bureau d'études administratives sociales et comptables (BEAS)**
6, place de la Pyramide, 92908 Paris-la Défense Cedex
La société BEAS a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 25 juin 1998. Le mandat de la société BEAS de Commissaire aux comptes suppléant de la société Deloitte & Associés a été renouvelé le 12 mai 2016 pour une durée de six exercices, expirant en 2022 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021.
La société BEAS est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.
- **L'Institut de gestion et d'expertise comptable (IGEC)**
22, rue Garnier, 92200 Neuilly-sur-Seine
La société IGEC a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes suppléant de la société Grant Thornton par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 16 mai 2013 en remplacement de M. Pierre-François Allieux, démissionnaire ; son mandat a été renouvelé le 12 mai 2016, pour une durée de six exercices, expirant en 2022 à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021. La société IGEC est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.

INFORMATION CONCERNANT LES DÉMISSIONS OU LES NON-RENOUVELLEMENTS DES CONTRÔLEURS LÉGAUX

Aucune démission, ni aucun non-renouvellement ne sont intervenus au cours de l'année 2021.

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Cette information figure dans la Note 11 de l'annexe aux comptes consolidés.



5.6 – VÉRIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES ANNUELLES

5.6.1 – DÉCLARATION DE VÉRIFICATION DES INFORMATIONS FINANCIÈRES HISTORIQUES

Se reporter aux Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos au 31 décembre 2021, figurant respectivement aux paragraphes 5.5.1 et 5.5.2 du présent document d'enregistrement universel.

Pour les exercices précédents, il convient de se reporter aux rapports suivants qui sont inclus par référence dans le présent document d'enregistrement universel conformément aux dispositions de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 :

- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document d'enregistrement universel de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2021 sous le numéro D.21-0258

respectivement aux paragraphes 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2020 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2020 » ;

- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le Document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2020 sous le numéro D.20-0244 respectivement aux paragraphes 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2019 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2019 ».

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) et sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

5.6.2 – AUTRES INFORMATIONS VÉRIFIÉES PAR LES CONTRÔLEURS LÉGAUX

DANS LES COMPTES CONSOLIDÉS

Le montant des dépenses en matière de recherche et développement s'élève à 29,0 millions d'euros pour l'exercice 2021.

DANS LES COMPTES ANNUELS

En application des articles 223 quater et 39.4 du CGI, le montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement s'élèvent à 461 204,11 euros.

ARTICLE D. 441-6 : FACTURES REÇUES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	4 997					599
Montant total des factures concernées TTC	138 943 143	239 169	1 972 374	77 177	-539 580	1 749 141
% du montant total des achats TTC de l'exercice	9,90 %	0,02 %	0,14 %	0,01 %	-0,04 %	0,12 %
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice						
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues			415			
Montant total des factures exclues TTC			10 652 598			
(C) Délais de paiement de référence utilisé (contractuel ou délai légal - art. L. 441.6 ou art. L. 443.1 du Code de commerce)						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	30/40/50 jours fin de décade : délais contractuels					



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

Date des dernières informations financières

ARTICLE D. 441-6 : FACTURES ÉMISES NON RÉGLÉES À LA DATE DE CLÔTURE DE L'EXERCICE DONT LE TERME EST ÉCHU

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées		6 737				2 114
Montant total des factures concernées TTC	142 605 620	4 424 585	2 805 470	1 651 791	18 561 881	27 443 726
% du montant total des achats TTC de l'exercice						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	9,8 %	0,3 %	0,2 %	0,1 %	1,3 %	1,9 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues			1 253			
Montant total des factures exclues TTC			650 891			
(C) Délais de paiement de référence utilisé [contractuel ou délai légal - article L. 441.6 ou article L. 443.1 du Code de commerce]						
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement		30 jours fin de décade date de facture (France)		60 jours date d'embarquement (Export)		

5.6.3 – INFORMATIONS FINANCIÈRES NON CONTENUES DANS LES ÉTATS FINANCIERS

Ce paragraphe est sans objet.



5.7 – DATE DES DERNIÈRES INFORMATIONS FINANCIÈRES

Le dernier exercice pour lequel les informations financières ont été vérifiées est l'exercice clos le 31 décembre 2021.



5.8 – INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES

5.8.1 – INFORMATIONS FINANCIÈRES TRIMESTRIELLES OU SEMESTRIELLES

Néant.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

Changement significatif de la situation financière ou commerciale

5.8.2 – INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES

Aucune situation financière postérieure au 31 décembre 2021, n'ayant été publiée, ces paragraphes sont sans objet.



5.9 – POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

(en euros par action)	2017	2018	2019	2020	2021
Dividende net	7,00	4,95	3,50	0,00	5,10

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2022 de procéder au titre de l'exercice 2021 au paiement d'un dividende de 5,10 euros par action. Cette distribution sera effectuée le 18 mai 2022. Les dividendes nets futurs dépendront de la capacité de la Société à

générer un résultat bénéficiaire, de sa situation financière, de sa stratégie de développement et de tout autre facteur que le Conseil d'administration jugera pertinent de prendre en compte pour faire sa proposition de distribution des dividendes.



5.10 – PROCÉDURES JUDICIAIRES ET D'ARBITRAGE

Les informations relatives aux procédures judiciaires et d'arbitrage figurent au Chapitre 2 « Facteurs de risques et politiques d'assurance » du présent rapport annuel.



5.11 – CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE OU COMMERCIALE

Les principaux changements de la situation financière intervenus au cours de l'exercice sont décrits au paragraphe 5.3.1 et dans la Note 4.15.2 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Les principaux événements de l'exercice concernant la situation commerciale du Groupe sont décrits au paragraphe 1.3 « Marchés et activité en 2021 ».



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES



ACTIONNARIAT ET CAPITAL

6.1 Actionnariat et capital **268**

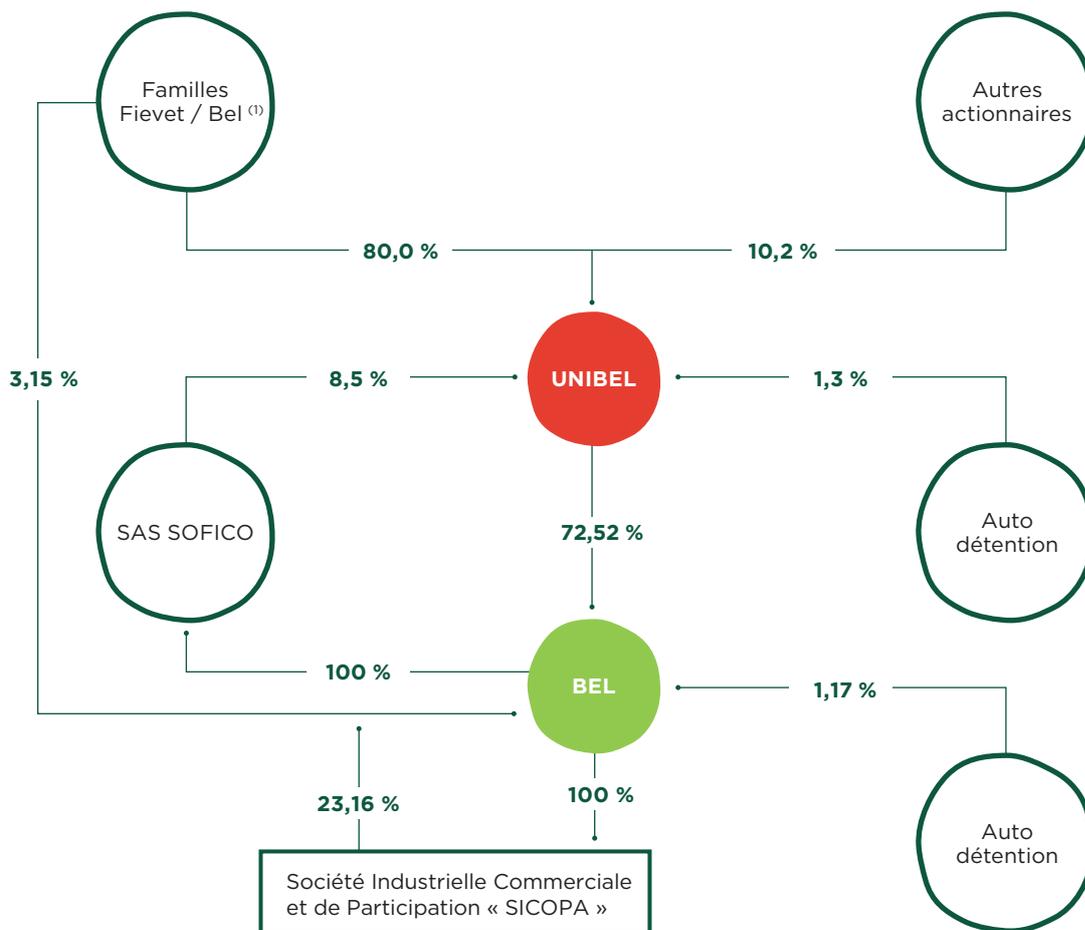




6.1 – ACTIONNARIAT ET CAPITAL

6.1.1 – ACTIONNARIAT POST OPRO SOIT À PARTIR DU 25 JANVIER 2022 ET AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

ORGANIGRAMME ACTIONNARIAL DU GROUPE BEL (en % du capital)



(1) Ce libellé regroupe les signataires du pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 19 septembre 2013 et les sociétés qu'ils contrôlent.



ACTIONNARIAT ET CAPITAL

Actionnariat et capital

À la connaissance de l'émetteur, le capital de Bel est ainsi réparti entre les actionnaires :

BEL AU 31 DÉCEMBRE 2021	ACTIONS DE CAPITAL		DROITS DE VOTE « BRUTS »		DROITS DE VOTE EN AG	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Unibel ^(a)	4 683 556	68,15 %	9 334 793	78,67 %	9 331 797	91,58 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	216 500	3,15 %	432 999	3,65 %	432 999	4,25 %
SOUS-TOTAL CONCERT	4 900 056	71,30 %	9 767 792	82,32 %	9 764 796	95,83 %
Sofil/groupe Lactalis ^(c)	61 851	0,90 %	123 702	1,04 %	123 702	1,21 %
Autres actionnaires	238 336	3,47 %	301 826	2,54 %	304 822	2,96 %
SOUS-TOTAL PUBLIC	303 183	4,41 %	428 524	3,61 %	428 524	4,20 %
Autodétention	80 620	1,17 %	80 620	0,00 %	-	0,00 %
Sicopa	1 591 472	23,16 %	1 591 472	0,00 %	-	0,00 %
TOTAUX	6 872 335	100 %	11 865 412	100 %	10 193 320	100 %

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Fiévet-Bel.

(b) Signataires du Pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 19 septembre 2013 et les sociétés, autres qu'Unibel, qu'ils contrôlent.

(c) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Besnier et non représentée au Conseil d'administration.

Au 31 décembre 2021, le capital était composé de 6 872 335 actions auxquelles étaient associés, 11 865 412 droits de vote bruts et 10 193 320 droits de vote exerçables en Assemblée générale (l'écart correspondant aux actions autodétenues et aux droits de vote double).

Au cours de l'exercice, sont intervenues les déclarations de franchissement de seuils suivantes :

- déclaration de franchissement individuel d'Unibel et de Sicopa le 6 octobre 2021 ;
- déclaration de franchissement de concert d'Unibel, de Sicopa et du groupe familial Fiévet-Bel agissant de concert vis-à-vis de Bel.

Ces déclarations de franchissement de seuils sont intervenues dans le cadre de l'acquisition par Sicopa (filiale à 100 % de Bel), le 30 septembre 2021, de 1.591.472 actions Bel cédées par Sofil, en échange de la cession par Sicopa d'un périmètre comprenant Royal Bel Leerdammer NL, Bel Italia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine.

Au 31 décembre 2021, Unibel qui détenait avec les membres du Groupe Familial Fiévet-Bel, directement et indirectement, 95,63% du capital et 82,32 %) des droits de vote théoriques de la société, a mené une offre publique de retrait suivie d'un retrait obligatoire (« OPR-RO ») au prix de 550 euros par action.

À l'issue de cette offre publique qui s'est déroulée du 24 décembre 2021 au 10 janvier 2022, Unibel, les membres du Groupe Familial Fievet-Bel et la société par actions simplifiée Société Industrielle Commerciale et de

Participation qu'elle contrôle, détenaient de concert 97,41 % du capital et au moins 83,33% des droits de vote théorique de Bel.

Conformément à l'avis AMF du 12 janvier 2022 (D&I n° 222C0119), le Retrait Obligatoire a été mis en œuvre à compter du 25 janvier 2022, date de radiation des actions Bel du marché réglementé d'Euronext Paris.

La société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance Unibel est contrôlée par des membres du groupe familial Fiévet-Bel, qui sont liés par un pacte publié par l'Autorité des marchés financiers le 19 septembre 2013 ; ce pacte est détaillé dans l'avis AMF n° 213C1436 du 19 septembre 2013 et dans le document d'enregistrement universel d'Unibel ; ces actionnaires contrôlent aujourd'hui 80 % du capital et 84,9 % des droits de vote bruts d'Unibel.

Par ailleurs, la Société Financière et Commerciale, Sofico, filiale à 100 % de la société Bel, détient en autocontrôle 8,45 % des actions d'Unibel.

Le pacte Dutreil n°2019/2 signé le 7 janvier 2019 et enregistré le 9 janvier 2019, d'une durée minimale de deux ans prorogeable tacitement pour une durée supplémentaire de trois mois, a été dénoncé auprès de l'administration fiscale par un courrier en date du 24 février 2021. En conséquence, celui-ci n'a pas été reconduit et a pris fin le 9 avril 2021, date à laquelle ont débuté les engagements individuels de conservation des bénéficiaires de donations réalisées à l'appui de ce Pacte. Les engagements individuels de conservation sont d'une durée de quatre années, soit jusqu'au 9 avril 2025.



ACTIONNARIAT ET CAPITAL

Actionnariat et capital

Dès lors, un nouvel engagement collectif de conservation portant sur les actions BEL a été conclu le 1^{er} avril 2021, celui-ci présente les caractéristiques suivantes :

ENGAGEMENT DE CONSERVATION

Régime	Collectif
Date d'enregistrement/de départ	06/04/2021
Durée initiale de l'engagement collectif	2 ans
Reconduction	
% du capital engagé à la date de signature	71,58 %
% des droits de vote engagés à la date de signature	72,91 %
Signataire dirigeant	Antoine Fiévet
Signataire détenant au moins 5 % du capital	Unibel

Compte tenu de la radiation de la cotation de la société BEL intervenue le 25 janvier 2022, un avenant à cet engagement collectif de conservation est prévu.

Pour mémoire, les « pactes Dutreil » permettent aux détenteurs directs ou indirects des actions comprises dans

le périmètre du pacte d'obtenir une exonération fiscale de 75 % en base taxable vis-à-vis des droits de mutation ou de l'impôt de solidarité sur la fortune. En contrepartie, les bénéficiaires de cette exonération s'engagent à ne pas céder leurs titres pendant une durée de conservation, collective et individuelle, d'un minimum de six années.

MODIFICATIONS DANS LA RÉPARTITION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le tableau suivant indique la répartition du capital et des droits de vote exerçables en Assemblées générales des actionnaires sur les trois derniers exercices.

	31/12/2021			31/12/2020			31/12/2019		
	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG
Unibel ^(a)	4 680 560	68,11 %	91,58 %	4 651 237	67,68 %	69,42 %	4 651 237	67,68 %	69,44 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	216 500	3,15 %	4,25 %	237 221	3,45 %	3,54 %	237 221	3,45 %	3,54 %
SOUS-TOTAL CONCERT	4 897 060	71,26 %	95,83 %	4 888 458	71,13 %	72,97 %	4 888 458	71,13 %	72,97 %
Sofil/groupe Lactalis ^(c)	61 851	0,90 %	1,21 %	1 653 323	24,06 %	24,68 %	1 653 323	24,06 %	24,68 %
Autres actionnaires	241 332	3,51 %	2,96 %	246 791	3,59 %	2,36 %	246 554	3,59 %	2,34 %
SOUS-TOTAL PUBLIC	303 183	4,41 %	4,20 %	1 900 084	27,65 %	27,03 %	1 899 877	27,65 %	26,46 %
Autodétention	80 620	1,17 %	0,00 %	83 793	1,22 %	0,00 %	84 000	1,22 %	0,00 %
Sofico	1 591 472	23,16 %	0,00 %						
TOTAUX	6 872 335	100 %	100 %	6 872 335	100 %	100 %	6 872 335	100 %	100 %

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Fiévet-Bel.

(b) Signataires du Pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 19 septembre 2013 et les sociétés, autres qu'Unibel, qu'ils contrôlent.

(c) Société contrôlée au plus haut niveau par la famille Besnier et non représentée au Conseil d'administration.

6.1.2 – CAPITAL SOCIAL

SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2021

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 31 décembre 2021 de 10 308 502,50 euros. Il est divisé en 6 872 335 actions de 1,50 euro de nominal.

Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DE CAPITAL SOCIAL, OPTIONS

Au 31 décembre 2021, il n'existe ni titres donnant accès au capital, ni actions non représentatives de capital social, ni options. Les informations sur les programmes en cours d'attribution gratuite d'actions sont détaillées infra au paragraphe 6.2.3 « Stock-option – actions de performance ».



ACTIONNARIAT ET CAPITAL

Actionnariat et capital

DÉLÉGATIONS ET AUTORISATIONS CONSENTIES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION (EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-100 DU CODE DE COMMERCE) EN COURS DE VALIDITÉ OU TERMINÉES EN COURS D'EXERCICE

Date de l'Assemblée	Objet de la délégation	Montant nominal maximum autorisé ou nombre d'actions	Durée et/ou date d'échéance de la délégation	Date et modalités d'utilisation par le Conseil d'administration
22 mai 2019	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, possibilité d'attribuer des actions gratuites en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail.	Le montant nominal maximum des augmentations de capital ne pourra être supérieur à 1 % du capital social atteint à la date de décision de cette augmentation.	26 mois soit jusqu'au 21 juillet 2021. Il a été mis fin à cette délégation pour la partie non utilisée par la 15 ^e résolution de l'AG du 14 mai 2020	
22 mai 2019	Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées.	30 000 actions	38 mois soit jusqu'au 21 juillet 2022. Il a été mis fin à cette délégation pour la partie non utilisée par la 14 ^e résolution de l'AG du 14 mai 2020	
14 mai 2020	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital social avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, possibilité d'attribuer des actions gratuites en application de l'article L. 3332-21 du Code du travail.	Le montant nominal maximum des augmentations de capital ne pourra être supérieur à 1 % du capital social atteint à la date de décision de cette augmentation.	26 mois soit jusqu'au 13 juillet 2022	
14 mai 2020	Autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux de la Société ou des sociétés liées.	30 000 actions	38 mois soit jusqu'au 13 juillet 2023	
11 mai 2021	Autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond.		18 mois soit jusqu'au 10 novembre 2022	
11 mai 2021	Autorisation à donner au Conseil en vue d'annuler les actions rachetées par la société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce.		24 mois soit jusqu'au 10 mai 2023	



ACTIONNARIAT ET CAPITAL

Actionnariat et capital

HISTORIQUE DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions créées ou annulées	Variation du capital nominal (en euros)	Réserves	À l'issue de l'opération, nominal (en euros)	Nombre d'actions
01/01/2016	Situation de départ	-	-	-	10 308 502,50	6 872 335
31/12/2021	Situation finale	-	-	-	10 308 502,50	6 872 335

MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

Toute modification des droits attachés aux titres qui composent le capital est régie par les prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES - MODE DE CONVOCATION - CONDITIONS D'ADMISSION ET CONDITIONS D'EXERCICE DU DROIT DE VOTE

Les modes de convocation, les conditions d'admission et les conditions d'exercice du droit de vote en Assemblées générales sont régis par la loi et les articles 20 et 21 des statuts de la Société, ainsi rédigés :

- les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions ;
- l'Assemblée générale ordinaire annuelle est réunie au moins une fois par an, dans le courant du semestre qui suit la clôture de chaque exercice, sous réserve de prorogation de ce délai par décision judiciaire ;
- des Assemblées générales extraordinaires ou des Assemblées générales ordinaires convoquées extraordinairement peuvent être réunies en cours d'exercice ;
- les réunions des Assemblées générales ont lieu au siège social, ou en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation ;

- l'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation, sous les réserves prévues par la loi. Aucun autre objet que ceux qui sont portés à l'ordre du jour ne peut être mis en délibération, sauf l'exception prévue par la loi concernant les révocations d'administrateurs et leur remplacement ;
- tout actionnaire peut également voter par correspondance, selon les modalités légales et réglementaires en vigueur.

Il est précisé que tout actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut y participer :

- soit en votant par correspondance ;
- soit en se faisant représenter en donnant pouvoir au Président, à son conjoint ou partenaire avec lequel a été conclu un pacte civil de solidarité, à un autre actionnaire, ou à toute autre personne (physique ou morale) de son choix dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou encore sans indication de mandataire.

Pour toute procuration donnée par un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution.

Les formules de procuration de vote par correspondance sont établies et mises à la disposition des actionnaires conformément à la législation en vigueur.

6.1.3 – DROITS DE VOTE

L'Assemblée générale extraordinaire du 2 décembre 1935 a institué un droit de vote double.

Conformément à l'article 24 des statuts, un droit de vote double de celui conféré aux actions au porteur eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent est attribué aux actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible n'interrompt pas le délai de quatre ans susvisés et conserve les droits acquis.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.

Le droit de vote double pourrait être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire après approbation par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

En cas de démembrement de la propriété des actions, le droit de vote attaché à l'action appartient au nu-propriétaire, sauf pour les décisions concernant l'affectation des bénéfices pour lesquelles il appartient à l'usufruitier.



ACTIONNARIAT ET CAPITAL

Actionnariat et capital

6.1.4 – STOCK-OPTIONS – ACTIONS DE PERFORMANCE

À ce jour, le Groupe n'a jamais utilisé de dispositif de stock-options.

En revanche, des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) sous conditions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2007. Les bénéficiaires des douze

premiers plans Bel ont pu céder les actions attribuées dans ce cadre.

Depuis 2007, un plan a été mis en place chaque année à l'exception de l'année 2021. Le tableau suivant établit la synthèse des plans ayant produit des effets sur l'exercice 2021.

PLANS « AGA » BEL

N° DU PLAN	12	13	14
Autorisation de l'Assemblée	14/05/2018	22/05/2019	22/05/2019
Date d'attribution	15/05/2018	22/05/2019	11/03/2020
Date d'acquisition	17/05/2021	22/05/2022	21/03/2023
Date de disponibilité	18/05/2021	23/05/2022	21/03/2023
Nombre de titres attribués	8 809	11 511	14 748
Nombre de titres transférés (transférables)	(3 391)	(6 209) ^(a)	(12 486) ^(a)
Nombre de bénéficiaires effectifs	69	72 ^(a)	90 ^(a)

(a) Sous réserves des conditions de présence et de performance.

Au 31 décembre 2021, 18 695 actions existantes sont, après prise en compte des départs et des résultats connus, encore susceptibles d'être transférées dans le cadre des plans en cours.

Au 31 décembre 2021, les salariés ne détenaient aucune participation au capital de Bel au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

Suite au retrait des actions de Bel de la cotation, Unibel consentira à chaque bénéficiaire une promesse d'achat pour les actions transférées au titre des plans 13 et 14.



ACTIONNARIAT ET CAPITAL

Actionnariat et capital

6.1.5 – PROGRAMME DE RACHAT D’ACTIONS : BILAN ET DESCRIPTIF

BILAN DES PROGRAMMES DE RACHAT D’ACTIONS

L’Assemblée générale mixte du 11 mai 2021 a autorisé le Conseil d’administration, pendant une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu’au 10 novembre 2022, à mettre en œuvre un programme de rachat d’actions, conformément à la réglementation applicable. Cette autorisation a remplacé celle donnée par l’Assemblée générale du 14 mai 2020.

La société Bel a acquis au cours de l’année 2021 un total de 218 actions propres au cours moyen de 332,97 euros, pour un montant de 72 878,35 euros et dont les frais s’élèvent à 290,35 euros, dont :

- 218 actions au titre du programme de rachat d’actions décidé par l’Assemblée générale du 14 mai 2020 au cours moyen de 332,97 euros.
- action au titre du programme de rachat d’actions décidé par l’Assemblée générale du 11 mai 2021.

3 391 actions ont été transférées aux bénéficiaires du onzième plan d’attribution gratuite d’actions.

Aucune réallocation des actions autodétenues à un autre objectif n’est intervenue en 2020.

NOMBRE D’ACTIONS DÉTENUES EN PROPRE AU 31 DÉCEMBRE 2021

Nombre d’actions autodétenues	80 620
% du capital en autodétention	1,17 %
Valeur comptable nette	22 745 milliers d’euros
Valeur nominale (1,50 euro par action)	121 milliers d’euros

RÉPARTITION PAR OBJECTIFS DES TITRES DE CAPITAL DÉTENUS ARRÊTÉE À LA DATE DU 28 FÉVRIER 2021

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 80 620, représentant 1,22 % du capital.

Nombre de titres détenus répartis par objectifs :

Animation du cours par l’intermédiaire d’un contrat de liquidité	Néant
Opération de croissance externe	Néant
Couverture d’options d’achat d’actions ou autre système d’actionnariat des salariés	80 620
Couverture de valeurs mobilières donnant droit à l’attribution d’actions	Néant
Annulation	Néant

La société Bel n’utilise à date pas de produits dérivés, il n’y a donc aucune position ouverte à l’achat ou à la vente.



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

7.1	Renseignements concernant la Société	277
7.2	Renseignements sur les filiales et participations	278
7.3	Contrats importants	280
7.4	Documents disponibles	280





INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Renseignements concernant la Société

7.1 – RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LA SOCIÉTÉ

DÉNOMINATION SOCIALE, NOM COMMERCIAL ET SIGLE

Bel

Cette dénomination pourra ou non être suivie de la mention : La Vache qui rit.

Sigle : Bel SA

Nom commercial : La Vache qui rit – FBSA

LIEU ET NUMÉRO D'ENREGISTREMENT

Numéro RCS : 542 088 067 Nanterre

Code NAF/APE : 1051 C – Fabrication de fromage

IDENTIFIANT D'ENTITÉ JURIDIQUE (LEI)

Identifiant d'entité juridique (LEI) :

5493005GNGE7UFJCIL03

DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

Date de constitution : 16 novembre 1922.

Date d'expiration : 31 décembre 2040, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

SIÈGE SOCIAL, FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

Siège social : 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Téléphone : + 33 1 84 02 72 50

Forme juridique : société anonyme à Conseil d'administration

Bel est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions prévues par le Code de commerce, et aux dispositions de ses statuts.

EXERCICE SOCIAL

Du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année.

OBJET SOCIAL

(Extrait des statuts - article 2)

La Société a pour objet, en tous pays :

- le commerce, la fabrication, la transformation de tous produits laitiers, de leurs dérivés et de leurs composants ;
- le commerce, la fabrication et la transformation de tous produits alimentaires, de leurs dérivés et de leurs composants ;
- la réalisation de toutes opérations financières telles que l'acquisition, la gestion, la revente éventuelle de toutes

participations dans le capital de sociétés françaises ou étrangères ;

- la construction, l'acquisition, la vente, la prise à bail, la transformation et l'appropriation de tous immeubles et locaux nécessaires à l'exploitation ;
- l'étude, la création, la prise, l'achat, la location, l'exploitation ou la représentation de tous brevets, procédés de fabrication ou marques ;
- la prise de participations dans toutes sociétés ayant pour objet la fabrication et la commercialisation de tous produits chimiques.

D'une manière générale, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières ou immobilières, pouvant se rapporter directement ou indirectement à l'objet social ou susceptibles d'en favoriser le développement, telles par exemple la diffusion ou la vente d'objets à caractère publicitaire ou destinés à la promotion des ventes.

Et ce, de toutes manières directes ou indirectes, suivant les modalités qui paraîtront appropriées sans aucune restriction tant à titre d'intermédiaire que par intervention et, notamment, par l'étude et la création de sociétés nouvelles ou par la prise d'intérêts dans toutes entreprises déjà existantes, soit sous la forme de participations, concessions de licences, soit au moyen de souscriptions ou d'achats de titres, parts et droits sociaux, soit encore en fusionnant avec toutes sociétés ou en les absorbant.

CONDITION, FIXATION ET RÉPARTITION DES BÉNÉFICES

(Extrait des statuts - article 26)

Si le bénéfice distribuable déterminé conformément à la loi et constaté par l'Assemblée générale ordinaire annuelle après approbation des comptes est suffisant, l'Assemblée générale peut décider de l'affecter à un ou plusieurs postes de réserves, dont elle règle l'affectation ou l'emploi, de le reporter à nouveau ou de le distribuer aux actionnaires à titre de dividende.

L'Assemblée générale annuelle a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et/ou en actions.

L'Assemblée peut, en outre, prélever toutes sommes sur les fonds de réserve à sa disposition en vue d'une répartition aux actionnaires, sauf à indiquer expressément les postes sur lesquels les prélèvements sont ainsi effectués. Toutefois, les dividendes sont prélevés par priorité sur le bénéfice distribuable de l'exercice.



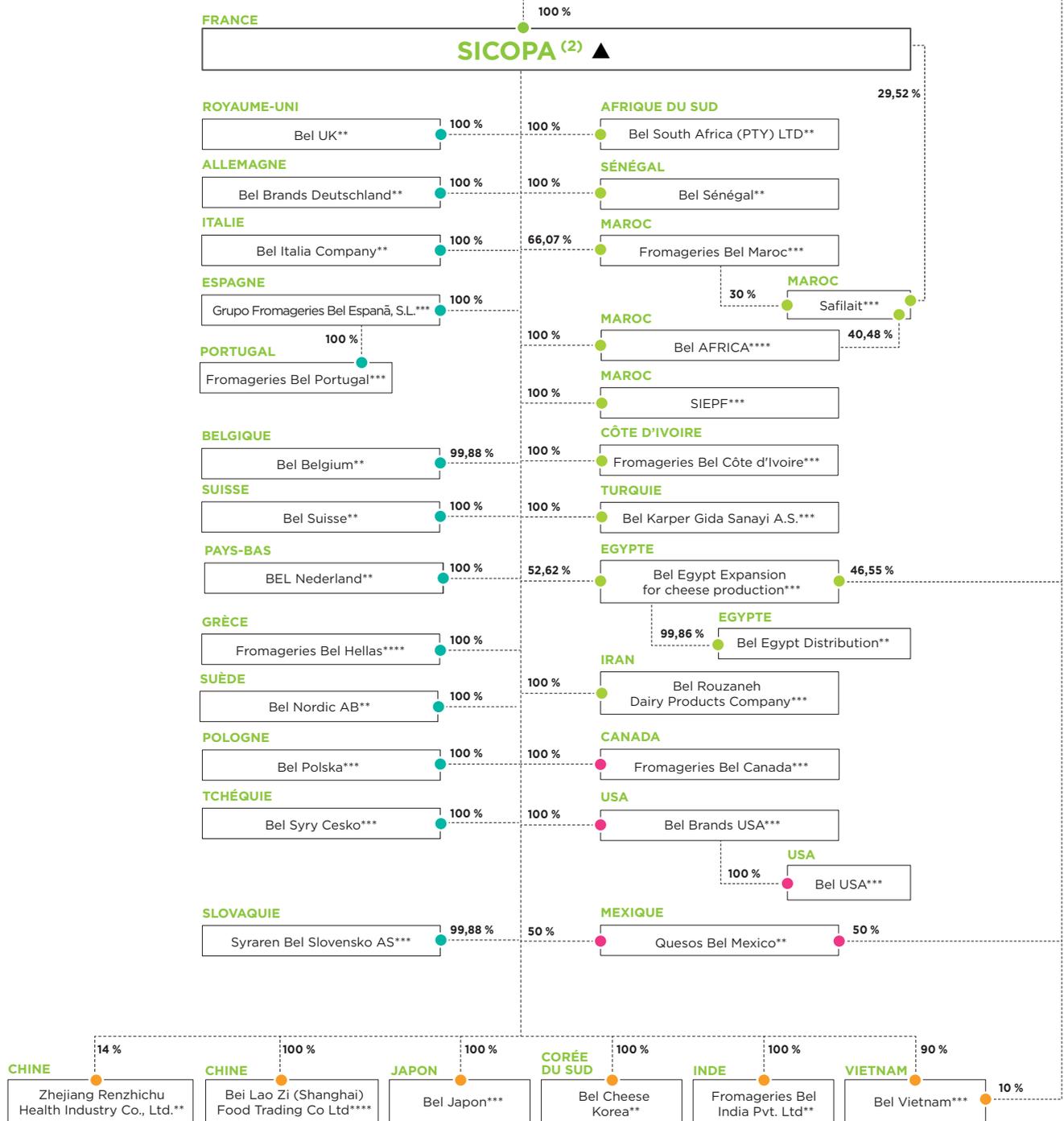
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Renseignements sur les filiales et participations

7.2 – RENSEIGNEMENTS SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

UNIBEL ⁽¹⁾

FRANCE

BEL

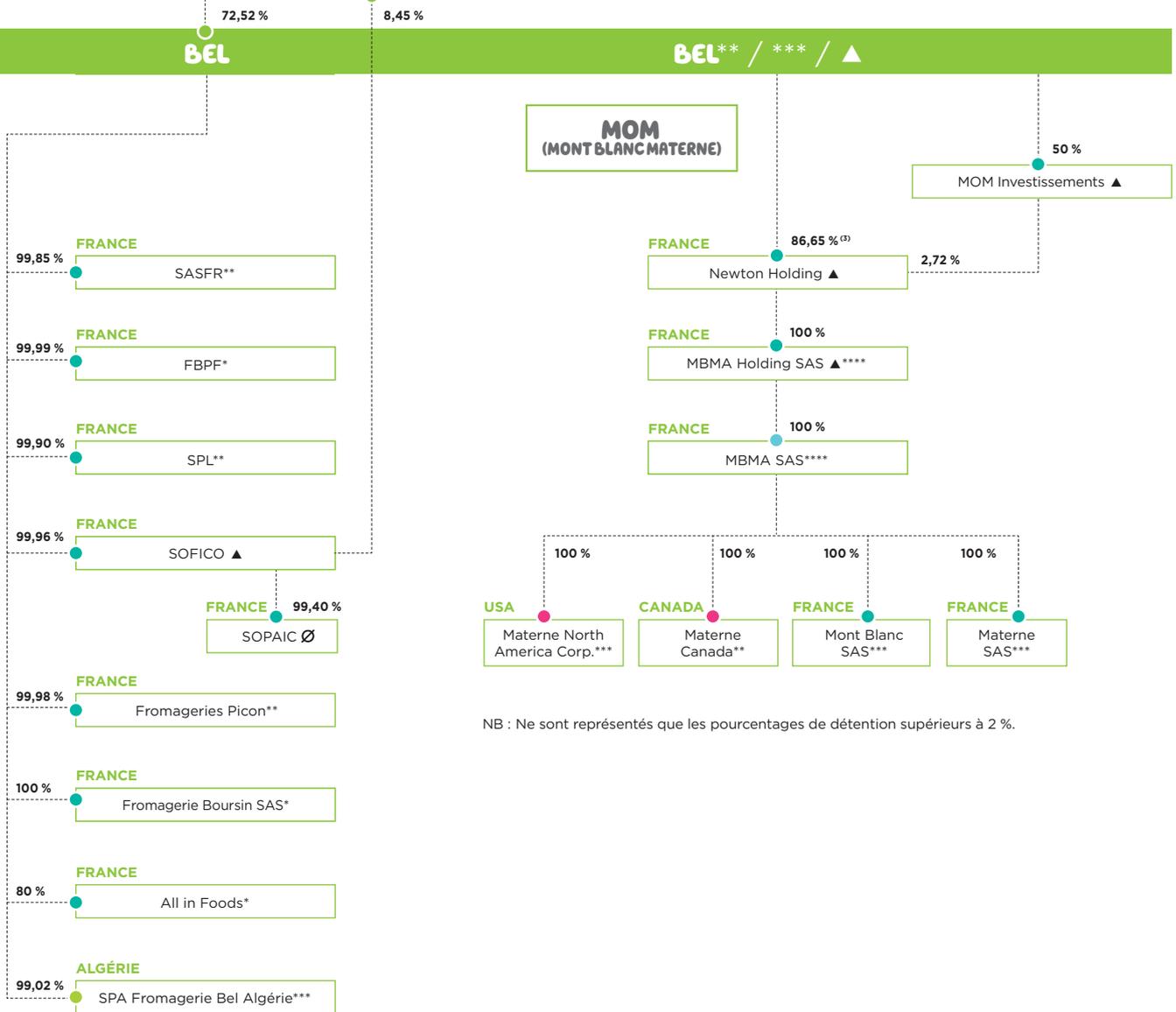


NB : Ne sont représentés que les pourcentages de détention supérieurs à 2 %.



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
Renseignements sur les filiales et participations

UNIBEL ⁽¹⁾



NB : Ne sont représentés que les pourcentages de détention supérieurs à 2 %.

- * Activité de production
- ** Activité de commercialisation
- *** Activité de production et de commercialisation
- **** Services administratifs
- ▲ Société Holding
- Ø Sans activité en 2021
- Europe
- Amériques
- Asie-Pacifique
- Moyen-orient / Grande Afrique

(1) Le pourcentage de détention d'Unibel dans Bel affiché est le pourcentage prévisionnel de détention direct après les opérations dites d'offre ou « Offer », de retrait ou « Squeeze-out Procédure » et de gré-à-gré ou « OTC Acquisition » ; il ne prend pas en compte les titres auto-détenus ni les titres détenus par SICOPA.
 (2) Au 30/09/21 Sicopa détient 1 591 472 titres de Bel, soit 23,16 % du capital social. Cette détention n'est pas représentée sur cet organigramme.
 (3) Dont 55,36 % d'actions ordinaires et 31,29 % d'actions de préférence.





INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Contrats importants

7.3 – CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats conclus par la Société et ses filiales dans le cadre normal de leurs affaires ne sont pas repris ci-dessous.

Depuis l'acquisition du groupe MOM en 2016, le Groupe bénéficie d'une promesse de vente (call) de la part des managers du groupe MOM sur l'ensemble des actions qu'ils détiennent, soit 35 % des actions ordinaires, exerçable à la demande de Bel au plus tard le 30 avril 2022. Le 30 avril 2021, Bel a partiellement exercé la promesse de vente et a acquis 17,56 % des actions ordinaires. À l'issue de cette opération, Bel détient 82,5 % des actions ordinaires du groupe MOM. Le Groupe a la possibilité d'acquérir le solde des actions au plus tard le 30 avril 2022 pour un prix fixé à 208 millions d'euros et détenir ainsi 100 % du capital et des droits de vote.

Bel a par ailleurs conclu, le 12 mars 2020, un accord portant sur l'acquisition par la Société de 80 % du capital de la société All In Foods, société ayant pour activité la fabrication et la commercialisation de produits constituant une alternative végétale au fromage, sous la marque Nature et Moi. Un mécanisme de liquidité permettra à Bel de

détenir 100 % du capital à horizon 2024. La réalisation définitive de l'acquisition est prévue pour la fin du premier semestre 2020.

Le Groupe Bel a par ailleurs réalisé en 2021, la cession d'un périmètre comprenant Royal Bel Leerdammer B.V., BellItalia, Bel Deutschland, la marque Leerdammer et tous ses droits attachés, ainsi que Bel Shostka Ukraine, à Lactalis. Le périmètre concerné est transféré à Lactalis par Sicopa, filiale détenue à 100 % par Bel, en échange de 1 591 472 actions Bel (représentant 23,16 % du capital de Bel) détenues par Lactalis. Cette opération comprend un accord de distribution des produits du Groupe Bel par Lactalis en Allemagne, en Italie et en Ukraine.

Le lecteur est invité à se reporter à la Note 6 du paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés » concernant le montant des engagements comptabilisés au 31 décembre 2021 ».

Des informations sur le contrat de prestations de service existant entre Unibel et Bel sont données au paragraphe 4.4.2 « Parties liées ».



7.4 – DOCUMENTS DISPONIBLES

Les informations du Groupe sont disponibles sur le site Internet corporate www.groupe-bel.com, rubrique Finance.

Les statuts, les procès-verbaux des Assemblées générales, les Rapports des Commissaires aux comptes ainsi que les autres

documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société auprès du secrétariat du Conseil d'administration sis 2, allée de Longchamp - 92150 Suresnes - France.

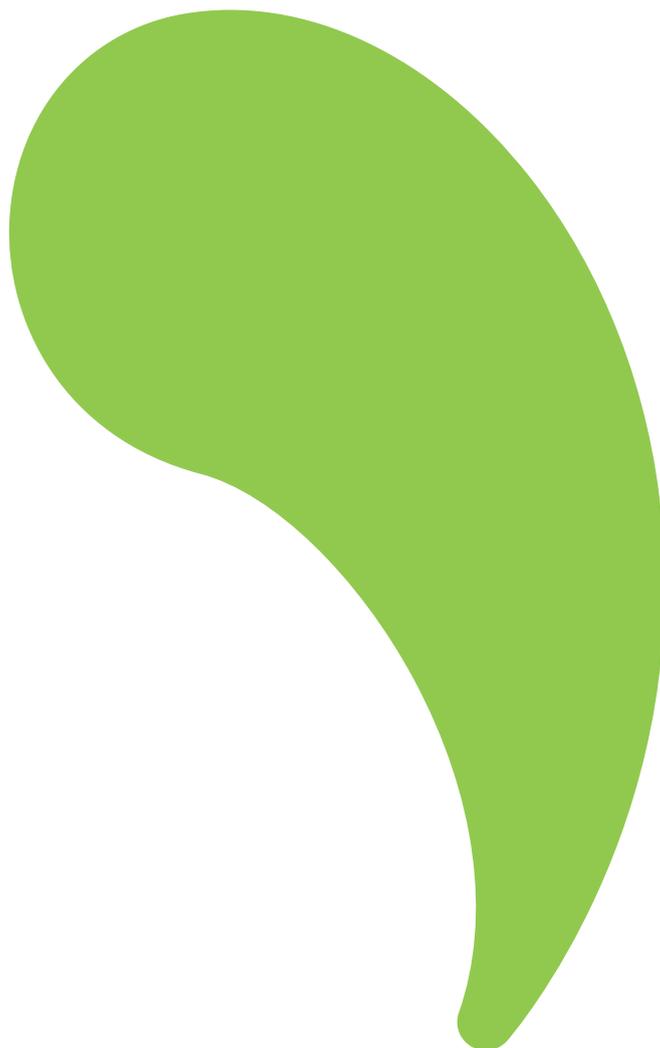
Pour suivre l'actualité Bel

www.groupe-bel.com



Crédits photo : @Bel - Getty Images
Design et production : HAVAS PARIS.





**2, allée de Longchamp
92150 Suresnes**

Société anonyme au capital de 10 308 502,50 euros
RCS Nanterre 542 088 067
Code APE/NAF : 1 051C