



2020

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

incluant le Rapport financier annuel et
la Déclaration de performance extra-financière

* Pour tous. Pour de bon



1

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS 3

1.1	Présentation du Groupe	4
1.2	Tendances du marché	18
1.3	Marchés et activités en 2020	19
1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2021	21
1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	23

2

FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE 25

2.1	La politique de gestion des risques	26
2.2	Hiérarchisation des risques	27
2.3	Risques liés à l'environnement externe	29
2.4	Risques inhérents à l'activité	35
2.5	Risques financiers	41
2.6	Politiques d'assurances et de couverture des risques	42

3

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE 43

3.1	Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous	44
3.2	Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes	57
3.3	Contribuer à une alimentation plus saine	70
3.4	Promouvoir une agriculture durable	75
3.5	Concevoir des emballages responsables	82
3.6	Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	86
3.7	Renforcer l'accessibilité de ses produits	100
3.8	Note méthodologique	102
3.9	Annexe 1 : Contribuer aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies	104
3.10	Annexe 2 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD	105
3.11	Annexe 3 : Synthèse des données environnementales	106
3.12	Rapport de l'un des commissaires aux comptes sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	108
3.13	Rapport d'assurance raisonnable des commissaires aux comptes sur une sélection d'informations extra-financières consolidées figurant dans le rapport de gestion	110

4

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE 113

4.1	Principes de gouvernance	114
4.2	Rémunérations et avantages	128
4.3	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	136
4.4	Transactions avec des parties liées	139

5

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES 143

5.1	Informations financières historiques	144
5.2	Informations financières pro forma	144
5.3	Examen de la situation financière et du résultat	145
5.4	Trésorerie et capitaux	146
5.5	États financiers	148
5.6	Vérification des informations financières annuelles	235
5.7	Date des dernières informations financières	237
5.8	Informations financières intermédiaires et autres	237
5.9	Politique de distribution de dividendes	237
5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	237
5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	238

6

ACTIONNARIAT ET BOURSE 239

6.1	Actionnariat et capital	240
6.2	Bourse	246

7

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 11 MAI 2021 251

7.1	Ordre du jour	252
7.2	Texte des projets de résolutions	253

8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 257

8.1	Personne responsable du document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel	258
8.2	Renseignements concernant la Société	259
8.3	Renseignements sur les filiales et participations	260
8.4	Contrats importants	262
8.5	Documents disponibles	262
8.6	Tables de concordances	263



2020

Document d'enregistrement universel



Société anonyme au capital
de 10 308 502,50 euros

Siège social :
2 allée de Longchamp
92150 SURESNES

SIREN 542 088 067
RCS NANTERRE

**incluant le Rapport financier annuel et
la Déclaration de performance extra-financière**



Le document d'enregistrement universel a été déposé auprès de l'AMF le 6 avril 2021, en sa qualité d'autorité compétente au titre du Règlement (UE) n° 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit Règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux titres financiers et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au Règlement (UE) n° 2017/1129. Le présent document d'enregistrement universel de la société Bel, inclut :

- Rapport financier annuel émis en application de l'article L. 451-1-2 I et II du Code monétaire et financier ;
- Rapport de gestion, incluant la Déclaration de performance extra-financière de Bel arrêté par le Conseil d'administration en application des articles L. 225-100 et suivants et des articles L. 225-102-1 et suivants du Code de commerce ; et

- Rapport sur le Gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Figurent au chapitre 8 les tables de concordance entre les rubriques du document d'enregistrement universel (Annexes I et II du Règlement européen n° 2019/980) et celles du Rapport financier prévu à l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier ainsi que celles du Rapport de gestion prévu aux articles L. 225-100 et suivants et des articles L. 225-102-1 et suivants du Code de commerce.

Dans le cadre du présent rapport, (ci-après « document d'enregistrement universel »), sauf indication contraire, les termes « Bel » ou « la Société » désignent la société Bel et les termes le « Groupe » ou « Groupe Bel » désignent la société Bel et ses filiales consolidées.

Le rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle du rapport financier annuel qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) et est disponible sur le site de l'émetteur.



La Vache qui rit® 4 essentiels est une nouvelle recette de La Vache qui rit, enrichie avec 4 nutriments qui répondent aux principales déficiences dans certains pays d'Afrique, Moyen-Orient et Asie, identifiées grâce aux recommandations de l'OMS et des autorités locales. En 2020, le produit a été lancé en Algérie, au Maroc, et en Egypte. En 2021, le produit est également lancé en Afrique Sub-saharienne, Turquie, Vietnam, et à venir en Afrique du Sud et dans les Pays du Golfe.

1 PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

1.1	Présentation du Groupe	4	1.4	Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2021	21
1.2	Tendances du marché	18			
1.3	Marchés et activités en 2020	19	1.5	Propriétés immobilières, usines et équipements	23

1.1 PRÉSENTATION DU GROUPE

UN ACTEUR MONDIAL DU SNACKING SAIN,
LAITIER, FRUITIER ET VÉGÉTAL

INFORMATIONS CLÉS

5^{ème}GÉNÉRATION
DE DIRIGEANTS
FAMILIAUX

12 510

COLLABORATEURS



1 865

CRÉATION
DE L'ENTREPRISE

4 500

FOURNISSEURS

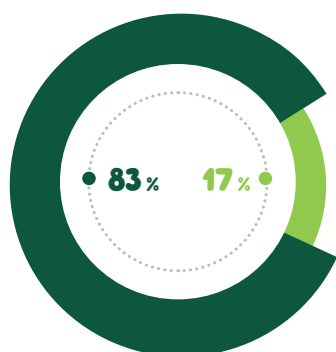


2 500

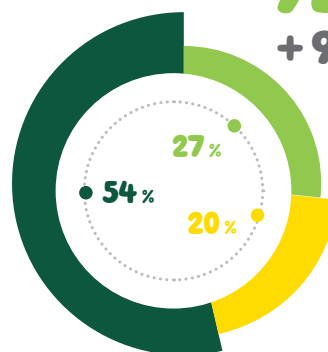
PRODUCTEURS LAITIERS
PARTENAIRES20 MILLIARDS
DE PORTIONSPLUS DE 30
MARQUESPLUS DE 40
FILIALES3 456 M€
DE CHIFFRE
D'AFFAIRES33 SITES
DE PRODUCTION

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

RÉPARTITION PAR SEGMENT
MARCHÉS MATURES /
NOUVEAUX TERRITOIRESNOUVEAUX
TERRITOIRES
591 M€MARCHÉS
MATURES**2864 M€**

* Croissance organique entre 2019 et 2020.

RÉPARTITION
PAR ZONE GÉOGRAPHIQUEAMÉRIQUES,
ASIE-PACIFIQUE**920 M€**
+ 9,5%*

EUROPE

1858 M€
+ 1,9%*MOYEN-ORIENT,
GRANDE AFRIQUE**678 M€**
- 3,1%*

FAITS MARQUANTS 2020

Publication
de la politique
de biodiversité
**COCONSTRUITE
AVEC WWF FRANCE****128****RÉNOVATIONS
DE RECETTES**Signature du Pacte
sur les dates de
**CONSOMMATION
TOO GOOD TO GO**

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES CRÉATEUR DE VALEURS POUR TOUS

Depuis 1865, nous nous appuyons sur...

NOS RESSOURCES

DES MARQUES ICONIQUES

reconnues dans le monde entier

DES HOMMES ET DES FEMMES

porteurs de savoirs-faire reconnus et uniques

DES SITES INDUSTRIELS

performants implantés dans des territoires

DES RÉSEAUX

de partenaires qui s'engagent à nos côtés et que nous soutenons

DES RESSOURCES NATURELLES

dont la consommation baisse d'année en année

UNE STRUCTURE FAMILIALE SOLIDE ET STABLE

qui apporte des ressources financières régulières

Un portefeuille de plus de **30 marques**

12 510 collaborateurs dans plus de **40 filiales**

Un savoir-faire industriel déployé dans **33 sites industriels** et **16 pays**

Des territoires aménagés (infrastructures, réseaux, etc)

2 500 éleveurs et **69 %** des achats réalisés auprès de fournisseurs évalués avec un score moyen de **52/100** par Ecovadis

Plus de **6 000 clients** / distributeurs répartis dans **120 pays** générant **3,5 milliards d'euros** de chiffre d'affaires

Coalitions d'acteurs, collectivités et associations expertes

Conso eau / **6,48 m³** par tonne produite

96 % des emballages (papier/carton) certifiés sans déforestation

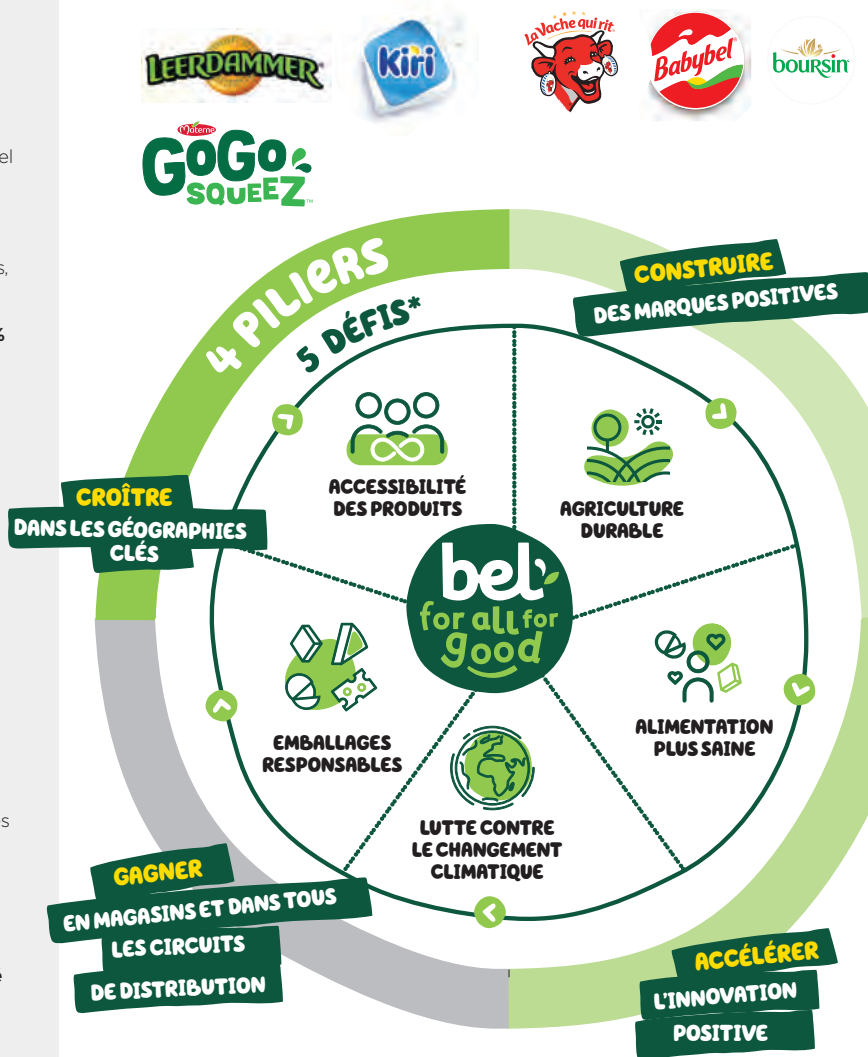
0,72 MWh PCI / tonne produite

Des sols en bonne santé, une biodiversité riche (Agriculture régénératrice)

5^{ème} génération d'actionnaires dirigeants familiaux

820 m€ de lignes de crédit non utilisées et **1 800 m€** de capitaux propres

NOTRE STRATÉGIE



* Identifiés par les analyses de matérialité et des risques.

NOS VALEURS

AUDACE, ENGAGEMENT ET BIENVEILLANCE.

NOS PRINCIPES ÉTHIQUES

NOTRE MISSION

OFFRIR UNE ALIMENTATION PLUS SAIN ET RESPONSABLE POUR TOUS

NOS ACTIVITÉS

Bel produit des aliments sains, responsables et accessibles pour tous, partout, à tout moment, en proposant aux consommateurs du monde entier des snacks en portion et des solutions culinaires, leur permettant de bénéficier des bienfaits des produits laitiers, fruitiers et végétaux.



NOTRE AMBITION
UNE ENTREPRISE
RESPONSABLE
ET RENTABLE

NOS IMPACTS

NOTRE CONTRIBUTION

Pour nos collaborateurs

Des salaires et des avantages sociaux compétitifs, un cadre de travail protégé, et un mode de vie sain

31 filiales ayant mis en place un programme à destination des employés (« *Healthy smiles* »)

Pour nos consommateurs

Une alimentation plus saine pour tous
Six programmes d'éducation nutritionnelle en particulier à destination des enfants

Pour nos clients

Des modèles de distribution innovants pour 7 500 vendeurs de rue et épiciers marocains et une présence dans plus de 120 marchés

Pour nos partenaires

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

Pour la planète

De l'eau propre (plus de 6 M€/an pour le traitement des eaux usées), des énergies renouvelables (47 % de l'électricité d'origine renouvelable) et des emballages prêts au recyclage ou biodégradables (82 %)

Pour nos actionnaires

Un dividende récurrent et une croissance régulière

Pour les ONG et experts scientifiques

Nos expériences et nos données

Pour nos collectivités et institutions

Du soutien aux territoires et des impôts payés dans 26 états, représentant 30 % du résultat

NOS RISQUES

Corruption, violation des droits humains et évasion fiscale

Qualité, sécurité alimentaire et réglementation produit

Image et réputation

Produits accessibles et abordables pour tous

Volatilité des prix des matières premières

Gestion de la relation avec les éleveurs

Changement climatique

Durabilité des ressources naturelles et packaging responsable

Environnement géopolitique et répartition géographique de nos activités

NOS AMBITIONS 2025

Pour nos collaborateurs

- 100 % des collaborateurs ont suivi au moins une formation dans l'année
- Tendre vers zéro accidents
- 100 % des filiales ont mis en place des programmes d'éducation nutritionnelle à destination de leurs collaborateurs

Pour nos consommateurs

- 80 % des volumes de produits destinés aux enfants et familles respectent la promesse « Bel Nutri+ »

Pour nos partenaires

- Note moyenne Ecovadis de nos partenaires à 55
- 100 % des éleveurs laitiers partenaires ont accès à des modèles sociétaux innovants
- 80 000 participants à des programmes de business inclusifs

Pour la planète

- Neutralité carbone de nos opérations (Scopes 1 et 2) et réduction de 27,5 % de nos émissions de GES (Scopes 1, 2 et 3) en 2030 (versus 2017) par tonne de produits finis
- - 80 % de consommation d'eau par tonne de produits finis versus 2008
- 100 % de surfaces zéro risque de conversion
- 100 % des emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables

Pour pérenniser nos activités

- des résultats qui permettent de soutenir les territoires, d'investir dans la préservation de nos ressources et de participer au « mieux être » de tous

INFORMATIONS FINANCIÈRES CLÉS ^(a)

(en millions d'euros)	2020	2019	Variation
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 456	3 403	1,5 %
Marge brute	1 008	969	3,9 %
Marge brute (en % du chiffre d'affaires)	29,2 %	28,5 %	2,3 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	245	211	16,1 %
Dont : résultat opérationnel courant	263	237	11,0 %
autres charges et produits non courants	(18)	(26)	- 29,6 %
MARGE OPÉRATIONNELLE ^(b)	7,1 %	6,2 %	14,3 %
RÉSULTAT NET	153	124	23,1 %
Dont : part du Groupe	144	121	18,4 %
intérêts minoritaires	9	3	224,5 %
dilué par action (en euros)	21,18	17,88	18,4 %
TOTAL CAPITAUX INVESTIS	2 443	2 494	- 2,1 %
Dont : capitaux propres part du Groupe	1 768	1 716	3,0 %
intérêts minoritaires	91	94	
dette financière nette	584	684	
Flux de trésorerie			
Résultant de l'activité opérationnelle	386	309	
Résultant des investissements	(178)	(150)	
Résultant des opérations de financement	(21)	(77)	
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	187	82	

(a) Les autres informations financières et comptables, ainsi que les états financiers détaillés sont présentés au chapitre 5.

(b) La marge opérationnelle est le ratio du résultat opérationnel rapporté au chiffre d'affaires.

1.1.1 PROFIL DU GROUPE

Bel est un groupe agroalimentaire familial français, né dans le Jura en 1865. Il est aujourd'hui dirigé par Antoine Fiévet, cinquième représentant de dirigeants familiaux.

À plus de 150 ans, Bel est un des leaders mondiaux du marché des fromages de marque et un acteur majeur du snacking sain. Le Groupe commercialise des produits en portions individuelles sur trois territoires complémentaires : le laitier, le fruitier et le végétal. Il dispose d'un portefeuille de marques internationales, positives et accessibles, telles que La Vache qui rit®, Kiri®, Mini Babybel®, Leerdammer®, Boursin®, Pom'Potes® ou encore GoGo squeeZ®, ainsi qu'une trentaine de marques locales.

Porté par sa mission « offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous », ses valeurs - audace, engagement et bienveillance -, et grâce à la mobilisation de ses 12 510 collaborateurs « activistes », le Groupe entend contribuer à construire l'alimentation de demain : saine, durable et inclusive. Pour cela, il s'appuie sur son modèle d'entreprise, créateur de valeurs pour tous, où responsabilité et rentabilité sont indissociables.

Le Groupe est présent dans 120 pays, compte plus d'une quarantaine de filiales et 33 usines de production dans le monde.

1.1.2 UN MODÈLE D'AFFAIRES, CRÉATEUR DE VALEURS POUR TOUS

Bel offre à ses consommateurs, les bienfaits des produits laitiers, fruitiers et végétaux, à travers des produits sûrs et de qualité. Le Groupe cherche à avoir un impact positif pour tous ceux qui l'entourent, de l'éleveur au consommateur, et en préservant la planète.

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.

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'habitants, 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 :

- 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.

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 ;
- croître dans les géographies clés ;
- gagner en magasins et dans tous les circuits de distribution.

Le Groupe souhaite ainsi se développer en proposant une offre de produits toujours plus responsables et qui réponde aux attentes grandissantes des consommateurs en matière de respect de l'environnement et de naturalité.

Des outils propres à l'Entreprise sont développés pour guider l'action des collaborateurs Bel et de ses parties prenantes :

- le Code de bonnes pratiques des affaires, qui définit les principes, valeurs et règles de bonne conduite des affaires que le Groupe entend voir respecter partout dans le monde et en toutes circonstances, par ses collaborateurs lorsqu'ils sont confrontés à des interrogations d'ordre éthique dans le cadre de leur activité professionnelle (voir paragraphe 3.1.5 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires ») ;
- la Charte des achats responsables expose les engagements que Bel prend vis-à-vis de ses fournisseurs, ainsi que ce que le Groupe leur demande de respecter en retour sur des enjeux sociétaux majeurs tels que l'éthique des affaires, le respect des droits de l'homme et des enfants, la lutte contre la corruption, etc. (voir paragraphe 3.1.5 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires » et paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires ») ;
- la Charte mondiale Bel pour une filière laitière durable, cosignée par le WWF France, guide les pratiques du Groupe jusqu'en 2025 pour répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la filière lait et à l'évolution des attentes des consommateurs sur l'ensemble de ses bassins laitiers (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable ») ;
- le système de profilage nutritionnel « *Bel Nutri+* » fixe l'ambition du Groupe en matière d'amélioration continue de la valeur nutritionnelle des produits Bel (voir paragraphe 3.3.3 « Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits ») ;

- la Charte de communication responsable de Bel liste les principes que doivent respecter ses communications sous toutes leurs formes (publicité, packaging, digitale) en particulier lorsqu'elles s'adressent directement aux enfants de moins de 12 ans (voir paragraphe 3.2.3
- « Communiquer de manière responsable et transparente auprès de ses consommateurs ») ;
- la *scorecard* RSE définit les indicateurs extra-financiers clés du Groupe, à horizon 2025, et visant à soutenir le développement de son modèle de croissance durable.

1.1.3 HISTORIQUE ET FAITS MARQUANTS 2020

Une entreprise née dans le Jura

En 1865, Jules Bel installe à Orgelet, dans le Jura, son entreprise d'affinage et de négoce de comté. En 1908, son fils Léon Bel, reprend l'affaire. Il découvre alors le fromage des frères Graf, installés à Dole depuis 1917. Il s'agit là d'une crème de gruyère fondu, conditionnée en boîte de conserve.

Léon Bel pressent le potentiel du fromage fondu, bon, économique, facile à transporter et à conserver. Il se lance dans l'aventure industrielle et fonde en 1922 la société anonyme « Fromageries Bel ».

Plus qu'une marque de fromage, une icône

Léon Bel dépose, le 16 avril 1921, la marque La Vache qui rit® – un produit nouveau en France, tant par sa recette originale que sa texture. En 1924, La Vache qui rit trouve son format légendaire : une portion individuelle et triangulaire individuelle, dans un emballage en étain (aujourd'hui remplacé par l'aluminium).

C'est aussi lui qui a l'idée de donner tout de suite une vraie personnalité à ce produit, celle d'une vache rouge dotée d'une expression humaine, le rire. Il fait dessiner cette identité par le célèbre illustrateur animalier Benjamin Rabier. Depuis lors, la personnalité originale et attachante de La Vache qui rit lui permet d'entretenir une relation privilégiée avec les consommateurs, petits et grands, à travers le monde.

En plus d'être fromager, Léon Bel est aussi un pionnier dans l'art de communiquer. Dès 1923, à une époque où la réclame semblait suffire à promouvoir un produit, La Vache qui rit descend dans la rue avec des affiches publicitaires à l'humour omniprésent et tisse une relation affective avec les consommateurs grâce à une présence originale sur les objets de la vie courante. Dès 1950, elle s'invite dans les foyers grâce à des films et messages publicitaires à la télévision, à la radio et au cinéma avant de rassembler sur internet une communauté de fans qui cherchent inlassablement à savoir pourquoi La Vache qui rit... rit.

Depuis sa naissance en 1921, La Vache qui rit, son image, son emballage et sa communication, n'ont cessé d'être modernisés afin de répondre aux nouvelles aspirations des consommateurs. Depuis près de 100 ans, elle fait partie du quotidien des familles.

Industrialisation et développement international

Le démarrage industriel et commercial de La Vache qui rit a en 1924, lorsque Léon Bel installe, dans la fabrique de Lons-le-Saunier, les premiers pétrins de fonte et les machines à portions. Deux ans plus tard, il fait construire à Lons-le-Saunier une nouvelle usine moderne, qui héberge encore aujourd'hui la production des fromages La Vache qui rit et le Centre de Recherche, Innovation et Développement du Groupe, pour les fromages fondus.

En 1929, le Groupe se lance à l'international, sous l'impulsion de Léon Bel. Il installe sa première usine en Angleterre, puis une seconde en Belgique en 1933. Plus rien n'arrêtera l'essor des produits Bel en Europe, en Amérique du Nord, en Afrique, au Proche et Moyen-Orient et en Asie-Pacifique.

En 1937, Robert Fiévet, gendre de Léon Bel, est nommé Directeur général des Fromageries Bel. Il en deviendra Président en 1957 et conduira jusqu'en 1996 le développement national et international de Bel, marquant profondément son histoire. L'essor international de Bel est rendu possible grâce aux caractéristiques du fromage fondu : praticité de conservation et de transport, accessibilité et homogénéité de la recette.

Après La Vache qui rit, Bel lance de nouvelles marques sur le marché, nées de l'esprit d'innovation cher à Bel : Babybel® (1933), Bonbel® (1947), Apericube® (1960), Kiri® (1966), Mini Babybel® (1977), Pik et Croq® (1995).

L'essor international du Groupe s'est construit grâce :

- aux lancements de nouveaux produits, à l'effigie des marques internationales historiques du Groupe et/ou des marques nationales ;
- aux implantations sur les territoires où le Groupe opère et au plus près des consommateurs, à travers la création de filiales et d'usines de production. En 2020, le Groupe Bel a inauguré une usine à Sorel-Tracy (Canada) pour accueillir la production de Mini Babybel pour le marché canadien. Bel compte aujourd'hui plus d'une quarantaine de filiales et 33 usines de production dans le monde ;
- à des acquisitions, dans les secteurs : fromager avec Leerdammer en 2002 et Boursin en 2007, laitier avec la société marocaine Safilait en 2015, fruitier avec le Groupe MOM en 2016 et plus récemment, végétal avec All In Foods en 2020.

Diversification des activités

Leader sur le marché du snacking fromager avec ses marques iconiques et audacieuses en portions individuelles, le Groupe propose des produits qui répondent à une tendance forte de consommation alliant santé, plaisir et praticité et crée de nouveaux usages. Ainsi Mini Babybel s'impose en Europe et aux États-Unis comme une alternative au snacking salé, Pik et Croq diversifie l'offre du goûter en associant fromage et gressins et Apericube fait du fromage un ingrédient clé des moments de convivialité en Europe ou en Asie.

Fort de ces expériences réussies et de sa capacité à diversifier son offre pour répondre aux attentes nouvelles des consommateurs, Bel a fait le choix en 2015 d'aller au-delà de la catégorie fromagère avec une prise de participation majoritaire dans la société marocaine Safilait qui transforme, conditionne et commercialise des produits laitiers sous la marque Jibal ainsi que du lait frais et UHT. Cette acquisition a permis de prouver la capacité de la marque Kiri à sortir de son rayon fromage et à étendre de manière réussie sa gamme aux marchés du yaourt et du lait UHT.

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

Le Groupe confirme ce positionnement stratégique en 2016 avec l'acquisition du Groupe MOM, qui vise à créer un acteur mondial majeur du snacking sain. Le Groupe MOM a connu une expansion inégalée de son activité en France et aux États-Unis en s'appuyant sur ses marques historiques Materne et Mont Blanc commercialisées en France, et a créé la catégorie de la compote en gourde avec des positions de leadership fort avec ses marques Pom'Potes et GoGo squeeZ aux États-Unis. Cette opération constitue une opportunité unique d'accélérer la croissance du Groupe en s'appuyant sur la présence internationale de Bel. Bel et MOM partagent tous deux une identité reposant sur des marques fortes et innovantes qui offrent des portions individuelles d'encas sains, et ne nécessitant pas de chaîne du froid (portion ambiante). Bel et MOM s'appuient sur la complémentarité de leurs gammes et de leur savoir-faire industriel pour asseoir leur leadership à l'international.

En 2019, Bel a annoncé sa volonté d'élargir son offre au-delà des produits laitiers, fromagers et fruitiers, en innovant sur le territoire complémentaire du végétal. Pour répondre à ses ambitions et faire sa place dans le végétal, le Groupe mise à la fois sur de la croissance organique, consistant à diversifier l'offre de ses marques cœur en proposant des alternatives végétales ou mixtes et de la croissance externe, en se rapprochant d'entreprises ou start-ups pionnières, qui développent les innovations de demain (tant sur les ingrédients, les techno...). C'est ainsi qu'en décembre 2019, le Groupe a participé à la levée de fonds réalisée par Yofix Probiotics Ltd, start-up israélienne innovante, qui commercialise des alternatives végétales aux produits laitiers fermentés, sans soja et dotées d'un étiquetage lisible et transparent. En 2020, le Groupe a acquis la start-up française All In Foods qui développe une large gamme de spécialités végétales, alternatives au fromage (tranches et blocs, croûtes fleuries, râpés, tartinables) et de sauces végétaliennes issues d'un savoir-faire reconnu sur ce marché. La même année, Bel a lancé son premier produit 100 % végétal sur la marque Boursin. En décembre 2020, le Groupe Bel a enfin rejoint le Fond européen New Protein Funds dédié à l'investissement d'amorçage de technologies *plant-based* et *cell-based* de Big Idea Ventures LLC. Cette dernière est le leader mondial de l'investissement du secteur de la FoodTech, pour identifier et soutenir les entrepreneurs et projets les plus prometteurs, sur les protéines alternatives.

En décembre 2020, Bel a lancé au Royaume-Uni le premier produit de sa marque 100 % végétale, Nurish, avant un déploiement international en 2021.

En 2021, le Groupe continuera le développement et les lancements de recettes végétales, mais aussi mixtes associant matières premières laitières et légumineuses ou 100 % végétales sur ses marques cœur.

Faits marquants de 2020

Bel, une entreprise résiliente face aux crises

L'année 2020 a été marquée par plusieurs événements extérieurs à Bel, mais qui ont impacté le Groupe sur tous ses territoires : la pandémie de la COVID-19, l'explosion du port de Beyrouth, ou encore une situation géopolitique compliquée dans certains pays au sein desquels le Groupe opère.

Face à ces situations inédites, Bel a fait de la santé et la sécurité de ses collaborateurs, sa priorité absolue. Le Groupe a aussi soutenu ses partenaires et avec eux,

maintenu la chaîne alimentaire. Enfin, fidèle à ses valeurs d'engagement et de bienveillance, le Groupe a choisi de se mobiliser pour ceux qui étaient particulièrement exposés et touchés, à travers des aides financières, des dons de produits ou de matériel d'hygiène.

Face à la crise sanitaire, Bel a été particulièrement attentif à ses partenaires et communautés :

- auprès de ses producteurs laitiers : en France, Bel a maintenu le prix d'achat et les volumes de lait collecté auprès de ses producteurs partenaires de l'Association de Producteurs de Bel Ouest ;
- auprès de ses fournisseurs : Bel a proposé à certaines catégories de fournisseurs, des dispositifs leur permettant de bénéficier de règlements anticipés à des conditions plus favorables ;
- auprès de ses communautés : Le Groupe a permis à ses collaborateurs du siège de s'engager sur leur temps professionnel dans des missions d'urgence nationale identifiées par le Gouvernement ou proposer du mécénat de compétence. Près de 50 missions citoyennes ont ainsi été menées par des collaborateurs du Groupe.

Bel a également organisé une Journée de Solidarité Internationale, où une journée de production de produits La Vache qui rit a été intégralement offerte aux acteurs de terrain (hôpitaux, personnels soignants) et aux populations démunies. Ainsi, les 12 usines La Vache qui rit du Groupe se sont mobilisées pour produire l'équivalent de 20 millions de portions fromagères.

De même lors de l'explosion du port de Beyrouth au Liban, le Groupe – implanté localement depuis 55 ans – a apporté son soutien aux populations impactées en faisant don d'un million de portions de fromage Picon.

L'innovation au service du bien-manger

La portion est au cœur de l'offre Bel. Elle permet d'apporter la juste dose « de bien-manger ». Pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et à la nécessité d'ouvrir la voie à une alimentation plus inclusive, Bel a accéléré en 2020 la transformation de ses marques et de son portefeuille de produits.

Le Groupe a poursuivi la rénovation de ses recettes et lancé de nombreuses innovations pour proposer des produits toujours plus naturels, répondant aux besoins nutritionnels des consommateurs, à leurs usages et leurs pouvoirs d'achat partout dans le monde. Ainsi, de nouveaux lancements de produits et 128 rénovations vers plus de nutrition et naturalité ont été lancés, permettant au Groupe d'atteindre 72 % de son portefeuille (Enfants et Familles) respectueux des engagements BelNutri+ et plus de 98 % de produits (marques cœur) sans colorants et arômes artificiels. Parmi ces réalisations :

- une nouvelle recette de Kiri® simplifiée, avec seulement cinq ingrédients, a été lancée dans toute l'Europe ;
- des gammes fonctionnelles (enrichies en nutriments) : Babybel 5G Protéines a ainsi été lancé en Belgique, Espagne, Portugal, Pays-Bas, République Tchèque, Slovaquie et Ukraine. Les deux références de Babybel Plus (probiotiques et vitamines) ont quant à elles été lancées aux États-Unis et en Grande Bretagne. Sur la plupart de ces marchés, Babybel représente la première offre fonctionnelle de fromages ;
- La Vache qui rit Big 4, en Algérie, au Maroc et en Egypte. Cette nouvelle recette est enrichie en fer, en zinc, en iode et en vitamines (A ou D) pour répondre aux principales déficiences alimentaires des populations locales.

Enfin, Bel a poursuivi sa stratégie de démocratisation du bio. En septembre 2020, Bel s'est associé à McDonald's France pour proposer un Mini Babybel bio dans les menus Happy Meal au sein des 1 490 McDonald's en France. plus de 3,7 millions de portions de Mini Babybel ont ainsi été commercialisées au 31 décembre 2020.

Le défi du végétal

Bel a annoncé sa volonté de devenir un leader du végétal dans sa catégorie. Pour cela, le Groupe mise à la fois sur de la croissance organique consistant à diversifier l'offre de ses marques cœur en proposant des spécialités végétales et mixtes, et sur de la croissance externe, en prenant des participations dans des entreprises ou start-ups, qui développent les innovations de demain (tant sur les ingrédients que sur les technologies...).

En 2020, le Groupe a lancé aux États-Unis son tout premier produit 100 % végétal, sous la marque Boursin. Le Groupe a également annoncé le lancement dès janvier 2021 d'une gamme mixte sur La Vache qui rit, The Laughing Cow Blends. Cette dernière, déclinée en trois références alliant fromage, légumineuses et herbes, sera prioritairement commercialisée aux États-Unis, en Grande-Bretagne, au Canada, en Allemagne et en Australie en début d'année 2021. Un Mini Babybel végétal sera également lancé aux États-Unis en 2021, ainsi qu'une nouvelle marque 100 % végétale, qui complètera le portefeuille des marques cœur du Groupe.

En juin 2020, Bel a acquis 80 % du capital de la société All In Foods, start-up française implantée à Saint-Nazaire et qui développe une large gamme de spécialités végétales, alternatives au fromage et de sauces végétaliennes. En décembre 2020, le Groupe Bel a également rejoint le Fond européen New Protein Funds dédié à l'investissement d'amorçage de technologies *plant-based* et *cell-based* de Big Idea Ventures LLC. Cette dernière est le leader mondial de l'investissement du secteur de la FoodTech, pour identifier et soutenir les entrepreneurs et projets les plus prometteurs, sur les protéines alternatives.

La RSE au cœur de notre modèle responsable et rentable

Le Groupe Bel est convaincu que placer la responsabilité au cœur de ses décisions lui permettra de perdurer et améliorera sa croissance à long terme. Aussi, en 2020, Bel a fait le choix de réunir RSE et Finance au sein d'une même Direction générale et poursuivi ses efforts pour relever ses cinq défis prioritaires : promouvoir une agriculture durable, contribuer à une alimentation plus saine, s'engager pour des emballages responsables, lutter contre le changement climatique et réduire son empreinte environnementale, renforcer l'accessibilité de ses produits.

- Bel a rejoint le Pacte sur les Dates de Consommation lancé par Too Good To Go France, pour réduire le

gaspi alimentaire. Le Groupe a été l'une des premières entreprises à concrétiser son engagement : sensibiliser les Français aux Dates de Durabilité Minimale (DDM). Des explications sur les dates de consommation, la conservation du produit ont été insérées au sein de 17 millions de boîtes de La Vache qui rit. Des pictogrammes ont été apposés sur les intercalaires séparant les fromages, pour inciter les consommateurs à faire confiance à leurs sens, et ainsi observer, sentir, goûter le produit une fois la date dépassée, et déterminer s'il pouvait être jeté. Depuis l'initiative a été déployée au Portugal et le sera en 2021, dans plusieurs autres pays européens ;

- Bel a publié sa politique Biodiversité, coconstruite, avec l'expertise du WWF France. Elle inclut les engagements et objectifs chiffrés et ambitieux que prend le Groupe, sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, « de la fourche à la fourchette » pour la préservation, la valorisation et la restauration de la biodiversité. En parallèle, Bel a rejoint l'initiative Act for Nature au niveau international, qui rassemble des entreprises, pouvoirs publics, scientifiques et associations afin de créer une véritable dynamique collective internationale pour protéger, valoriser et restaurer la biodiversité ;
- Bel a renouvelé pour la 4^e année consécutive son accord avec l'Association des Producteurs Bel de l'Ouest (APBO), dans la continuité des trois premières années de partenariat. Cet accord, reconduit sur toute l'année 2021, prévoit un cadre économique sécurisé pour les 780 producteurs de l'APBO et la poursuite du déploiement de pratiques durables pour favoriser le soin aux animaux et réduire l'empreinte environnementale des fermes ;
- le Groupe Bel s'attache à promouvoir de bons comportements alimentaires et un mode de vie sain pour les enfants et les familles. Il noue des partenariats à long terme avec des ONG et des autorités gouvernementales pour promouvoir des pratiques alimentaires saines et soutenir des programmes d'éducation alimentaire. Le Groupe a pour objectif de mettre en œuvre des programmes d'éducation nutritionnelle dans 10 pays où il est présent d'ici 2025. En 2020, Bel a signé trois nouveaux partenariats : en Égypte avec l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) et le Ministère de l'Éducation, en Côte d'Ivoire et au Congo avec Action Contre la Faim ;
- pour l'aider concrètement à mieux répondre aux défis alimentaires, le Groupe a réuni un comité d'experts de haut niveau, reconnu en nutrition et en santé publique. Composé de sociologues, nutritionnistes, médecins généralistes ou encore chercheurs en santé publique, ce comité d'experts a pour vocation de challenger le Groupe et de l'accompagner vers une alimentation de qualité, accessible à tous et qui contribue de manière volontaire à baisser ses impacts sur l'environnement.

1.1.4 STRATÉGIE

Le Groupe Bel est aujourd'hui un des leaders mondiaux du marché des fromages de marque et un acteur majeur du snacking sain laitier, fruitier et végétal, en portions individuelles. Il souhaite contribuer à construire le modèle agroalimentaire de demain, en offrant une alimentation plus saine et responsable pour tous. Pour cela, il s'appuie sur son savoir-faire depuis 150 ans et ses valeurs : Audace, Bienveillance et Engagement.

Pour atteindre son ambition, le Groupe a engagé une profonde transformation de son modèle, qui passe par la transformation de ses marques et l'accélération de sa feuille de route RSE. Son plan stratégique de rupture repose sur quatre piliers d'actions :

- construire des marques positives, porteuses de sens et qui sont moteur du changement ;
- accélérer l'innovation positive, pour se développer durablement sur chacune de ses catégories - snacking et solutions culinaires - et de relever le défi du végétal ;

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

- croître dans des géographies clés pour le Groupe, et atteindre une taille critique sur ces nouveaux marchés ;
- gagner en magasins et dans tous les canaux de distribution, en renforçant son action sur le e-commerce et la restauration hors foyer.

Pour son développement, le Groupe allie croissance organique et croissance externe. Les acquisitions de Safilait en 2015, du Groupe MOM en 2016, et de la start-up All In Food en 2020, en sont les premières illustrations.

Plus récemment, l'opération de cession d'un périmètre d'activités comprenant notamment la marque Leerdammer s'inscrit elle aussi dans la continuité de cette stratégie de diversification.

Le Groupe souhaite ainsi atteindre à moyen terme l'équilibre de son chiffre d'affaires entre le laitier et le fruitier / végétal en s'appuyant notamment sur ses marques cœur La Vache qui rit®, Kiri®, Mini Babybel®, Boursin® ou GoGo squeeZ®, sous lesquelles il continuera à développer des produits laitiers, des produits fruitiers, des alternatives végétales ou mixtes.

Pour construire ce modèle d'entreprise durable et rentable, le Groupe peut compter sur l'engagement de ses 12 510 collaborateurs, l'excellence de sa productivité industrielle et l'utilisation de la data au cœur de chacun de ses métiers.

Construire des marques positives

Le Groupe dispose de marques iconiques et reconnues dans le monde entier.

Elles portent les valeurs et les engagements de Bel, et se déclinent à travers des gammes de produits toujours plus sains et responsables. Le format en portion individuelle des produits Bel, plébiscité pour son caractère ludique et pratique, est une réponse adaptée aux nouveaux modes et usages de consommation : plus nomades et fractionnés. Il constitue un véritable repère pour consommer la juste quantité alimentaire adaptée à ses besoins. Protégées par leur emballage individuel, les portions Bel peuvent être commercialisées dans toutes les géographies. Ces différents atouts en font un moteur de croissance à l'international.

Les marques Bel entendent aussi jouer un vrai rôle social, en apportant un impact positif sur leur écosystème au-delà des bienfaits nutritionnels de leurs portions.

Ainsi, par exemple, La Vache qui rit a toujours accompagné les enjeux sociétaux des époques qu'elle a traversées. Enrichie après la guerre pour nourrir les populations, elle est aujourd'hui symbole d'une alimentation plus saine, en proposant des recettes adaptées aux besoins nutritionnels des populations, dans les territoires où elle est vendue. Elle est la marque accessible par excellence, en étant disponible dans tous les canaux de distribution, de l'hypermarché aux vendeurs de rue. Elle s'engage pour la lutte contre le gaspillage alimentaire en étant une marque pionnière du Pacte sur les Dates de Consommation de Too Good To Go France. Elle apporte la diversité alimentaire en se déclinant en bio et à partir de 2021, à travers des recettes végétales pour accompagner les différents régimes alimentaires des consommateurs d'aujourd'hui.

Mini Babybel s'est quant à elle engagée, à travers sa nouvelle campagne « Rejoignons les Forces du bon » (Join The Goodness à l'international), en faveur d'une alimentation plus saine et encourage les citoyens à adopter des habitudes alimentaires plus responsables et équilibrées.

Enfin, en 2020, les marques du Groupe ont fait preuve de générosité en faveur de leurs communautés. La marque

La Vache qui rit s'est mobilisée, à l'occasion d'une Journée de Solidarité internationale, pour offrir l'équivalent d'une journée de production - soit plus de 20 millions de portions - aux personnels soignants et aux associations caritatives qui œuvraient pendant la pandémie.

La marque Picon a, quant à elle, soutenu la population libanaise en donnant 1 million de portions aux personnes touchées par l'explosion du port de Beyrouth.

Les marques du Groupe Bel démocratisent les tendances de consommation. Mini Babybel a rejoint Mc Donald's en France pour proposer une offre bio accessible dans les lieux où les familles se rendent. Boursin ouvre la voie du végétal en se déclinant dans une recette 100 % végétale pour les États-Unis et le Canada.

En décembre 2020, Bel a lancé au Royaume-Uni le premier produit de sa marque 100 % végétale, Nurishh, avant un déploiement international en 2021.

Accélérer l'innovation positive

L'innovation est ancrée dans les gènes du Groupe Bel, depuis toujours. Elle est moteur du développement des marques du Groupe, et est aujourd'hui plus que déterminante pour permettre au Groupe de se développer dans les différentes catégories du snacking sain et des solutions culinaires et conquérir le marché du végétal.

Aussi, le Groupe œuvre chaque jour afin de faire vivre et perpétuer cet état d'esprit pionnier, et s'attache à créer les conditions optimales pour permettre à l'ensemble des collaborateurs Bel d'exprimer leur créativité et de faire preuve d'innovation et d'audace pour relever les défis d'une croissance durable et rentable. Cette culture est partagée avec les équipes de MOM et fait de l'esprit entrepreneurial et l'innovation des facteurs clés de développement.

L'innovation est à l'origine des grands développements des marques et des produits phares du Groupe. Pour s'assurer de toujours placer le consommateur au cœur de ses projets, le Groupe a choisi une organisation où l'innovation est au sein de la Direction stratégie et croissance des marques. Une parfaite connaissance des marchés et des consommateurs sont clés pour proposer à tous, partout dans le monde et pour tous les moments de consommation, des produits de snacking sain et des solutions culinaires adaptés à leurs attentes. Cette organisation permet également d'anticiper les tendances de consommation, en se nourrissant de l'expertise de partenaires, présents sur les marchés et disposant de compétences reconnues. C'est ainsi qu'en 2020, les équipes RID et Boursin ont travaillé avec la start-up Follow Your Heart, experte du marché des spécialités végétales, pour concevoir le premier produit 100 % végétal de la marque, et destiné aux marchés américains et canadiens.

Ainsi, l'innovation chez Bel permet :

• l'amélioration continue de nos produits :

- soit par la simplification des recettes pour tendre vers plus de naturalité, comme avec la nouvelle recette Kiri comprenant seulement 5 ingrédients et commercialisée depuis octobre 2020 en Europe,
- soit par l'optimisation nutritionnelle de ses recettes, en ajustant au mieux les lipides et le sodium, et en les enrichissant avec des nutriments essentiels comme le calcium, les vitamines et les minéraux, comme avec La Vache qui rit Big 4 enrichis en 4 nutriments essentiels, et commercialisés au Maroc, en Algérie et en Egypte ;

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

- **L'animation des gammes pour répondre aux attentes des consommateurs :**
 - pour des gammes fonctionnelles enrichies en nutriments, comme les gammes Babybel 5G Proteins et Babybel Plus enrichies en probiotiques ou vitamines),
 - pour des produits abordables, comme avec le lancement de La Vache qui rit Simply en Algérie, alliant matières premières laitières et végétales ;
- **L'accélération sur de nouvelles catégories au-delà du fromage :**
 - pour se décliner à tous moments de la journée, comme avec les Tartinables Créatifs Boursin qui découvrent la douceur de Boursin associée à des légumes, des légumineuses et/ou du poisson à l'heure de l'apéritif ou encore les Palets Croustillants de Leerdammer, véritables solutions repas,
 - pour conquérir le secteur du végétal, comme avec les lancements de Boursin Dairy Free aux États-Unis, et dès 2021 de The Laughing Cow Blends alliant le goût unique de La Vache qui rit à des légumineuses et herbes aromatiques.

Croître sur les géographies clés

La puissance des marques du Groupe et la qualité reconnue des produits, associée à des formats adaptés, représentent un potentiel de développement géographique et permettent de conquérir de nouveaux consommateurs.

La nouvelle organisation, mise en œuvre en avril 2019, permet une gouvernance à part des nouveaux territoires, favorisant la priorisation des projets, l'agilité des équipes et un reporting allégé.

En 2020, le Groupe a choisi de renforcer ses positions sur ses territoires prioritaires, notamment la France et les États-Unis, et de concentrer ses actions sur certains de ses nouveaux territoires de croissance, notamment la Chine, l'Inde, l'Afrique du Sud et l'Indonésie.

Ce développement suit deux axes :

- **le déploiement des marques dans les territoires où Bel est déjà présent, notamment grâce à :**
 - ses marques coeurs, et leurs déclinaisons,
 - une compréhension fine des marchés,
 - une approche audacieuse du marketing et de la distribution,
 - une expertise industrielle garante de sécurité alimentaire et de qualité, associée à la maîtrise de l'outil industriel ;
- **la conquête de nouveaux territoires :**
 - nécessitant une fine compréhension de l'attractivité des marchés et de la capacité du Groupe à s'implanter rapidement et fortement, notamment dans les bassins à forte croissance démographique. Pour cela, le Groupe avance via une approche de « test & learn », en ciblant les consommateurs ville par ville,
 - en travaillant plus activement sur l'accessibilité des produits du Groupe au plus grand nombre,
 - en accélérant sa présence pour atteindre une taille critique.

Gagner en magasins et dans tous les circuits de distribution

Avec des produits distribués dans plus de 120 pays, l'accès aux consommateurs du monde entier est un enjeu stratégique pour le développement des marques du Groupe.

L'évolution et la diversité grandissante des modes et des moments de consommation, l'émergence de nouveaux circuits et modèles de distribution, les attentes des consommateurs en termes d'expérience d'achats sont autant d'impératifs nouveaux qui incitent à faire constamment évoluer ses modèles de distribution pour coller au plus près de ces nouvelles tendances et développer sans cesse la visibilité et l'accessibilité des produits du Groupe auprès d'un nombre grandissant de consommateurs.

Améliorer la visibilité de l'offre produits

Pour s'adapter à la réalité de la distribution des produits de grande consommation des différents pays où le Groupe est implanté, Bel adapte son modèle d'accès à chacun de ses marchés (*route to market*). Le Groupe a la volonté de rendre ses produits toujours plus visibles, dans le plus grand nombre de magasins alimentaires, en garantissant leur sécurité alimentaire grâce à une chaîne logistique adaptée.

Bel opère aussi bien dans les pays où la distribution est organisée autour de grandes enseignes de distribution alimentaire que sur des marchés où la distribution est fragmentée autour d'une multitude d'acteurs indépendants. Quand cela s'avère opportun, le Groupe s'appuie sur des partenaires locaux pour la commercialisation et la vente de ses produits.

Rendre les produits du Groupe toujours plus accessibles

Pour devenir un acteur majeur du snacking sain, Bel se doit de développer son offre et sa distribution dans les circuits qui privilégient le service, la rapidité, la praticité ainsi que la proximité. Ainsi, le Groupe a l'ambition de développer la présence de ses marques au sein de l'ensemble des canaux privilégiés par les consommateurs pour répondre à leurs attentes sur ces critères d'achat tels que le e-commerce, les magasins spécialisés bio ou les circuits de ventes *on the go*.

En 2020, pour faire face aux effets de la pandémie, le Groupe a fortement accéléré sur le e-commerce, offrant la possibilité aux consommateurs de découvrir de nouveaux usages pour les produits Bel, notamment en les cuisinant. De même, le COVID a renforcé la distribution de proximité.

Explorer de nouveaux canaux

Le groupe a aussi initié un projet pilote de six semaines avec le réseau de vente en vrac Day by Day, en commercialisant des produits Mini Babybel et Mini Babybel bio, dans six magasins d'Ile de France et de Province. Ce projet pilote a permis à la marque d'explorer un nouveau canal de distribution, d'aller à la rencontre de nouveaux consommateurs, et de répondre à de nouveaux usages. Babybel est devenu la 1ère marque de fromage de marque être commercialisée en vrac.

Bel souhaite ainsi rapprocher son offre des nouvelles tendances de consommation et assurer à ses produits une présence sur les différents points de vente de snacking favorisant ainsi plus d'opportunités pour ses marques en multipliant les occasions de consommation. C'est dans ce cadre que Bel a signé un partenariat inédit et stratégique

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

avec Mc Donald's et ses 1 490 restaurants en France. Mini Babybel® bio® est ainsi devenu la première fois une offre fromagère proposée dans les menus Happy Meal™.

Développer l'utilisation des produits Bel en restauration commerciale ou collective, et dans les services à destination des clients professionnels

Face à la pandémie, l'activité Hors Foyer a été relativement impactée. Néanmoins, Bel reste confiant et est convaincu du potentiel de développement commercial sur le Hors Foyer, à travers le monde. À titre d'exemple, le Groupe enregistre de beaux succès en Asie, grâce au développement d'offres de solutions culinaires et d'ingrédients premium sous la marque Kiri et à destination du secteur de la pâtisserie haut de gamme.

Bel souhaite élargir son offre pour mieux répondre aux besoins des professionnels dans plus de pays et commercialiser ses produits auprès des acteurs majeurs de la restauration commerciale, des cantines scolaires, des lieux de vie collectifs et de la restauration rapide.

Créer les conditions d'une croissance durable et rentable

Des équipes engagées

La mission d'entreprise « Offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous » guide l'action des 12 510 collaborateurs de Bel présents dans plus de 120 pays. Elle donne du sens à l'action collective en portant les valeurs de Bel. Audace, Bienveillance et Engagement sont les trois valeurs du Groupe qui réunissent les équipes autour de façons de travailler, d'une culture, d'une vision et d'objectifs communs.

L'engagement est au cœur de la politique de ressources humaines de Bel qui favorise la responsabilisation,

l'enthousiasme, l'esprit entrepreneurial et le développement des compétences.

La nouvelle organisation favorise encore davantage la coopération et la transversalité entre les équipes, la responsabilisation de chacun, l'agilité au sein des marchés afin de garder l'esprit pionnier, fondateur du Groupe.

Une nouvelle organisation et des modes de fonctionnement plus simples et plus efficaces

Une nouvelle organisation, plus transverse, est effective depuis avril 2019. Elle met ainsi en cohérence le modèle organisationnel du Groupe avec son projet de croissance. Les synergies facilitées entre les Directions marques, marchés et industrielles permettent de dynamiser l'innovation, prioriser l'allocation des ressources pour répondre aux enjeux de croissance prioritaires et ainsi renforcer le positionnement des marques cœurs du Groupe sur ses marchés porteurs.

L'organisation est construite sur une logique de marques globales alignées avec des plateformes industrielles globales.

L'utilisation de la data au cœur de l'ensemble de nos métiers

Le Groupe accélère la transformation de l'Entreprise pour favoriser l'intelligence collective, mieux connaître ses consommateurs, leurs attentes et comportements, et optimiser l'allocation des dépenses publicitaires et promotionnelles pour gagner en impact et efficacité. Pour ceci, le Groupe a développé des approches basées sur la data pour enrichir les prises de décision au service de la performance du Groupe. Concrètement, 90 % des campagnes marketing du Groupe sont orchestrées selon une approche de précision marketing et les allocations budgétaires sont supportées par des algorithmes.

1.1.5 BEL ET SON ÉCOSYSTÈME D'ENTREPRISE, DE LA FOURCHE À LA FOURCHETTE

Le Groupe Bel cherche à avoir un impact positif sur son écosystème et créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes, de la fourche à la fourchette. Pour cela, il noue des relations de confiance et pérennes avec ses collaborateurs, ses éleveurs partenaires et fournisseurs, ses clients et distributeurs, ses consommateurs, les ONG qui l'accompagnent et les communautés au sein desquelles Bel opère. La Fondation Bel prolonge la mission de Bel, celle d'offrir une alimentation plus saine et responsable, pour tous, pour les populations qui en ont le plus besoin.

Les collaborateurs

Entreprise à taille humaine, enthousiasmante et inspirante, Bel fait de la responsabilisation et de l'audace des moteurs de développement pour ses 12 510 collaborateurs. Les valeurs du Groupe – Bienveillance, Audace et Engagement – fédèrent les équipes autour d'un projet d'entreprise mobilisateur construit sur l'innovation, l'engagement sociétal, la transformation et le développement des équipes.

Le modèle de management des ressources humaines défini en 2020 vise à accompagner la transformation de l'Entreprise sur les dix prochaines années. Cette vision

exprime l'expérience unique que Bel souhaite faire vivre à ses collaborateurs. Ce modèle s'articule autour de 5 dimensions : l'épanouissement personnel de chacun, le développement des personnes, la reconnaissance, l'environnement de travail, le soutien aux familles des collaborateurs.

En 2021, Bel prévoit de commencer à décliner cette vision en feuille de route opérationnelle et plans d'actions, dans les différentes entités du Groupe. Sur les sujets relatifs au développement des personnes et à l'environnement de travail, des actions sont déjà déployées depuis de nombreuses années.

Les producteurs laitiers et autres fournisseurs

Le Groupe Bel souhaite travailler avec des partenaires commerciaux et des fournisseurs qui partagent ses valeurs, ses engagements et sa volonté de s'inscrire dans une démarche de progrès permanent. Le Groupe s'engage à les traiter avec transparence et équité.

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Présentation du Groupe

Les achats du Groupe nécessaires à la production comportent principalement :

1. Les matières premières alimentaires (lait, fromages, poudre de lait, beurre, crème, fruits, légumineuses,...).

Les producteurs de lait sont des partenaires essentiels du Groupe pour proposer aux consommateurs des produits de qualité, responsables répondant à leurs attentes.

En 2020, Bel a collecté près de deux milliards de litres de lait auprès de plus de 2500 producteurs, situés à proximité de ses sites de production et répartis dans 11 bassins laitiers, dont les Pays-Bas et la France représentent plus de la moitié des volumes. Des contrats sont signés avec les producteurs, les associations de producteurs ou les coopératives qui fournissent du lait dans les pays où le Groupe fabrique des fromages à partir de lait liquide (États-Unis, France, Portugal, Slovaquie, Ukraine...).

La Charte mondiale pour une filière laitière durable, co-construite avec le WWF France, guide les pratiques du Groupe et de ses producteurs, jusqu'en 2025 pour répondre aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la filière lait et à l'évolution des attentes des consommateurs. Elle définit des objectifs chiffrés ambitieux autour de six axes stratégiques : des modèles de production durable, le bien-être animal, l'accès au pâturage, une alimentation animale durable et locale, l'empreinte environnementale des fermes, la qualité nutritionnelle et la sécurité alimentaire. Ces engagements s'appliquent également progressivement aux autres ingrédients laitiers achetés par le Groupe, tels que la crème, les fromages, le beurre et le lait en poudre.

Dans ce cadre, fin 2020, le Groupe a annoncé le renouvellement pour la 4^e année consécutive de son accord inédit avec l'APBO, Association des Producteurs de lait Bel Ouest -qui représente 800 élevages-adhérents, soit la quasi-totalité de la collecte de lait de Bel en France. L'accord apporte un cadre économique et sécurisé pour l'ensemble des éleveurs sur toute l'année 2021 et définit les pratiques agricoles responsables, correspondant à l'évolution des attentes des consommateurs.

Par ailleurs, Bel a défini un projet-pilote réunissant plus d'une centaine d'éleveurs afin de tester une nouvelle mécanique de prix aux Pays-Bas ayant pour objectif de réduire la volatilité des prix. Un second projet a également été lancé aux États-Unis, pour soutenir financièrement les nouvelles générations de producteurs laitiers. Enfin, Bel a noué un partenariat avec Land O'Lakes, Inc. aux États-Unis visant à mettre en œuvre et à mesurer les pratiques d'agriculture régénératrice, qui favorisent la santé des sols et réduisent les émissions de gaz à effet de serre dans une exploitation laitière pilote. Ces trois initiatives seront mises en œuvre en 2021.

Concernant les fruits et plus particulièrement les pommes, premier ingrédient de ses compotes, le Groupe MOM s'est approvisionné, en France, en pommes fraîches exclusivement auprès de vergers labellisés Vergers Écoresponsables français, ce qui représente environ 42 % du total des approvisionnements en fruits du Groupe. Le

Groupe MOM cherche également à promouvoir les pratiques d'agriculture biologique aux États-Unis, où l'approvisionnement en pommes fraîches labellisées « Organic » ont représenté environ 22 % du total des achats de matières premières du pays en 2020.

Afin de minimiser son empreinte environnementale, MOM s'efforce de privilégier des circuits d'approvisionnement les plus courts possible entre ses usines et ses producteurs de pommes ;

2. Les matières nécessaires à l'emballage des produits finis (carton, papier, aluminium et plastique).

Les achats sont centralisés ou réalisés localement avec une coordination au niveau du Groupe pour les familles d'emballage ne permettant pas une globalisation de l'approche.

Engagé dans une démarche de progrès visant à réduire l'impact environnemental de ses emballages, le Groupe a publié en 2019, sa politique « Emballages responsables » ⁽¹⁾ visant à réduire l'impact environnemental de ses emballages à chaque étape de la vie de ses produits, et les inscrire dans l'économie circulaire. Cette politique est structurée autour de 5 objectifs à horizon 2025 :

- 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 ;
- éco-concevoir 100 % des emballages pour qu'ils soient 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.

Bel a également identifié des enjeux environnementaux concernant l'approvisionnement de deux matériaux qui représentent plus de 80 % de son volume d'emballages : le carton et l'aluminium. Dans le cadre de son engagement de préservation des écosystèmes naturels et de lutte contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement, Bel travaille à ce que les matériaux à base de papier qu'il utilise intègrent systématiquement des fibres recyclées ou soient certifiés comme étant issus de forêts gérées durablement. (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »). Bel est engagé dans l'*Aluminium Stewardship Initiative*, une initiative mondiale visant à mettre en place de nouvelles normes pour un approvisionnement responsable en aluminium et une certification des filières, de l'extraction dans les carrières de bauxite au recyclage⁽¹⁾.

(1) <https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2019/10/emballages-responsable.pdf>.

Les clients et distributeurs

Dans tous les pays où il est présent, le Groupe Bel recherche une diffusion, une présence et une visibilité optimales de ses produits à travers l'ensemble des canaux de distribution locaux. L'activité commerciale dans une zone géographique donnée peut être développée à la fois au travers des filiales du Groupe ou par le biais de distributeurs voire d'importateurs là où le Groupe n'a pas de filiale.

La politique commerciale du Groupe est adaptée à chaque pays et à chaque circuit, afin de répondre efficacement aux usages de consommation dans chacun des marchés. Elle prend en compte la dimension internationale de ses clients et intègre le cas échéant la coordination entre différents pays.

Sur les marchés où le Groupe opère au travers de distributeurs ou d'importateurs qui commercialisent ses produits, il conclut généralement des accords-cadres de longue durée qui font l'objet d'une revue annuelle. Ils comportent également des dispositions en matière d'animation commerciale adaptées aux circuits locaux. Une structure dédiée à l'animation, à la formation et au suivi de l'activité des importateurs et/ou distributeurs de Bel en l'absence de filiale dans un pays, lui permet d'assurer une grande proximité auprès de ses distributeurs.

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 et encore en 2021, l'initiative de lutte contre le gaspillage alimentaire 10x20x30 aux côtés de Metro.

Bel participe également à des actions communes avec l'ensemble des acteurs du secteur pour tendre vers un modèle alimentaire durable, comme par exemple, l'initiative *On s'y met*, lancée par le Consumer Goods Forum avec le soutien de Carrefour et Danone pour accompagner les comportements d'achat plus sains, plus durables et plus solidaires.

Les consommateurs

Les marques du Groupe Bel séduisent chaque année des millions de consommateurs à travers le monde. Bel a la responsabilité de concevoir des produits qui répondent à leurs attentes en termes de plaisir, sécurité, santé et accessibilité.

Le Groupe veut donner aux consommateurs qui font confiance à ses marques les clés pour une consommation plus responsable et communiquer une information claire et transparente sur la composition de ses produits et les valeurs nutritionnelles associées.

La digitalisation des pratiques contribue à créer une nouvelle génération de consommateurs plus informés, plus exigeants, qui veulent dialoguer avec l'Entreprise et ses

marques et obtenir des informations instantanément. Le Groupe s'appuie sur les nombreux points de contact établis par ses marques avec leurs consommateurs (sites internet, comptes sur les réseaux sociaux, etc.) pour mieux les écouter, comprendre leurs attentes et leur apporter les informations qu'ils attendent.

Les ONG, les experts scientifiques et les start-ups

Le Groupe Bel s'appuie sur les connaissances d'Organisations Non Gouvernementales, d'experts scientifiques et de start-ups pour l'accompagner dans sa démarche d'innovation et de responsabilité et relever les défis auxquels il fait face.

Ainsi, le Groupe Bel travaille depuis 2012 avec le WWF France pour construire une filière laitière durable, favoriser la biodiversité et préserver les forêts et écosystèmes naturels. En 2019, le Groupe s'est également associé au CIWF pour définir les bonnes pratiques d'élevages qu'il entend voir mettre en place par ses éleveurs partenaires.

En 2020, il a constitué un comité d'experts de haut-niveau, reconnus en nutrition et en santé publique pour l'aider à progresser dans la construction de réponses encore plus adaptées aux enjeux de l'alimentation, notamment autour de l'accessibilité et du végétal.

Enfin, Bel travaille avec des start-ups innovantes dans divers domaines, parmi lesquels le végétal (prise de participation auprès de Yofix en 2019 et de Big Idea Ventures en 2020), et la lutte contre le Gaspillage Alimentaire avec Too Good To Go France.

Les communautés auprès desquelles Bel agit

Le Groupe Bel vise à contribuer au dynamisme et au rayonnement des territoires où il opère. Pour cela, les filiales et sites de production s'engagent auprès de leurs communautés, par leurs activités économiques mais également en étant à l'écoute des attentes des acteurs locaux et soutenant les initiatives des associations.

Prolonger, grâce à la Fondation d'entreprise Bel

La Fondation Bel a été créée en 2008 à l'initiative d'Antoine Fiévet. Elle agit en faveur du bien-être des enfants, en concentrant son action sur la thématique de l'alimentation et des cantines scolaires, qui représentent aujourd'hui, pour certains enfants, la seule possibilité de bénéficier d'un repas équilibré chaque jour.

Partout dans le monde, elle soutient des associations, petites ou grandes, qui apportent des solutions concrètes et pérennes à ceux qui en ont le plus besoin. La Fondation prolonge ainsi la mission de Bel, celle d'offrir une alimentation plus saine et responsable, pour tous.

1.1.6 PROTECTION INDUSTRIELLE

Les produits fabriqués par le Groupe Bel sont distribués mondialement. Ce sont souvent des produits fortement différenciés issus d'une véritable tradition d'innovation et de nouvelles technologies pour lesquelles le Groupe est propriétaire dans de très nombreux pays de titres de propriété industrielle.

L'étendue territoriale des protections dépend de l'importance des produits et des marchés concernés.

1.1.7 POSITION CONCURRENTIELLE

L'essentiel de l'activité du Groupe Bel est la production et la distribution de fromages, principalement en portion, et de produits de snacking fromager et fruitier. Le Groupe déploie sa stratégie de deux manières :

- dans les « marchés de niche », le Groupe vise le *leadership* des segments sur lesquels il opère, qui représentent en général une petite partie du marché du snacking. Il s'agit par exemple des marchés d'Europe de l'Ouest, d'Europe du Nord et de l'Est et d'Amérique du Nord ;

Le Groupe Bel est propriétaire de nombreux brevets et a développé un important savoir-faire et des technologies liées à ses produits, à ses procédés de production, aux emballages utilisés pour ses produits, à la conception et à l'exploitation de procédés spécifiques nécessaires à son activité. Lorsqu'il n'est pas propriétaire de brevets, il dispose des titres requis pour exploiter les technologies nécessaires à son activité.

- dans les « marchés de masse », où l'offre est plus concentrée, les segments sur lesquels le Groupe opère représentent le cœur du marché. Il s'agit par exemple des marchés d'Afrique du Nord et des marchés du Moyen-Orient.

Outre les types d'acteurs rencontrés traditionnellement sur ce secteur (la division « fromages » de grands groupes agroalimentaires internationaux, les spécialistes laitiers internationaux et les grandes coopératives laitières), on observe l'émergence de nouveaux acteurs souvent régionaux pouvant occuper des positions localement fortes en raison de leur taille sur leurs marchés.

1.2 TENDANCES DU MARCHÉ

Le marché du snacking sain, de manière globale, continue sa progression régulière à travers le monde, en s'appuyant sur des tendances fondamentales :

- **la santé et le bien-être** sont des préoccupations majeures des consommateurs et des pouvoirs publics. Cette tendance répond à des changements structurels de la Société, tels que la montée de l'obésité et de maladies chroniques, la recherche du bien-être ou les enjeux de la malnutrition. Les consommateurs recherchent des produits plus naturels et sains, mais aussi une plus grande diversité dans leurs régimes alimentaires. C'est dans ce contexte de consommation raisonnée que le Groupe souhaite offrir à ses consommateurs des produits plus simples, avec des listes d'ingrédients plus courtes, tout en continuant de garantir une sécurité sanitaire optimale et le goût de ses produits tant apprécié par des millions d'enfants et de familles au quotidien. Sur nombre des marchés où Bel opère, les applications nutritionnelles et autres systèmes de notation se développent, répondant aux besoins de transparence exprimés par les consommateurs. Dans un souci d'information claire et de qualité, le Groupe met à disposition sur l'ensemble de ses sites internet de marques et ses emballages des informations nutritionnelles détaillées ;
- **la responsabilité d'entreprise** est au cœur des choix des consommateurs qui, au-delà du contrat de base de la qualité et de la sécurité alimentaire, recherchent des marques produites de « façon responsable ». Cette notion de responsabilité s'incarne tant sur le choix des ingrédients qui composent les produits qu'ils consomment avec une demande croissante de naturalité, que pour les filières d'approvisionnement, en considérant les enjeux grandissants autour du bien-être animal, ou le choix des emballages ;

- **la praticité** se retrouve dans la facilité d'usage, le format en portion ou en gourde et la possibilité d'une utilisation plus nomade – reflétant les usages de consommation ;
- **le plaisir** : la recherche d'expériences multisensorielles, l'engouement pour la création culinaire, la sophistication, ou encore la découverte ethnique et la fusion de différentes cultures alimentaires ;
- **la sécurité-traçabilité des produits**, même si les experts s'accordent à dire que les aliments sont de plus en plus sûrs, une part croissante de consommateurs considère que les risques alimentaires sont aujourd'hui très élevés. Pour chacun de ses produits, Bel applique les mêmes exigences de qualité et de sécurité alimentaire, et met en place des processus de contrôle tout au long de sa chaîne de production. En 2020, 28 des sites de production du Groupe sont certifiés selon les standards GFSI (*Global Food Safety Initiative* – qualité et sécurité alimentaire) ;
- **l'accélération de la demande pour des produits végétaux** : le marché du végétal s'étend et progresse fortement. Face aux enjeux environnementaux, les comportements alimentaires évoluent. Les consommateurs cherchent à équilibrer leur alimentation entre protéines animales et végétales, encourageant le développement du régime flexitarien. Ainsi, 35 % des Français se revendiquent flexitariens en 2020, contre 25 % en 2015 (Kantar, 2020). 38 % des consommateurs américains souhaitent avoir plus de produits végétaux dans leur alimentation (Mintel 2019).

L'année 2020 a rappelé le rôle essentiel de l'alimentation. Dans de nombreux pays, les gouvernements ont appelé leurs industries agroalimentaires à se mobiliser pour faire face au besoin de nourrir les populations. L'industrie agroalimentaire qui faisait l'objet de nombreuses

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Marchés et activités en 2020

critiques depuis plusieurs années, a retrouvé aux yeux des consommateurs sa mission première.

Face à la pandémie et en raison des différents épisodes de confinement, l'année 2020 a été marquée par l'accélération de certaines tendances :

- **le fait maison** : les consommateurs reprennent goût à cuisiner. Une tendance qui représente une opportunité pour plusieurs de nos marques (Kiri, La Vache qui rit, Boursin).
- **la proximité** : partout dans le monde les consommateurs privilégient la proximité et une approche responsable sur l'ensemble de la chaîne de valeur des produits, de la ferme au consommateur. Cela est corrélé avec les attentes grandissantes des citoyens sur l'origine des produits qu'ils consomment et la volonté d'agir, à travers leurs actes d'achat, au bénéfice de leur écosystème proche ;
- **le e-commerce** : les entreprises se sont adaptées et ont fortement accéléré leurs offres e-commerce et drive pour satisfaire le plus grand nombre ;
- **l'accessibilité** : le pouvoir d'achat des familles a été impacté, conduisant à un renforcement des besoins en produits accessibles pour les consommateurs, et cela partout dans le monde.

Les gammes des produits du Groupe s'attachent à répondre à ces attentes, tout en veillant à la satisfaction des consommateurs marché par marché. En effet, ces tendances ne pèsent pas le même poids selon les pays.

Le Groupe est convaincu qu'une tendance de fond existe sur la réconciliation du plaisir et de la santé, qui ne sont plus antinomiques, mais bien attendus dans un même produit : il s'agit de se faire plaisir en se faisant du bien. Demain, encore plus qu'aujourd'hui, chacun parlera de « bien manger » pour atteindre cet « état complet de bien-être physique, mental et social », auquel se réfère l'Organisation mondiale de la santé (OMS). L'identité des marques du Groupe et leur personnalité reflètent bien cet attachement à délivrer simultanément les bénéfices organoleptiques (liés au goût), nutritionnels et émotionnels que les consommateurs recherchent. Ainsi, La Vache qui rit apporte

aux familles les éléments nutritionnels laitiers fondamentaux avec sympathie et joie de vivre. Mini Babybel, avec son caractère impertinent et joueur, constitue pour chacun une idée d'en-cas bon et sain. Kiri donne aux enfants et à leurs parents toute la gourmandise issue du lait et de la crème en toute simplicité. Leerdammer procure tous les bienfaits d'un fromage à pâte pressée et se montre « irrésistible ». De son côté, le Groupe MOM a créé la catégorie de la compote en gourde avec une offre large qui intègre des produits bio, sans sucres ajoutés et parfois céréalières.

Tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks en 2020

Dans une année 2020 marquée par une crise sanitaire et économique sans précédent, le Groupe Bel s'est rapidement adapté à la pandémie et en atténuer les impacts. En particulier, il s'est mobilisé pour gérer de manière active 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 de l'exercice 2020, 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. En France, au Benelux, au Royaume-Uni et dans les pays du Golfe, la consommation locale, notamment des produits permettant de cuisiner à domicile, a été particulièrement soutenue. Au contraire, le Maroc et dans une moindre mesure l'Europe du Sud ont été affectés défavorablement, tandis que l'impact estimé en Amérique du Nord est neutre.

Dans un contexte géopolitique et économique particulièrement compliqué, les marchés fromagers se sont contractés en 2020 dans la zone Moyen-Orient, Grande Afrique, notamment dans les marchés du Levant. La consommation s'est également érodée dans les pays d'Afrique du Nord, où la baisse du pouvoir d'achat des populations conduit le Groupe à adapter son offre.

1.3 MARCHÉS ET ACTIVITÉS EN 2020

Ce paragraphe rend compte des activités du Groupe en 2020.

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 (Mont-Blanc, Maternelle), les marchés d'Afrique Sub-Saharienne et d'Amérique Latine et la Chine.

Dans une année marquée par une crise sanitaire et économique sans précédent, le Groupe Bel a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 3 455,8 millions d'euros, contre 3 403,2 millions pour l'exercice 2019, en croissance de + 1,5 %. La croissance organique continue sa progression et atteint + 2,8 %. Hors environnement d'hyperinflation en Iran,

elle s'établit à + 3,2 %. L'effet de change est de - 1,7 % (58,7 millions d'euros).

La croissance organique du chiffre d'affaires annuel est portée par la dynamique positive de ses marques cœur, en particulier, Boursin®, Kiri®, Leerdammer® et GoGo squeeZ® sur l'ensemble des marchés du Groupe. L'année 2020 est en particulier marquée par le retour à la croissance de Bel France, Bel US et la marque Vache qui rit®, ainsi que la poursuite de la trajectoire positive de MOM. Les ventes des produits industriels et sans marques reculent enfin de - 5 %, en raison de la diminution du prix de la crème par rapport à l'exercice précédent.

Le résultat opérationnel de l'exercice s'établit à 245 millions d'euros en 2020, contre 211 millions d'euros en 2019.

MARCHÉS MATURES

Le chiffre d'affaires du Groupe sur ses marchés matures s'inscrit à 2 864,5 millions d'euros en 2020 contre 2 871,3 millions d'euros en 2019.

Les marchés matures se sont montrés résilients et affichent une relative stabilité sur l'ensemble de l'année 2020 (- 0,2 %). Hors effet devise, la croissance organique est positive à + 1,1 %.

Le chiffre d'affaires en Europe a progressé de + 1,9 % en 2020. Les dynamiques particulièrement positives de la France, du Royaume-Uni grâce à Boursin et Mini Babybel, et de la région Benelux ont compensé l'environnement commercial et concurrentiel difficile en Allemagne. On note une bonne adéquation de l'offre produits aux besoins des consommateurs dans le contexte de la COVID. Le Benelux bénéficie également de bonnes relations commerciales. La performance de l'Europe du Sud, notamment l'Espagne, est moins bonne, notamment en raison du contexte de la fermeture des écoles liée à la COVID.

Dans un contexte géopolitique et économique particulièrement volatil, notamment dans les marchés du Levant, le Groupe subit dans la zone Moyen-Orient, Grande Afrique un retrait de - 3,1 % de sa croissance organique.

En Amérique du Nord, la forte croissance du chiffre d'affaires est soutenue par la progression de La Vache qui rit, notamment par la relance de ses produits en portions effectuée au début de l'année. Aux États-Unis, la progression s'explique par de bonnes performances commerciales grâce à un travail de collaboration avec les différents acteurs de la distribution, les bonnes performances de Boursin et Mini Babybel, ainsi que des marques locales pour les usages « Home Cooking ». Bel Canada connaît également une dynamique favorable notamment grâce aux innovations de la marque Boursin® et à l'accélération des ventes des marques cœur du Groupe. À noter également lors du second semestre, le démarrage de sa nouvelle usine de Sorel.

La zone Moyen-Orient a fait face à un contexte économique et géopolitique difficile, notamment au Levant.

En Afrique du Nord, les performances ont été très contrastées, en raison notamment d'un contexte économique difficile (dévaluation de la monnaie en Algérie, tensions géopolitiques en Libye) et de la pandémie qui a pénalisé les usages de consommation hors foyer au Maroc.

En Asie (hors Chine), la Corée et le Japon ont réalisé de bonnes performances, notamment grâce à Kiri.

NOUVEAUX TERRITOIRES

Le chiffre d'affaires du Groupe sur ses nouveaux territoires (activités de MOM (Mont-Blanc, Maternelle), les marchés d'Afrique Sub-Saharienne et d'Amérique Latine et la Chine) s'inscrit à 591 millions d'euros en 2020 contre 532 millions d'euros en 2019.

En 2020, le groupe Bel a vu sa croissance de nouveau renforcée dans les nouveaux territoires (+11,2 %), soutenue par la trajectoire de croissance solide de MOM, en particulier en Amérique du Nord où la société enregistre une progression à deux chiffres. Cette croissance s'explique par la bonne adéquation des produits aux besoins des consommateurs, notamment avec les coupelles Maternelle et les crèmes Mont-Blanc pendant le confinement et la croissance forte et continue de GoGo squeeZ.

En Asie, la Chine poursuit son développement dynamique positif des derniers trimestres, avec notamment une forte croissance organique à deux chiffres dans son activité Foodservice et le développement du e-commerce et le lancement des innovations (apéricubes sucrés).

L'activité Afrique Subsaharienne a connu une forte volatilité économique et un impact certain de la pandémie sur les ventes hors foyer.

L'activité des Territoires d'Outre-Mer est en croissance grâce à une bonne dynamique avec la distribution et des activations fortes en magasins.

ACTIVITÉ DES MARQUES CŒUR

L'année a été marquée par l'accélération du Groupe sur le marché du bio, à travers le lancement de La Vache qui rit Bio en Europe, au Canada et dans les Pays du Golfe, ainsi que la nouvelle marque Le Fromage de Margot en France et en Belgique.

La Vache qui rit

La marque La Vache qui rit a généré une forte croissance, notamment en Amérique du Nord grâce au lancement de la nouvelle recette enrichie effectuée au début de l'année, et en France avec les toastinettes. L'année a également été marquée par le succès du lancement La Vache qui rit Simply, pour les populations à plus faible pouvoir d'achat, en Egypte et au Maroc.

Mini Babybel

Malgré un début d'année compliqué impacté par l'impact de la pandémie sur les produits de snacking, Mini Babybel® a maintenu ses positions grâce au succès de la nouvelle campagne d'activation menée en juillet et août 2020. La marque y invite les consommateurs à rejoindre le mouvement vers une alimentation plus saine. L'année a été marquée par le lancement de gammes fonctionnelles enrichies en nutriments, devenant ainsi sur la plupart des marchés la première gamme fonctionnelle du secteur fromager. Babybel 5G Proteins a ainsi été lancé dans divers pays d'Europe. La gamme Babybel Plus a été lancée aux États-Unis et en Grande Bretagne avec deux recettes, la première avec des probiotiques, la seconde avec des vitamines aux États-Unis et en Europe. Le Groupe a également annoncé le lancement au 2nd semestre 2021 d'un Mini Babybel Végétal pour le marché américain.

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Tendances susceptibles d'affecter la production, les ventes et les stocks en 2021

Kiri

La marque a connu en 2020 une croissance remarquable, notamment au Moyen-Orient, en France, au Japon et en Corée. En octobre 2020, le Groupe a lancé une nouvelle recette de Kiri, plus crémeuse et avec une recette simplifiée en Europe, répondant aux attentes des consommateurs en matière de naturalité.

Leerdammer

En 2020, la marque a connu un bon développement grâce à la bonne adéquation entre les besoins des consommateurs et le lancement des palets croustillants en Allemagne, en France et au Benelux. L'année a également été marquée par le lancement de la nouvelle campagne « Whatever your way » (non traduite à date en français) de la marque en Allemagne, en Italie, en Belgique et en Suisse.

Boursin

Les produits de marque Boursin ont connu en 2020 une forte croissance sur les principaux marchés : États-Unis, Canada, Royaume-Uni, France et Belgique. L'année a été marquée par le lancement de nombreuses innovations : Boursin Onctueux en Europe, les recettes Figue et Balsamique au Canada, les Tartinables en France permettant à la marque d'investir le rayon traiteur et Boursin Dairy Free aux États-Unis, devenant le premier produit 100 % végétal parmi les marques cœur du Groupe. La marque a également dévoilé en fin d'année sa nouvelle campagne « Boursin vous inspire, et vous inventez ».

Pom'potes/GoGo squeeZ

Les marques Pom'potes et GoGo squeeZ enregistrent de belles performances, notamment grâce à la progression globale de leur catégorie sur leurs marchés.

ÉVÉNEMENTS EXCEPTIONNELS AYANT IMPACTÉ LES PRINCIPALES ACTIVITÉS ET LES PRINCIPAUX MARCHÉS EN 2020

En dehors des éléments décrits aux paragraphes précédents, il n'y a pas d'événements exceptionnels ayant impacté les principales activités et les principaux marchés en 2020.

1.4 TENDANCES SUSCEPTIBLES D'AFECTER LA PRODUCTION, LES VENTES ET LES STOCKS EN 2021

En 2021, le prix des matières premières laitières devrait rester élevé, à des niveaux sensiblement équivalents à ceux de 2019 et 2020. Sur les marchés matures et notamment en Europe, les négociations commerciales du début d'année seront déterminantes et les alliances entre grandes enseignes internationales pourraient à nouveau induire des déréférencements des produits du Groupe. La demande de produits de snacking sain sur les marchés asiatiques et nord-américains devrait continuer à se développer, marchés sur lesquels le Groupe entend poursuivre sa croissance et

gagner des parts de marché. Le Groupe continuera en outre à adapter son offre produits dans les marchés où le pouvoir d'achat des consommateurs souffre des crises économiques et de la dévaluation des monnaies locales.

Engagé dans un plan de transformation qui doit lui permettre d'accélérer sa croissance, le Groupe poursuivra ses efforts de productivité industrielle et de gestion attentive de ses ressources afin d'assurer le financement de son développement.

EXPOSITION DU GROUPE AUX RISQUES RELATIFS À LA PROPAGATION DU CORONAVIRUS COVID-19

La communauté internationale est confrontée à une situation pandémique sans précédent dont l'évolution et la durée très incertaines ne permettent pas au Groupe Bel d'évaluer avec précision l'impact de cette crise sur ses résultats.

À date, la priorité absolue du Groupe Bel est d'assurer la sécurité et la santé de ses collaborateurs, et, en tant qu'acteur majeur de l'industrie alimentaire, de tout faire pour assurer la continuité de ses activités.

Des mesures préventives très strictes, conformes aux procédures de santé et de sécurité internes du Groupe et en ligne avec les recommandations de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) ont été mises en place sur ses sites et Bel met par ailleurs tout en œuvre avec ses équipes de production, ses éleveurs et fournisseurs partenaires pour continuer à opérer et participer à l'effort collectif. Pour plus de détails, voir Chapitre 2 « Facteurs de risques et politique d'assurance ».

SIGNATURE D'UNE PROMESSE D'ACHAT DU PÉRIMÈTRE LEERDAMMER PAR LE GROUPE LACTALIS

Le Groupe est entré en négociation exclusive avec le groupe Lactalis concernant la cession 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, en échange de 23,16 % du capital de Bel détenu par Lactalis.

À l'issue de cette opération, Unibel détiendrait directement ou indirectement plus de 90 % du capital de Bel. Bel a annoncé publiquement son intention de déposer une offre publique de rachat d'actions (OPRA) à un prix de 440 euros par action⁽¹⁾ (dividende attaché), offrant ainsi une liquidité à l'ensemble des actionnaires minoritaires de Bel qui le souhaiteraient. Cette offre publique de rachat d'actions serait suivie d'une offre publique de retrait. Ce projet d'offre publique fera l'objet d'une décision de conformité de la part de l'Autorité des marchés financiers.

Unibel a quant à elle publiquement annoncé son intention de déposer un projet d'offre publique de retrait suivie d'un retrait obligatoire (OPR-RO) auprès de l'AMF sur le solde des titres Bel, dès que possible à l'issue du règlement livraison de l'OPRA et au même prix par action⁽²⁾ que cette dernière, soit 440 euros par action (dividende attaché).

Ces opérations sont sous toute réserve des procédures d'information-consultation des instances représentatives du personnel ainsi que de l'obtention de l'autorisation des autorités de la concurrence.

(1) L'équité du prix d'OPRA est soumise à l'appréciation de l'expert indépendant désigné.

(2) Calculée sur le cours moyen pondéré par les volumes des 60 jours précédant le 17 mars 2021.

1.5 PROPRIÉTÉS IMMOBILIÈRES, USINES ET ÉQUIPEMENTS

1.5.1 DISPOSITIF INDUSTRIEL

Le Groupe Bel exploite des sites de production dans la plupart des zones géographiques où il est présent commercialement.

La politique du Groupe prévoit de prioritairement posséder ses propres usines de production. Mais quand cela est nécessaire, pour répondre à des besoins spécifiques, Bel peut être amené à faire appel à la sous-traitance (notamment en France, au Canada, aux États-Unis, en Allemagne et au Japon).

Les usines Bel assurent à la fois la production pour leurs marchés locaux, mais aussi pour l'exportation. Ainsi, le patrimoine industriel du Groupe est composé d'unités de

production conséquentes à vocations régionales et internationales (10 usines assurent plus de 75 % environ de la production totale) et d'unités plus restreintes vouées uniquement à alimenter les marchés locaux.

L'année 2020 a été marquée par la fermeture du site pilote de Loko en Côte d'Ivoire, l'acquisition de la start-up All In Foods et de son unité de production, et l'ouverture de l'usine de Sorel-Tracy au Canada.

Au 31 décembre 2020, le Groupe Bel compte 33 sites de production pilotés en propre, dont un dédié aux activités d'All In Foods et quatre pour celles du Groupe MOM.

Zones	Nombre de sites	Pays	Principaux sites
Europe	18	France	Dole
			Lons-le-Saunier
			Croisy-sur-Eure
			Sablé-sur-Sarthe
			Évron
			Mayenne
			Vendôme
			Saint-Nazaire (All in Foods)
		Espagne	Ulzama
		Portugal	Ribeira Grande
			Vale de Cambra
		Pays-Bas	Wageningen
			Dalfsen
			Schoonrewoerd
Moyen-Orient, Grande Afrique	7 (dont 6 en activité)	Pologne	Chorzele
		Slovaquie	Michalovce
		Ukraine	Shostka
		République tchèque	Zeletava
		Égypte	10 de ramadan (Le Caire)
		Iran	Gazvin
		Syrie	Damas (activité suspendue)*
		Turquie	Corlu
		Maroc	Tanger
			Fqih Ben Salah
Amériques, Asie-Pacifique	5	Algérie	Koléa
			Leitchfield (KY)
			Little Chute (WI)
		États-Unis	Brookings (SD)
			Sorel Tracy
		Canada	Song Than 3 - Binh Duong Province

* Cession de l'unité de production en 2021.

PRÉSENTATION DES ACTIVITÉS

Propriétés immobilières, usines et équipements

Les quatre sites de production MOM se répartissent comme suit :

Zones	Nombre de sites	Pays	Principaux sites
France	2	France	Boué Chef-du-Pont
États-Unis	2	États-Unis	Nampa (ID) Traverse City (MI)

1.5.2 INVESTISSEMENTS

Principaux investissements du Groupe au cours des trois dernières années

Le budget d'investissement du Groupe Bel répond principalement à cinq types de besoins :

- la croissance : capacité de production, produits nouveaux ;
- la productivité : réduction des coûts ;
- l'amélioration continue : réduction des consommations de ressources naturelles, protection de l'environnement et réduction des rejets ;
- la continuité : maintenance des outils industriels et exigences liées à la sécurité ;
- le développement de solutions informatiques adaptées aux besoins opérationnels.

Il est élaboré dans le cadre d'une maîtrise des dépenses. Les décaissements d'investissement brutes, hors frais de RI&D, ont atteint 121 millions d'euros en 2020 contre 153 millions d'euros en 2019.

Le budget d'investissement du Groupe Bel est élaboré en cohérence avec sa démarche RSE : tous les projets d'investissements supérieurs à 300 000 euros, quel que soit leur mode de financement (fonds propres, dette, location financement, contrat de sous-traitance...), donnent lieu non

seulement à une notation économique, mais aussi à une notation sociétale et environnementale. En dessous d'une certaine note, le Comité d'investissement du Groupe exige un plan de progrès correctif et peut refuser le projet.

La Direction des Opérations Industrielles du Groupe met à jour au moins une fois par an pour l'ensemble des usines un plan directeur prenant en compte les évolutions prévues d'activité (produits existants, produits nouveaux), les évolutions de technologies et les améliorations de productivité, les exigences liées à l'environnement et la sécurité.

Principaux investissements en cours

Le Groupe a poursuivi les travaux correspondant aux investissements engagés au cours des années précédentes.

En 2020, les principaux projets engagés répondent :

- au développement de produits nouveaux ;
- au développement des capacités de production ;
- aux projets de productivité ;
- à l'adaptation et au maintien des outils de production ;
- au déploiement de la démarche environnementale du Groupe.



En octobre 2020, Boursin® a dévoilé Boursin Dairy Free®, le 1er premier produit 100% végétal du Groupe sous une de ses marques cœurs fromagères. Lancé en exclusivité aux Etats-Unis avec Amazon Fresh, il est désormais disponible aux Etats-Unis et au Canada.



2 FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE

2.1	La politique de gestion des risques	26	2.4	Risques inhérents à l'activité	35
2.2	Hiérarchisation des risques	27	2.5	Risques financiers	41
2.3	Risques liés à l'environnement externe	29	2.6	Politiques d'assurances et de couverture des risques	42

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 juridique et des risques, elle-même rattachée à la Secrétaire Générale.

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 Comité de Direction et coordonnés 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 document d'enregistrement universel 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

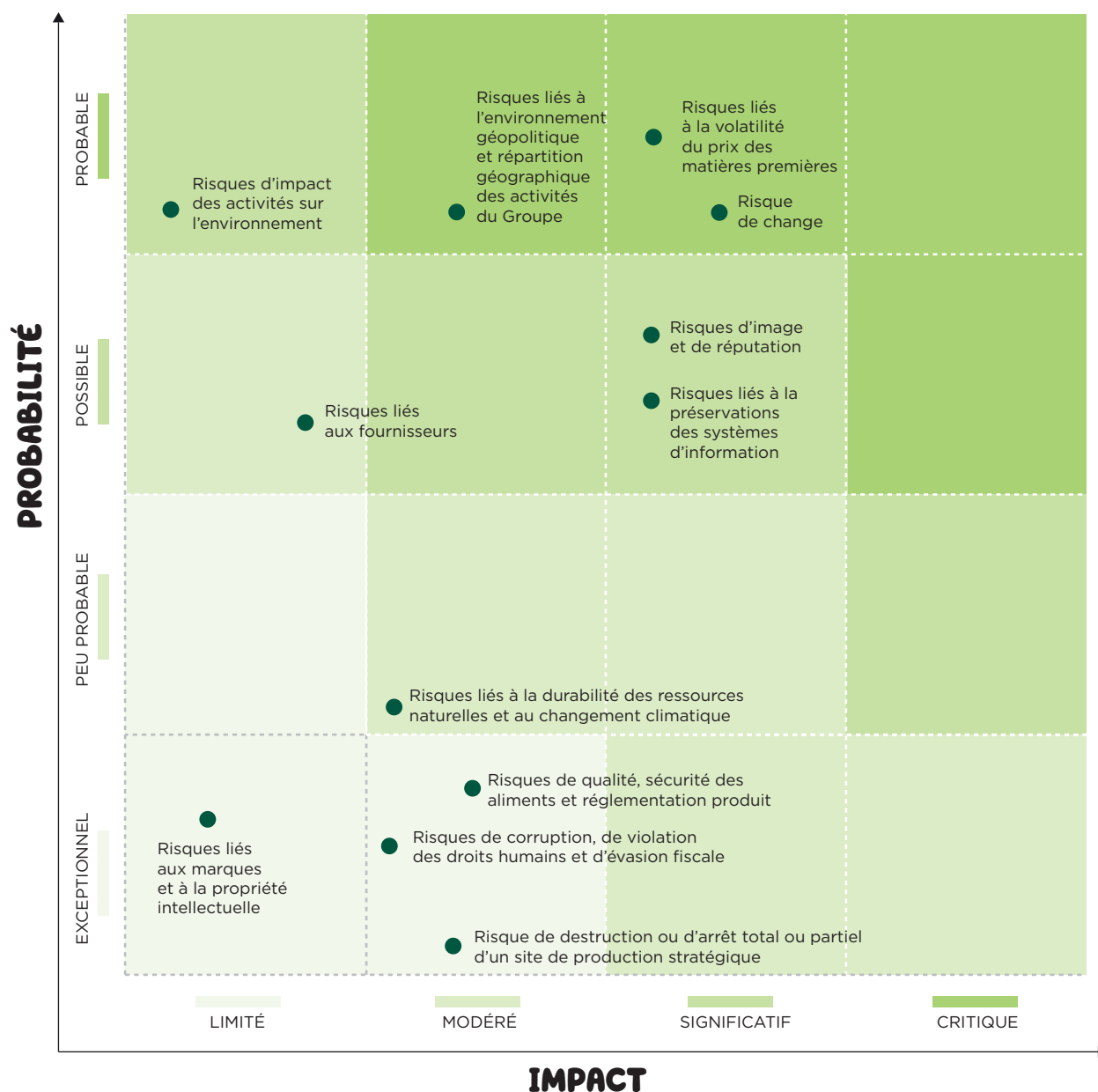
Le Groupe peut avoir à gérer des situations de crise. Aussi, Bel a défini une procédure de gestion et de communication de crise, qui précise les principes généraux, les étapes de préparation à mettre en œuvre et les rôles des différents acteurs en cas de crise.

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.

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 durabilité des ressources naturelles et au changement climatique	
	6 Risques de corruption, de violation des droits humains et d'évasion fiscale	
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 « Tendance » 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.

IMPACT DE LA COVID-19 SUR LES FACTEURS DE RISQUES

Tout au long de l'année 2020, le Groupe Bel s'est fixé pour 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 sa gestion opérationnelle agile et à sa rigueur financière, le Groupe a su rapidement s'adapter pour faire face à la pandémie liée à la Covid-19 et en atténuer les impacts. En particulier, il s'est mobilisé pour gérer de manière active 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 de l'exercice 2020, 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. En France, au Benelux, au

Royaume-Uni et dans les pays du Golfe, la consommation locale, notamment des produits permettant de cuisiner à domicile, a été particulièrement soutenue. Au contraire, le Maroc et dans une moindre mesure l'Europe du Sud ont été affectés défavorablement, tandis que l'impact estimé en Amérique du Nord est neutre.

Dans un contexte de crise sanitaire inédit, le Groupe a également réalisé avec succès une émission à horizon 15 ans pour un montant de 150 millions de dollars, démontrant ainsi la confiance à long terme des investisseurs dans son modèle économique. Au 31 décembre 2020, le Groupe disposait d'un excédent de trésorerie et équivalents de trésorerie de 590 millions d'euros, avec seulement 70 millions d'euros d'encours de papier commercial, NEU CP, et des lignes de crédit non tirées à hauteur de 820 millions d'euros de maturité 2023 et 2024.

2.3 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

RISQUES LIÉS À LA VOLATILITÉ DU PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES

Qualification du risque	Traitement du risque
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). Les marchés ont été fortement impactés par la crise sanitaire en début d'année 2020. La correction a cependant été assez rapide avec une demande finalement soutenue pendant la seconde partie de l'année sous l'effet des importantes aides publiques mises en œuvre dans bon nombre de pays.	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. 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. 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. 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 »).
Risque résiduel	

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

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

Qualification du risque	Traitement du risque
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.	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. 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. 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. 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. 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 »).
Risque résiduel	
Malgré la stratégie de diversification géographique, l'impact d'événements géopolitiques dans certaines régions dans lesquelles le Groupe opère reste pour partie imprévisible.	

RISQUES D'IMAGE ET DE RÉPUTATION

Qualification du risque	Traitement 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. 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.	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 FAIR de l'Union Des Annonceurs en France (voir paragraphe 3.2.3 « 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 3.2.3 « 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. 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.

RISQUES LIÉS AUX SYSTÈMES D'INFORMATION

Qualification du risque	Traitement 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.	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 cyber-attaques. 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	

Afin de réduire davantage l'exposition de Bel aux risques de défaillance des systèmes et d'attaques informatiques, une démarche d'amélioration continue, des technologies et des méthodes, a été développée au sein du Groupe. Cette démarche permet notamment d'optimiser la résilience des systèmes informatiques et la capacité du Groupe à faire face aux éventuelles cyber-attaques.

En parallèle de cette politique de prévention, le Groupe Bel a souscrit auprès d'assureurs de premiers plans une police d'assurance contre les risques cyber. Son périmètre couvre la responsabilité civile du Groupe, les dommages éventuels et pertes d'exploitations consécutives en cas de sinistre de différentes nature : atteinte aux données, incident de sécurité, tentative d'extorsion informatique, publication numérique dommageable. La souscription de cette police est associée à la conduite d'audit réalisés par des experts spécialisés dans l'analyse du risque cyber.

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

Qualification du risque	Traitement du risque
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.	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, la moitié de ses sites de production étaient situés dans des zones où la disponibilité de la ressource en eau a été identifiée comme à risque. 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 »). 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 protéique des fermes, choix de matériaux renouvelables ...), optimisant ses besoins en énergie (chaîne logistique, programme d'efficacité énergétique en usine, démarche d'écoconception...) et le recours à des énergies renouvelables (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »). 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 »). 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 »).
Risque résiduel	

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.

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

Qualification du risque	Traitement du risque
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, malgré sa préoccupation 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 »). 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.	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. 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 »). 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. 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 inter-compagnies les plus importantes.
Risque résiduel	
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.	

2.4 RISQUES INHÉRENTS À L'ACTIVITÉ

RISQUES D'IMPACT DES ACTIVITÉS SUR L'ENVIRONNEMENT

Qualification du risque	Traitement du risque
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 <i>via</i> sa chaîne d'approvisionnement. En effet, certaines pratiques agricoles peuvent avoir un impact sur les ressources naturelles ou le changement climatique, notamment <i>via</i> le recours à de l'alimentation animale ou à des matières premières pouvant être liées à la déforestation.	Pour répondre à ces enjeux, le Groupe a spécifiquement évalué les risques mentionnés dans l'exercice de cartographie des risques environnementaux (voir paragraphe 3.1.5 « Plan de vigilance »). Il met ainsi en place des plans d'amélioration continue ou incite à en mettre en place lorsqu'il n'est pas directement acteur. Le Groupe travaille sur la réduction de son empreinte environnementale à travers l'ensemble de sa chaîne de valeur : • réduction des émissions de gaz à effets de serre <i>via</i> 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 packaging écoconçus, des transports optimisés, etc. ; • réduction des risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation liés aux approvisionnements <i>via</i> 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). Cette démarche est détaillée dans le paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale ».
Risque résiduel	
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
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. Par ailleurs, Bel est aujourd'hui confronté aux enjeux de durabilité de l'agriculture et aux risques liés à sa chaîne d'approvisionnement.	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 de 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. Concernant les emballages, le Groupe a initié une politique de gestion des risques en instaurant des plans de contingence. 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 Ouest, par un accord pour une meilleure valorisation du lait qui reste inédit (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »). 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 »). 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 »).
Risque résiduel	

La politique de diversification des approvisionnements ajoutée à la mise en place des plans de contingence préservent 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.

RISQUES DE QUALITÉ, SÉCURITÉ DES ALIMENTS ET RÉGLEMENTATION PRODUIT

Qualification du risque	Traitement 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	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 (<i>Plant Based</i> 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 structures traitant de : • sécurité des aliments et réglementation ; • qualité ; • certifications, systèmes de management et gestion des crises sanitaires ; • expertise technologique. Voir paragraphe 3.3.1 « Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales ». Elle recommande les politiques 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 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 trois domaines d'activités. Sécurité des aliments et réglementation produit En termes de sécurité des aliments et réglementation 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 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 fondé notamment sur un reporting des filiales ; • de la participation à des réseaux professionnels ou d'administrations dédiés à la sécurité des aliments. Elle est également garante du respect des obligations réglementaires s'appliquant aux produits, notamment en termes de composition, d'étiquetage, d'emballage, 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 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 définies, 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 ; - de la mise en œuvre de la politique de <i>Food Defense</i> intégrant des processus de : - prévention des risques d'intrusion, - risque de malveillance ; - de la mise en œuvre de la politique de <i>Food Fraud</i> 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 <i>corporate</i>/plateforme et sites industriels : - définir la politique qualité Groupe, en tenant compte de l'évolution des attentes clients et assurer sa mise en œuvre après validation ; - définir les règles et best practices ainsi que les réglementations qualité à appliquer et assurer leur mise en œuvre ; - définir et faire appliquer les modalités d'analyse des risques process et produits ; - 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) pour le volet qualité ; - 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.

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

Qualification du risque	Traitement du risque
	Cadre réglementaire L'approche du Groupe en matière de santé, sécurité et traçabilité s'inscrit dans un cadre réglementaire très strict. 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. 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. 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. 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.
Risque résiduel	

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.

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

Qualification du risque	Traitement du risque
Le Groupe dispose de 33 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.	Pour sécuriser son outil de production, le Groupe Bel l'optimise régulièrement en investissant notamment dans la sécurité des installations et des collaborateurs ; et met en place et audite tout aussi régulièrement des plans de prévention et de continuité d'activité. 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.

RISQUES LIÉS AUX MARQUES ET À LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Qualification du risque	Traitement 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. 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. Par ailleurs, le Groupe doit sécuriser ses lancements de produits afin de ne pas contrefaire des droits antérieurs.	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 contrefaisant 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. 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..

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
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.	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. La politique de couverture est détaillée dans la Note 4.15 des états financiers consolidés du Chapitre 5. 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.
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 rentabilité 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.	

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.



Aux Etats-Unis, Babybel® a lancé une gamme fonctionnelle avec deux références, Babybel Plus+ Probiotique et Babybel Plus+ Vitamines (A et B12). Avec cette innovation, Babybel devient la première marque à proposer une offre de snack laitier fonctionnel.

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	44	3.9	Annexe 1 : Contribuer aux Objectifs de Développement Durable des Nations Unies	104
3.2	Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes	57	3.10	Annexe 2 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD	105
3.3	Contribuer à une alimentation plus saine	70	3.11	Annexe 3 : Synthèse des données environnementales	106
3.4	Promouvoir une agriculture durable	75	3.12	Rapport de l'un des commissaires aux comptes sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	108
3.5	Concevoir des emballages responsables	82	3.13	Rapport d'assurance raisonnable des commissaires aux comptes sur une sélection d'informations extra-financières consolidées figurant dans le rapport de gestion	110
3.6	Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale	86			
3.7	Renforcer l'accessibilité de ses produits	100			
3.8	Note méthodologique	102			

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

3.1.1 MODÈLE D'AFFAIRES

Bel offre à ses consommateurs, les bienfaits des produits laitiers, fruitiers et végétaux, à travers des produits sûrs et de qualité. Le Groupe cherche à avoir un impact positif pour tous ceux qui l'entourent, de l'agriculteur au consommateur, et en préservant la planète.

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 :

- 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.

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

Le Groupe souhaite ainsi se développer en proposant une offre de produits toujours plus responsables et qui réponde aux attentes grandissantes des consommateurs en matière de respect de l'environnement et de naturalité.

En 2017 Bel a fait le choix d'associer performances financières et extra-financières, ainsi le 21 décembre 2017, il 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. En octobre 2019, le Groupe Bel a réalisé avec succès un placement privé Euro PP comportant des critères sociaux et environnementaux. Les critères inclus dans la convention de crédit et EuroPP reposent, respectivement sur trois et deux objectifs issus de sa stratégie de développement durable :

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

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

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

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

	Définitions	Objectif au 31 décembre 2020	Résultat au 31 décembre 2020	Atteinte de l'objectif
Amont laitier	<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	<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 31/12/2017 utilisant le nouveau format d'indicateur (avec un dénominateur en tonnes produites) (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »)</i>	- 10 %	- 4,5 % L'écart du résultat s'explique par l'inertie de la mise en place des projets de réduction. Des projets significatifs permettront d'atteindre l'objectif fixé pour 2021.	
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 éducationnelle 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 3.3.2 « Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains »)</i>	5 pays	6 pays	

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

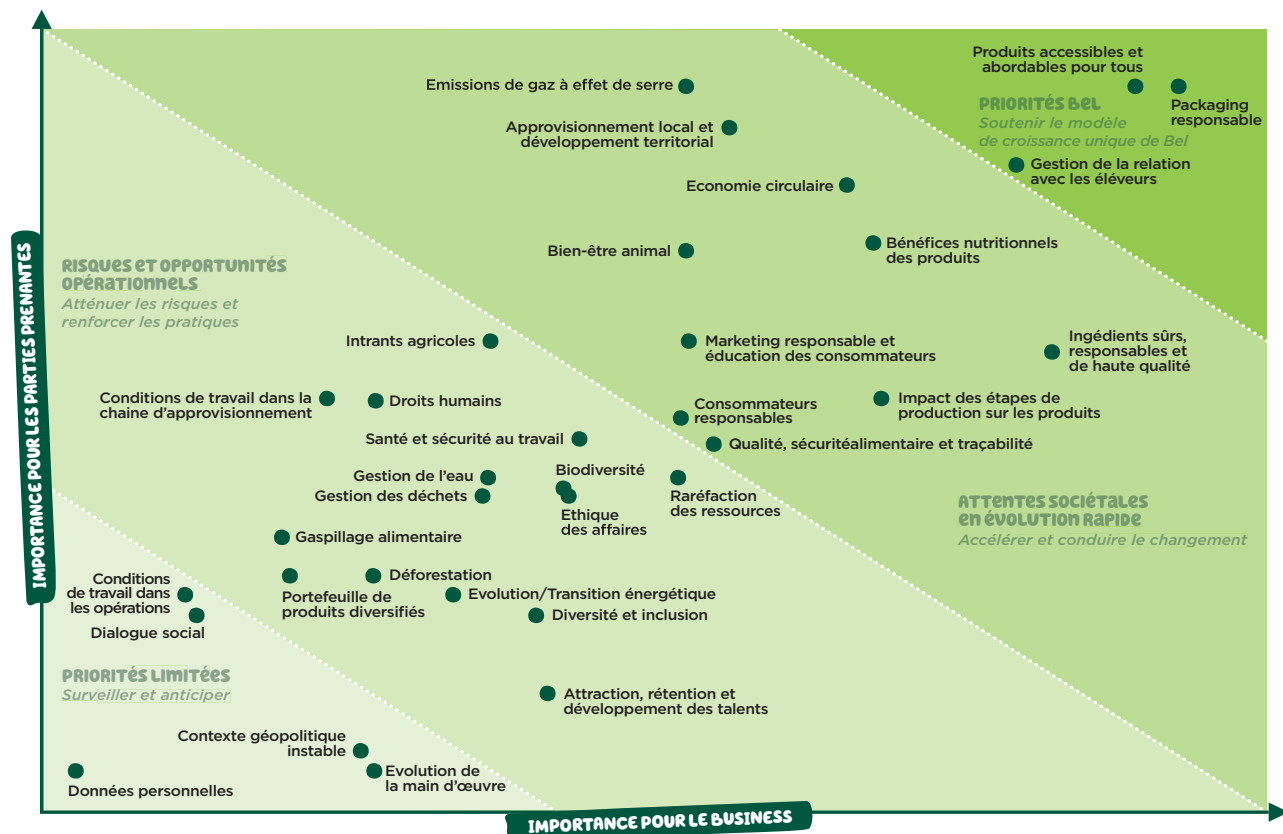
Bel, un modèle de croissance au service d'une alimentation plus saine et responsable pour tous

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 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,
 - risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique ;
- 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 valeur 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'actions 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

Objectifs à 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															
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	- Code de bonnes pratiques 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 »).															
Risques liés aux ressources humaines, à la sécurité et à la santé des collaborateurs du Groupe et au dialogue social	- 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	- 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>40 %</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.	40 %	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.	40 %															
Développer les talents de ses collaborateurs.	Collaborateurs ayant suivi une formation durant l'année.	100 %															
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 »). <table border="1"> <thead> <tr> <th>Les objectifs de Bel</th><th>KPI</th><th>2025</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs.</td><td>Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs (sur 100).</td><td>55,0</td></tr> </tbody> </table> - Charte mondiale Bel pour une filière laitière durable (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »). <table border="1"> <thead> <tr> <th>Les objectifs de Bel</th><th>KPI</th><th>2025</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires.</td><td>Éleveurs ayant accès à des modèles sociétaux innovants.</td><td>100 %</td></tr> <tr> <td>Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent le lait.</td><td>Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM.</td><td>100 %</td></tr> </tbody> </table>	Les objectifs de Bel	KPI	2025	Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs.	Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs (sur 100).	55,0	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 %	Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent le lait.	Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM.	100 %
Les objectifs de Bel	KPI	2025															
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs.	Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs (sur 100).	55,0															
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 %															
Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent le lait.	Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM.	100 %															

(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.

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 de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit

- Ingrédients surs, 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 »).

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 diversifié
- 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 paragraphe 3.3.3 « Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits ») ;
- 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
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle de ses produits.	Portefeuille produits enfants et familles respectant les critères « Bel Nutri+ ».	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
	Nombre de filiales ayant mis en place un programme à destination de leurs employés (« <i>Healthy Smiles</i> »).	30 (100 %) ⁽²⁾

(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) Indicateur mis à jour en 2020.

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

Risque d'impact des activités directes et indirectes de Bel sur l'environnement et défi prioritaire de l'engagement pour des emballages responsables

- Packaging responsable
- Déforestation
- Émissions de gaz à effet de serre
- Gestion des déchets
- Biodiversité

- 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 ») ;
- 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 »).

Les objectifs de Bel	KPI	2025
Travailler vers des emballages 100 % prêts au recyclage et/ou biodégradables.	Emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables.	100 %
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⁾
Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement.	Impact des politiques d'approvisionnement sur les surfaces à risques (surface à risque de conversion évitée / surface cultivée à risque).	100 %

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.	80 000

(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) Scopes 1, 2 et 3.

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

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

- Gestion de l'eau
- Économie circulaire
- Transition énergétique
- Durabilité des ressources
- Gaspillage alimentaire

- 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.

3.1.3 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 volonté d'associer responsabilité et performance se traduit jusque dans l'organisation du Groupe, qui a fait le choix en 2020 de réunir RSE et Finance au sein d'une même Direction générale.

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.

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 quatre fois par an. Les réunions de ce Comité ont pour objectif de valider les politiques RSE alignées avec les décisions stratégiques et engagements du Groupe, ainsi que d'assurer un suivi de la *Scorecard* RSE et de l'évolution des indicateurs de performance. De plus, deux sessions annuelles du Comité exécutif sont plus particulièrement dédiées aux sujets RSE stratégiques de long terme.

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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

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

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, tel que le Comité agriculture durable (voir paragraphe 3.4 « Promouvoir une agriculture durable »). Ils ont ainsi 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 quatre 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. Quatre réunions annuelles sont organisées afin de partager l'actualité des politiques et engagements RSE du Groupe et valoriser les bonnes pratiques déployées dans les différents pays.

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

L'année 2020 a été marquée 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, partenaires et des citoyens, afin de protéger la sécurité et la santé de tous et en particulier des personnes les plus exposées, assurer la continuité de la chaîne alimentaire et apporter son soutien auprès des communautés.

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 clés 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.

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 33 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 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.

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 la 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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

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

Aider les partenaires à surmonter les crises et maintenir la chaîne alimentaire

En tant qu'acteur majeur de l'industrie alimentaire, Bel s'est pleinement mobilisé pour assurer la continuité de la chaîne alimentaire, en soutenant ses producteurs et fournisseurs.

En France, Bel a maintenu ses engagements sur le prix d'achat du lait, révélant toute l'importance de l'accord négocié avec l'Association des Producteurs Bel de l'Ouest.

Par ailleurs, Bel a offert la possibilité à certains de ses fournisseurs de la zone euro de bénéficier de conditions de paiement adaptées, pour les aider à surmonter la crise. Ainsi, sur demandes des fournisseurs, les délais de paiement ont été réduits (10, 20 ou 30 jours au lieu de 60 jours habituels), sans escomptes sur leurs factures.

Rester mobilisés et solidaires

Fidèle à ses valeurs, le Groupe Bel a tenu à s'engager auprès des populations particulièrement exposées et touchées par la crise.

Partout dans le monde, les équipes de Bel se sont mobilisées pour répondre aux besoins liés à la crise à travers

une aide financière, des dons de produits et/ou de matériel d'hygiène, pour les hôpitaux situés à proximité des sites de production du Groupe ou en faveur d'associations.

Ainsi, le 16 avril 2020, le Groupe Bel a dédié une journée de production de La Vache qui rit, soit l'équivalent de 20 millions de portions, à des dons (financiers ou en produits) aux personnels soignants et aux personnes les plus démunies. 12 usines et 20 pays ont été mobilisés pour cette opération.

De plus, au Maroc, où le Groupe est fortement implanté et depuis longtemps, 5 millions de dirhams ont été reversés au Fonds Spécial de lutte contre la Covid-19.

Par ailleurs, en France, le Groupe s'est associé à la plateforme « Tous confinés, Tous engagés » pour permettre à ses collaborateurs de s'engager sur leur temps professionnel dans des missions d'urgence nationale identifiées par le Gouvernement ou proposer du mécénat de compétences. Plus de 200 heures de travail ont pu être dédiées à ces missions citoyennes.

Enfin, Bel a donné la possibilité à ses collaborateurs en France de faire dons de leurs jours de congés et a abondé chacun de ces dons, permettant de reverser plus de 100 000€ aux établissements de santé situés à proximité des usines et du siège social, afin de soutenir le personnel médical soignant et l'acquisition de matériel ou équipements.

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

Définition de l'enjeu

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

Par ailleurs, le législateur en adoptant les lois Sapin II et Devoir de vigilance 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.

Gouvernance

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, assurant l'application des valeurs et principes de Bel à tous les niveaux du fonctionnement de l'Entreprise.

Créé en 2012, le Comité d'Éthique et Conformité du Groupe s'appuie sur un Coordinateur éthique et un réseau de Référents éthiques désignés au sein des Départements ressources humaines de filiales pour promouvoir la mise en œuvre des engagements et leur application opérationnelle. Il interagit tant que de besoin 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. Cette gouvernance a été arrêtée par le Comité exécutif.

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 en outre traiter toute alerte en matière d'éthique notamment

lorsqu'elles ne peuvent l'être à un échelon hiérarchique. Il peut également être sollicité pour avis sur toutes questions en matière de conformité.

Le Coordinateur éthique 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. Il rend compte de ses actions sur des bases régulières au Comité d'éthique et Conformité.

Les Référents éthiques 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 l'indispensable relais local de toutes les initiatives menées au niveau du Groupe en matière d'éthique des affaires.

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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

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

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.

Ces politiques ont fait l'objet en 2017 d'une révision à la lumière des dispositions de la loi « Sapin II ». Elles ont été intégrées aux Règlements intérieurs des sites français, communiquées aux sites étrangers, et sont le cas échéant en cours d'intégration dans les règlements intérieurs des sites étrangers.

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'actions

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 »), Bel s'est également engagé dans plusieurs initiatives volontaires en matière d'éthique depuis plusieurs années. 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. En 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

Outre les canaux de remontées d'alertes traditionnels (solicitations 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 2020, trois situations ont fait l'objet d'une alerte. L'une des alertes a été remontée en décembre 2020 et a fait l'objet d'un traitement en 2021.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2019	2020
Promouvoir l'éthique comme socle commun	Nombre d'alertes enregistrées	2	3
	Nombre d'alertes traitées	2	2
	Nombre de collaborateurs formés au risque de corruption (présentiel)	500	500
	Nombre de collaborateurs formés au risque de corruption (e-learning)	594	652

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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

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

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 3.1.6 « 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 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 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 2020, le Groupe a mis à jour la cartographie de risques fournisseurs grâce à 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, ayant fait l'objet d'une nouvelle cartographie des risques en 2020.

La même approche sera déployée en 2021 sur l'ensemble des clients du Groupe Bel.

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

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

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

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 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 de *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 et 2020. Tous les membres des Comités de Direction des filiales du Groupe Bel y ont participé en 2020, 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 650 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 présentées au Comité d'Audit du Groupe et plans d'actions y afférents font l'objet d'un suivi régulier.

Vis-à-vis des 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 va compléter ce dispositif de surveillance permanente par des évaluations poussées sur les parties prenantes les plus exposées en 2021 grâce à un outil digital dédié (voir paragraphe 3.1.6.1 « L'identification des risques comme pierre angulaire du dispositif »).

Outre ces plans d'actions 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'actions anti-corruption, le Groupe a de nouveau communiqué à l'ensemble de ses partenaires les plus significatifs sa politique anti-corruption et a introduit dans ses conditions générales d'achats et dans sa Charte des achats responsables une clause anti-corruption. 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 3.1.6 « 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 Référents 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 3.1.6 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires »).

Vis-à-vis des 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.

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'actions 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.

La sensibilisation des collaborateurs est au cœur des actions du Groupe en la matière : la crise sanitaire n'ayant pas permis en 2020 d'assurer un programme de formation en présentiel aussi riche que les autres années, un *e-learning* dédié au respect des droits humains et à la présentation des politiques du Groupe destinées à assurer leur protection est en cours de déploiement et le respect des droits humains et des politiques associées sont systématiquement présentés lors des formations présentiels relatives au Code de bonnes pratiques des affaires.

Enfin, le Groupe a naturellement poursuivi les initiatives sociales amorcées de longue date (voir 3.2.1 « Construire un avenir durable avec ses collaborateurs ») et a encore appuyé en 2020 ses démarches d'amélioration continue visant à garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs avec son objectif ambition du *Zéro Accident* (voir paragraphe 3.2.1.1 « Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail »).

(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

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.

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 sa cartographie des risques, le Groupe a identifié les risques majeurs pour la pérennité de ses activités et les risques pesant sur son écosystème.

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, notamment sur les enjeux relatifs à l'empreinte carbone et à la consommation d'eau. 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).

En 2019, le Groupe a également formalisé une politique sur la protection des forêts et des écosystèmes naturels, visant à s'assurer qu'aucune de ses matières premières clés ne contribue à la déforestation ou à la conversion d'écosystèmes naturels d'ici 2025.

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 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique », 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes » et 3.6.3 « Utiliser durablement la ressource en eau »).

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*.

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

En 2020, le Groupe a par ailleurs adopté une politique Biodiversité intégrant l'ensemble des enjeux attachés à toutes les étapes de sa chaîne de valeur (voir paragraphe 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes »).

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

Son engagement se caractérise notamment par ses travaux visant à limiter les risques d'atteinte à la biodiversité et de déforestation dans sa chaîne d'approvisionnement, lutter contre le gaspillage alimentaire de la production à la consommation, et inscrire ses emballages dans l'économie circulaire (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique », 3.6.2 « Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes », 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.

FAITS MARQUANTS 2020

- Mise en place des Comités marques pour piloter les feuilles de route RSE des marques.
- Forte mobilisation du Groupe auprès de ses collaborateurs, partenaires et communautés pendant la pandémie de Covid-19.

PRIORITÉS 2021

- Déployer le processus d'évaluation des clients.

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

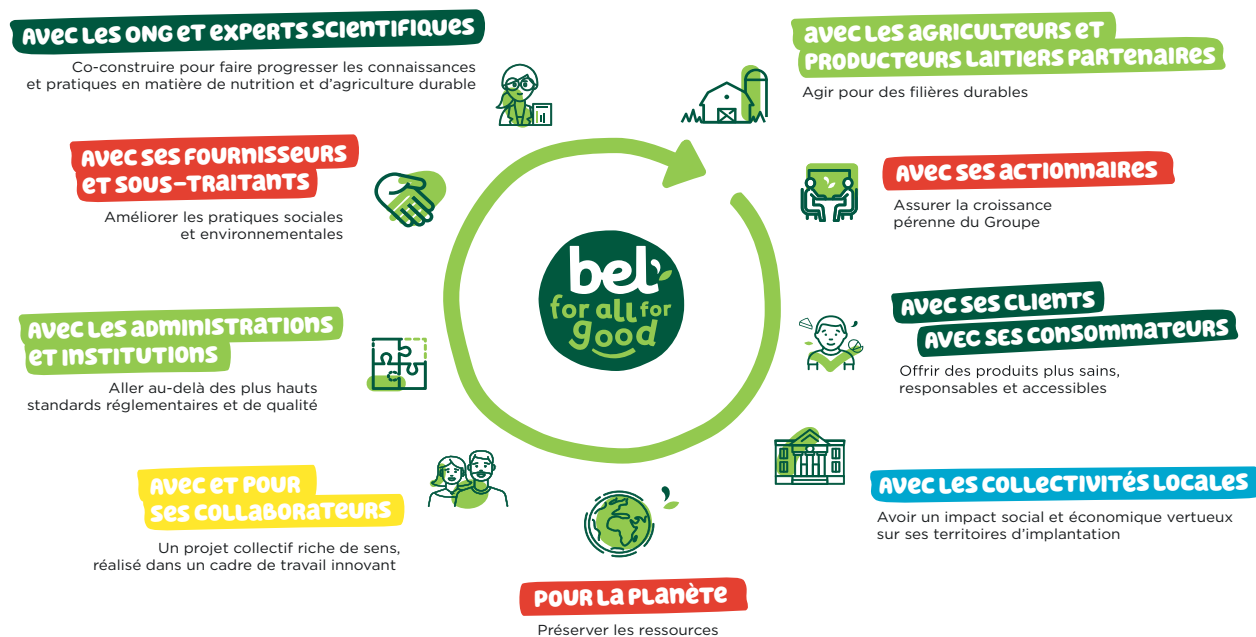
Pour Bel, dont les activités et le modèle d'affaires reposent sur des interactions entre un grand nombre de parties prenantes, entretenir des relations pérennes, bénéfiques et durables avec ces dernières constitue un enjeu crucial.

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.



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 12 510 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 d'avenir attractives et équitables.

Politique

Fin 2020, le Groupe a défini un nouveau modèle social innovant et ambitieux, afin d'accompagner la transformation de l'Entreprise sur les dix prochaines années. Ce programme, dit « Nurture », définit les engagements RH que l'Entreprise souhaite prendre vis-à-vis de ses collaborateurs, 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 la valeur unique que Bel souhaite apporter à ses collaborateurs.

Les engagements RH s'articulent autour des cinq dimensions suivantes :

- la formation et le développement des personnes ;
- l'environnement de travail ;
- la reconnaissance ;
- l'épanouissement personnel ;
- le soutien aux familles.

En 2021, Bel initie le déploiement du programme « Nurture » dans les différentes entités du Groupe. Les priorités de la feuille de route opérationnelle porteront notamment sur l'écoute et la mesure de la satisfaction des collaborateurs et le modèle managérial. Sur les sujets relatifs au développement des personnes et à l'environnement de 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.

Effectifs

Au 31 décembre 2020, le Groupe comptait 12 510 collaborateurs répartis dans plus de 30 pays. Les effectifs de Bel (contrats à durée indéterminée et déterminée présents au 31 décembre 2020) ont augmenté de 72 personnes, les effectifs sont donc stables par rapport au 31 décembre 2019.

Effectifs par type de marché ^(a)	2018	2019	2020
Marchés matures	11 330	11 091	11 058
Nouvelles géographies ^(b)	1 307	1 347	1 452
TOTAL GROUPE	12 637	12 438	12 510

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

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

Effectifs par statuts ^(a)	2018	2019	2020
Managers ^(b)	2 521	2 498	2 676
Non-managers	10 118	9 940	9 834

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

(b) 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 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 1 615 collaborateurs en 2020. Parmi les 1 516 départs qui ont eu lieu en 2020, la majeure partie a été volontaire (démissions et départs en retraite).

Embauches et départs	2018	2019	2020
Nombre d'embauches	1 524	1 563	1 615
Nombre de départs	1 691	1 698	1 516
Dont nombre de licenciements	171	276	229

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Licenciements par type de marché	2018	2019	2020
Marchés Matures	165	211	218
Nouvelles géographies ^(b)	6	65	11
TOTAL GROUPE	171	276	229

Taux de Précarité ^(a)	2018	2019	2020
Marchés Matures	10,3 %	11,4 %	11 %
Nouvelles géographies ^(b)	29,2 %	26,3 %	31 %
TOTAL GROUPE	12,2 %	13,0 %	12,0 %

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

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

Le taux de précarité moyen du Groupe est de 12 % (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.

3.2.1.1 Assurer la santé, la sécurité et le bien-être au travail

Politiques

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 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'actions et de mieux capitaliser les bonnes pratiques et incidents identifiés dans le Groupe.

Par ailleurs, une politique Sûreté a été nouvellement définie et a pour objectif de protéger notamment ses 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 »).

Plan d'actions

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 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 »).

Faire évoluer le comportement des personnes 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.

Le taux de fréquence (TF) Bel est ainsi en baisse constante depuis 2013. Le Groupe s'est également fixé pour objectif d'atteindre un TF de 3 à 2025.

	2018	2019	2020
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF Bel			
Accidents avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel	6,6	5,45	4,75
Taux de fréquence des accidents ^(a) TF1			
Accidents avec arrêt des collaborateurs Bel	4,1	3,72	2,87
Taux de gravité des accidents ^(b) des collaborateurs Bel	0,15	0,11	0,10

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

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

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

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 ». L'objectif est de faire évoluer les comportements, renforcer la communication sécurité et la confiance entre les employés et les managers. Malgré la Covid-19, plus de 23 000 VCS ont ainsi pu être réalisées en 2020 dans le respect des gestes barrières.

En plus du suivi des accidents du travail, il est également obligatoire de signaler et d'enquêter sur les presque accidents de la même façon que ceux entraînant une blessure ou un dommage, afin d'éviter que des situations à risque ne se reproduisent.

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.

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. En 2020, quelques actions clés de la feuille de route 2019-2021 ont ainsi été menées :

- l'accélération du programme « **LOTO** », visant à installer des protections sécurisant les machines des sites, avec un objectif d'installer des protections sur les machines de l'ensemble des sites d'ici 2022 ;
- la formation « **Safety Leadership** » à destination des managers, visant à leur apporter les compétences pour influencer positivement les comportements de leurs collaborateurs afin qu'ils deviennent plus sûrs ;
- une campagne Groupe sur la protection des mains ;
- le déploiement graduel du programme « **Dry plant-Safe Plant** », visant à réduire le risque de glissades liées à un sol mouillé ;

- la révision et l'amélioration des 32 Standards Sécurité existants et du process d'audit interne croisé.

Réduire la pénibilité et prévenir les maladies professionnelles

En réduisant les manutentions de charge et les postures pénibles par l'amélioration ergonomique et utilisation progressive des « cobots », Bel agit pour prévenir l'apparition de maladies musculosquelettiques. 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'actions 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

Dans un contexte socio-économique qui conduit à une recherche constante d'amélioration de la productivité, Bel prend en considération les facteurs qui influent directement sur le bien-être au travail de ses collaborateurs, notamment l'organisation des espaces de travail et de détente, l'organisation des temps de travail et de trajet, l'évolution des modes de travail, etc.

Le Groupe est également convaincu qu'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée est un prérequis indispensable à l'épanouissement de ses collaborateurs et à la réussite de l'Entreprise.

Dès lors, le Groupe accorde dans la plupart de ses filiales des durées de congés payés allant au-delà du socle minimum imposé par les lois et réglementations nationales

	2018	2019	2020
% de collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congé par an	95 %	98 %	96 %

Si les causes de l'absentéisme sont multiples, celui-ci peut, dans certains cas, être directement corrélé à une situation de mal-être au travail. C'est pourquoi le Groupe vise par ses diverses actions à le réduire durablement. L'augmentation du taux d'absentéisme observée en 2020 est quant à elle directement liée à l'épidémie de Covid-19.

Afin d'améliorer le bien-être au travail, Bel a mis en place pour les collaborateurs rattachés à son siège social un e-learning, des ateliers et une formation visant à les sensibiliser aux risques psycho-sociaux et à la Qualité de Vie au Travail (QVT). Le déploiement des formations QVT destinées aux managers a démarré en 2020.

Taux d'absentéisme	2018*	2019*	2020
Heures d'absence pour cause de maladie/heures de travail théoriques	2,11 %	2,05 %	2,85 %

* Hors MOM.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Travailler vers zéro accident sur les sites	TF Bel (taux de fréquence des accidents Bel)	6,6	5,45	4,75	3,0	

3.2.1.2 Favoriser l'égalité des chances et la diversité

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 horizon 2020 et 2025 sur des sujets tels que la mixité et la multiculturalité au sein de l'Entreprise. Ce programme fera l'objet d'une révision en 2021 visant à accélérer la transformation du Groupe. Celui-ci repose sur trois piliers :

- **créer une culture d'entreprise inclusive**, en s'appuyant notamment sur un réseau de collaborateurs volontaires permettant l'adaptation locale de la stratégie du Groupe, l'identification d'enjeux locaux et la mise en place d'actions adaptées, ainsi que 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, augmentation des non français dans les métiers du siège, 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...).

Des programmes « Diversité & Inclusion » ont été lancés dans différents pays du Groupe pour répondre aux enjeux locaux, notamment aux États-Unis en 2020. Les réussites de ces projets locaux permettent de nourrir le programme Groupe « *Nurture* » qui sera déployé sur 2021.

Plan d'actions

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	2018	2019	2020
Effectifs totaux	69 %/31 %	69 %/31 %	69 %/31 %
Effectifs non-managers	72 %/28 %	73 %/27 %	72 %/28 %
Effectifs managers	57 %/43 %	57 %/43 %	56 %/44 %

Répartition des embauches hommes/femmes	2018*	2019	2020
Hommes	933	1 026	975
Femmes	591	537	640
TOTAL EMBAUCHES	1 524	1 563	1 615

* Données hors Safilait et avec MOM.

Même si dans la population des managers, les femmes représentent environ un tiers des effectifs, leur proportion est plus faible (25 %) dans les grades les plus élevés (1, 2 et Comité exécutif). Afin d'améliorer cette situation, le Groupe s'était fixé dès 2016 l'objectif d'atteindre 30 % de femmes dans ces niveaux de poste d'ici 2020, et 40 % d'ici 2025. En plus d'une démarche globale, des objectifs spécifiques ont été déclinés par famille de profession.

En 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 parmi le middle management ⁽¹⁾ a également augmenté de façon significative depuis 2017, constituant progressivement un vivier de candidates potentielles pour des postes plus seniors. Cependant, Bel n'a pas atteint son objectif sur l'ensemble du Top Management, et a donc révisé son

programme en vue d'accélérer la transformation du Groupe et d'atteindre son objectif à 2025. Dans ce cadre, deux actions-clés ont été menées :

- plus de 85 collaboratrices ont été formées spécifiquement à la thématique « Leadership au féminin » au cours des dernières années, dont 16 collaboratrices en 2020 ;
- Bel a également rejoint le réseau européen LEAD Network, dont l'objectif est de faire progresser le leadership féminin dans l'industrie du commerce de détail et des biens de consommation. Ce réseau permet à Bel d'identifier les bonnes pratiques du secteur et de donner accès à des ressources pédagogiques à l'ensemble de ses collaborateurs.

(1) Grades « manager », « non manager » et « worker ».

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Répartition hommes-femmes par grade	2018 ^(a)	2019 ^(a)	2020
Conseil d'administration ^(b)	5/2	3/2	5/2
Comité exécutif ^(b)	4/1	6/2	3/3
Grade 1	87 %/13 %	80 %/20 %	77 %/23 %
Grade 2	74 %/26 %	79 %/21 %	77 %/23 %
Grade 3	67 %/33 %	63 %/37 %	59 %/41 %
Grade 4	59 %/41 %	60 %/40 %	56 %/44 %
Grade 5	56 %/44 %	54 %/46 %	57 %/43 %
Grade 6	52 %/48 %	55 %/45 %	53 %/47 %
Grade 7	52 %/48 %	53 %/47 %	53 %/47 %

(a) Données hors MOM et Safilait.

(b) Valeurs absolues.

Bel a signé en France en 2018 un accord en faveur de la valorisation des compétences et de la diversité pour une durée de trois ans. Cet accord fusionne l'accord en faveur de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'accord relatif au contrat de génération et l'accord relatif 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 diversité. Un nouvel accord sera renégocié dès le début 2021.

Par ailleurs, 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. Sur les managers en France, seul échantillon représentatif à l'échelle du Groupe, le ratio moyen du salaire des femmes par rapport à celui des hommes est actuellement de 1,03.

	2018	2019	2020
Ratio moyen du salaire des femmes par rapport au salaire des hommes ^(a)	0,97	0,98	1,03

(a) Managers à grades équivalents en France. Les données des autres pays sont jugées non représentatives étant donné le nombre d'hommes et femmes à grades équivalents.

En tant qu'entreprise de plus de 1 000 salariés, Bel a répondu à son obligation de publier son index d'égalité hommes – femmes et obtient en 2020 la note de 98/100, en progression de 4 points par rapport à 2019. 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, ce résultat constitue un indicateur des efforts déployés par Bel pour lutter contre la discrimination entre les hommes et les femmes.

Multiculturalité

Présent dans plus de 130 pays, Bel est attentif à la diversité du monde dans lequel il évolue. Le Groupe a l'ambition de mieux comprendre ses consommateurs en intégrant les différences de toutes natures au sein de ses équipes.

Bel croit aux dynamiques de créativité et aux nouvelles combinaisons de connaissances impulsées par la diversité. Le Groupe considère que la diversité est un élément moteur de l'innovation et de l'agilité des équipes. En ce sens, elle est une source de création de richesse indissociable des objectifs ambitieux du Groupe.

Ainsi, dans le cadre de son programme « Diversité et Inclusion », Bel s'est fixé comme objectif d'atteindre 45 % de managers non français dans les grades les plus élevés (1, 2 et Comité exécutif) en 2025. En 2020, 29 % des managers dans les grades les plus élevés (1,2, Comex) ont une autre nationalité que la nationalité française.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

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 dès 2014, un premier Accord Handicap agréé pour une durée de trois ans est signé avec les partenaires sociaux. En 2020, un troisième Accord Handicap a été conclu entre Bel et ses partenaires sociaux, avec l'ambition d'atteindre, *a minima*, un taux d'emploi direct de 6 % 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 tels que l'activité de copacking.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Promouvoir la diversité Hommes – Femmes	Part des femmes dans le Top Management	21 % *	21 % *	25 %*	40 %	

* Périmètre Groupe hors MOM.

3.2.1.3 Développer les talents de ses collaborateurs

Programme 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 définit une note de cadrage en collaboration avec les métiers et les pays, pour identifier les priorités en matière de formation, compte tenu des besoins des collaborateurs et des compétences et métiers clés de demain à développer.

Le Groupe se fixe pour objectif que 100 % de ses collaborateurs participent à au moins une formation au cours de l'année d'ici 2025 ⁽¹⁾.

En 2020, le plan de formation du Groupe s'articulait autour des priorités suivantes :

- l'augmentation du niveau général de culture financière ;
- le développement de compétences métier critiques ;
- la gestion de projet ;
- l'appui à l'évolution culturelle de Bel, en lien avec les grands enjeux de transformation.

(1) Cet objectif tient compte à la fois des formations au format digital, auquel les employés auront accès de façon illimitée via le Bel Training Book et Pick N Learn, ainsi que des formations en présentiel.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Plan d'actions

Offre de formations présentielle et digitales

Le Groupe utilise depuis 2018 la plateforme de formation (Learning Management System LMS) fournie par *SuccessFactors*, qui permet d'héberger une offre très complète de formations avec :

- d'une part, un catalogue de formations sur mesure et sur étagère aligné avec la stratégie du Groupe en matière de développement de compétences clés et dont l'essentiel est construit avec le soutien des métiers ;

Dans ce catalogue, les formations du Groupe au format présentiel et digital, s'articulent autour de trois axes :

- Culture Bel et Transformation,
- Expertise Fonctionnelle,
- Compétences managériales, de leadership et transversales ;

- et d'autre part une plateforme de contenus digitaux en libre-service pour soutenir le développement personnel des collaborateurs selon leurs envies et à leur rythme. Cette offre est ouverte à l'ensemble des collaborateurs connectés de Bel.

En 2020, la plateforme de formation a été optimisée (nouvelle identité visuelle et nouvelles fonctionnalités) de manière à être plus orientée vers l'apprenant (Learner-centric).

Malgré l'accessibilité et l'optimisation des outils de formation, de nombreux cours en présentiel n'ont pas pu être assurés cette année en raison de la Covid-19. Par conséquent, 76 % des collaborateurs ont pu suivre au moins une formation en 2020.

Zoom sur la Formation digitale

Plusieurs formations de grande ampleur ont été déployées en 2020.

Si l'organisation des formations présentielles a largement été impactée (annulations/reports) par la Covid-19, l'année 2020 a été cependant marquée par une montée importante du *Digital Learning*, avec l'arrivée de nouvelles modalités de formation comme la classe virtuelle, l'apprentissage vidéo et par le jeu, le SPOC, etc.

Ainsi, Bel a notamment sensibilisé les managers à la gestion des flux de trésorerie, pour répondre à des besoins opérationnels, à travers une formation *e-learning* dite « **Cash Culture** », suivie par près de 2 750 collaborateurs à travers le monde.

Par ailleurs, le Groupe a pour la première fois proposé un SPOC (Small Private Online Course) à la communauté Sales, Finance et Marketing. Cette formation toujours en cours de déploiement, a la volonté d'offrir de nouvelles compétences clés de vente, de manière progressive et avec des formats pédagogiques innovants et engageants.

Enfin, le Groupe a tenu à accompagner au mieux ses collaborateurs dans la période de crise sanitaire mondiale, en mettant à leur disposition des modules digitaux sur différents sujets (ex : gestes barrières face à la Covid-19, travail à distance et pratiques collaboratives, les risques psychosociaux et résilience, etc.). Un programme de formation « **S'adapter c'est la clé** », compilant l'ensemble de ces modules, a d'ailleurs été développé pour les collaborateurs en France.

Formation des collaborateurs

	2018	2019	2020
% de collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année	75 %	76 %	76 %
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	21	18	17,1

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

Programme d'intégration Groupe

Bel a déployé, à l'été 2020, un programme d'intégration digital dit « Bel'Come » à destination de l'ensemble des nouveaux collaborateurs connectés. Composé d'un large éventail de contenus interactifs, ce programme est un élément clef pour découvrir l'ADN Bel et faciliter l'intégration des collaborateurs, en plus des temps dédiés avec le manager, le département et l'équipe RH.

Entretiens annuels d'évaluation & de développement

Chaque année, un entretien d'évaluation et de développement a lieu pour l'ensemble des collaborateurs ayant le statut cadre et employé. Le processus est accessible sur le SIRH⁽¹⁾. Un formulaire est également mis à disposition pour les ouvriers. L'entretien d'évaluation représente un moment privilégié pour partager avec le manager les réussites, les difficultés rencontrées et évaluer les compétences de leadership ou personnelles et 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.

Évaluation de la performance individuelle

	2018	2019	2020
% de managers éligibles ^(a) bénéficiant d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (base annuelle)	96 %	90 %	87 %

(a) Les managers éligibles sont les managers 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.

(1) Système d'information de gestion des ressources humaines.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Le feedback continu

Bel a développé des fonctionnalités au sein du SIRH afin d'encourager le *feedback* continu. Afin d'étayer l'entretien d'évaluation et de développement, le manager peut demander du *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.

People Review et Plans de succession

Les processus *People Review* et Plans de succession sont gérés et animés par les équipes RH et les managers. Il s'agit d'une approche prospective afin de s'assurer de l'adéquation entre les ressources actuelles et les futurs besoins organisationnels. En fonction des écarts identifiés,

les équipes RH et les managers peuvent construire des plans d'actions 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.

Mobilité Interne et parcours de carrière

Pour éviter toute forme de discrimination, et dans un souci de transparence vis-à-vis des équipes, les postes ouverts 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 inexistence des compétences en interne.

Bel renforce la visibilité sur les parcours professionnels qu'il peut offrir à ses managers : référentiels de compétences, guides de parcours de carrières, passerelles possibles entre les postes, etc.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Développer les talents des collaborateurs	Collaborateurs ayant suivi au moins une formation au cours de l'année	75 %	76 %	76 %	100 %	

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'actions

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. À responsabilités comparables, s'il existe des

différences de rémunération, elles doivent toujours pouvoir être expliquées (parcours personnel, contexte local, etc.). 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 une enquête salariale pour identifier les pratiques du marché, notamment auprès de cabinets spécialisés qui fournissent à Bel chaque année une analyse comparative des salaires et avantages sociaux des entreprises du même secteur d'activité.

Avantages sociaux

Au-delà du socle minimum imposé par les lois et réglementations nationales, Bel veut assurer à l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde un bon standard en matière de protection sociale. La protection sociale supplémentaire Bel est comparée aux pratiques de marché. C'est une façon d'octroyer des rémunérations et d'autres avantages supérieurs aux minima sociaux.

	2018	2019	2020
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture santé	93 %	93 %	93 %
% de collaborateurs ^(a) qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité	92 %	91 %	92 %

(a) 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 des managers de grades 1 à 6 et des Vice-Présidents (soit 67 % des managers) représente *a minima* 8 % de leur rémunération fixe. Au moins 10 % de cette rémunération variable est liée à l'atteinte d'objectifs extra-financiers et 10 %

supplémentaires sont liés au respect de la politique de sécurité du Groupe, en lien avec la démarche RSE.

En raison de la coexistence de sociétés juridiquement distinctes, le Groupe n'a pas un système unique d'intéressement et de participation. Toutefois, pour renforcer le sentiment d'appartenance et de fierté des équipes, les filiales adoptent progressivement des systèmes de rémunération prenant en compte leurs performances collectives.

	2018	2019	2020
% de collaborateurs concernés par un système de rémunération prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe	66 %	59 %	59 %

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

3.2.1.5 Promouvoir un dialogue positif

Politiques

Le climat social positif de Bel repose sur de multiples politiques et pratiques de ressources humaines, locales ou harmonisées au niveau Groupe sur des sujets tels que le dialogue social, la formation, la mobilité, la sécurité et la rémunération.

Plan d'actions

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.

Dans cet écosystème entourant le Dialogue social, 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 d'entreprise, *value committee*, comité syndical, représentants de proximité...) mais l'objectif est toujours le même : favoriser les échanges.

Au-delà des instances locales, un Comité d'entreprise au niveau européen a été mis en place depuis 2019, composé

de 24 représentants du personnel représentant ensemble 13 pays. La richesse des débats indique un fort intérêt pour cette instance, qui continue de se réunir à distance durant la crise sanitaire.

Bel a par ailleurs mis en place en 2016 une Charte du dialogue social au niveau mondial, qui vient structurer sa démarche autour de principes essentiels à implémenter 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.

Bel a créé en 2019 un poste de responsable des affaires sociales internationales en charge notamment d'animer le dialogue social au niveau du Groupe.

Enquête d'engagement des collaborateurs

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

La dernière enquête, diffusée en 2019 auprès de l'ensemble des collaborateurs connectés, a généré un taux global de participation de 45 %.

Sa structure en quatre vagues successives (février, avril, juin et octobre 2019) a permis de noter une amélioration de l'engagement des collaborateurs au cours de l'année, avec une première note d'engagement de 7,3/10 à l'issue de la première enquête et de 7,8/10 à l'issue de l'enquête diffusée en octobre 2019.

A compter de 2021, 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.

Plan d'actions

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 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 %.

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

Un outil spécifique utilisant les résultats de ces cartographies a été développé et déployé en 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.

Bel prévoit de mettre à jour ses cartographies des risques en 2021 étant précisé que sur le volet corruption le Groupe a mis à jour une cartographie de risques fournisseur dédiée grâce à un outil digital lui permettant d'analyser en masse son portefeuille (voir paragraphe 3.16 « Plan de Vigilance ») et de revoir son approche pour tous les risques relatifs à la corruption.

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

Dès la phase d'appel d'offres, tous les fournisseurs reçoivent la Charte des achats responsables du Groupe. Pour s'assurer de son respect ainsi que celui du 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.

Depuis 2009, le Groupe évalue par ailleurs la performance RSE des fournisseurs qu'il considère prioritaires au regard de leur volume d'affaires, du risque potentiel associé 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 ; dans certains cas, un plan d'action obligatoire peut-être exigé par le Groupe ainsi qu'une réévaluation anticipée.

Depuis 2016, les fournisseurs évalués représentent en moyenne 65 % du montant des achats du Groupe. En 2020, le taux de couverture atteint 69 %.

Depuis 2017, MOM évalue également la performance de ses fournisseurs via EcoVadis : en 2020, les fournisseurs évalués depuis moins de deux ans représentent 59 % du montant total des achats de MOM (hors producteurs de lait et de pommes fraîches).

En 2016, Bel est devenu membre de l'AIM-Progress, un forum d'entreprises majeures du secteur des produits de grande consommation et de fournisseurs communs de premier plan, qui vise à influencer positivement la vie des populations sous l'effet conjugué de pratiques d'achats responsables robustes appliquées à l'ensemble de leurs chaînes d'approvisionnement. Au sein de l'AIM-Progress, Bel et six autres membres se sont engagés 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 membres de l'initiative partagent entre eux les évaluations 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. À fin 2020, près de 6 600 évaluations EcoVadis sont partagées au sein de cette initiative.

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 7 % du volume de fromage commercialisé par le Groupe, 7 sous-traitants majeurs du Groupe représentant à eux-seuls 90 % 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 2020, le score moyen des sous-traitants de produits finis est de 49,3 / 100, aucun sous-traitant évalué ne présentant de risque élevé (score EcoVadis inférieur à 25 / 100).

Formation des acheteurs

Bel a développé et déployé en 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. Plus de 95 % des acheteurs ont suivi cette formation.

En 2020, Bel a également mis 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.

Indicateurs de performance

BEL	2018 ^(a)	2019 ^(b)	2020 ^(c)
Nombre de fournisseurs Bel évalués (hors lait collecté)	508	559	614
Score moyen des fournisseurs Bel évalués (hors lait collecté)	50,8/100	51,7/100	51,8/100
Score moyen des entreprises évaluées par EcoVadis dans l'année (hors lait collecté)	43,4/100	45,1/100	46,1/100
Taux de couverture du montant d'achats (hors lait collecté)	65 %	64,7 %	69 %

(a) Fournisseurs évalués entre 2015 et 2018 - Données hors MOM et Safilait.

(b) Fournisseurs évalués entre 2016 et 2019 - Données hors MOM et Safilait.

(c) Fournisseurs évalués entre 2017 et 2020 - Données hors MOM.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

MOM	2018 ^(a)	2019 ^(b)	2020 ^(c)
Nombre de fournisseurs MOM évalués (hors lait collecté et pommes fraîches)	97	153	155
Score moyen des fournisseurs MOM évalués (hors lait collecté et pommes fraîches)	53,2/100	55,7/100	56,6/100
Taux de couverture du montant d'achats (hors lait collecté et pommes fraîches)	61 %	58 %	59 %

(a) Fournisseurs évalués entre 2017 et 2018.

(b) Fournisseurs évalués entre 2017 et 2019.

(c) Fournisseurs évalués entre 2017 et 2020.

Les objectifs de Bel	KPI	2018 ^(a)	2019 ^(b)	2020 ^(c)	Objectif 2025	Avancement
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs	Score moyen	50,8 ^(d)	51,7 ^(d)	51,8 ^(e)	55	
	« EcoVadis » des fournisseurs (sur 100)	53,2 ^(f)	55,7 ^(f)	56,6 ^(f)		

(a) Fournisseurs évalués entre 2015 et 2018.
 (b) Fournisseurs évalués entre 2016 et 2019.
 (c) Fournisseurs évalués entre 2017 et 2020.
 (d) Hors MOM, hors Safilait.
 (e) Hors MOM.
 (f) Données MOM.

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 COMMUNIQUER DE MANIÈRE RESPONSABLE ET TRANSPARENTE AUPRÈS DE SES CONSOMMATEURS

Définition de l'enjeu

Plus de 400 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.).

Plan d'actions

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. Ainsi, en plus de répondre aux attentes et préoccupations des consommateurs, les marques ont l'ambition de mettre 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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

Dans cette perspective, toutes les marques cœur du Groupe ont adopté des feuilles de route RSE à trois ans, avec des objectifs sur les cinq défis prioritaires RSE.

En 2020 le Groupe a ainsi poursuivi la croissance du chiffres d'affaire des produits positifs passant de 73,4 % à 76 %.

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 s'est engagé depuis 2016 avec le mouvement volontaire européen EU Pledge. À travers cette initiative, Bel s'engage 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*^(a)).

Apporter des informations transparentes et pertinentes aux consommateurs

Les consommateurs s'interrogent de plus en plus sur l'impact social et environnemental de leur alimentation. C'est pourquoi le Groupe est engagé dans une démarche de transparence afin d'expliquer ses actions tout au long de sa chaîne de valeur, de la ferme à l'assiette.

Sur l'agriculture durable

Le Groupe cherche à fournir toujours plus de transparence à ses consommateurs quant à l'amont laitier, notamment sur

l'origine des matières premières, les modes de production et le suivi des engagements de la Charte mondiale pour un amont laitier durable (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »). En 2020, Bel a valorisé son engagement auprès des éleveurs français pour une filière laitière durable à travers un plan de communication multicanal (en magasins, sur le digital, en presse, etc.) mettant particulièrement en avant l'origine française du lait et la juste rémunération coconstruite avec les éleveurs de l'APBO.

Sur la nutrition

Afin de répondre aux exigences de ses consommateurs, Bel communique systématiquement sur ses produits des informations concernant les ingrédients entrant dans la composition des recettes et leur contribution nutritionnelle, en allant bien souvent au-delà des exigences réglementaires. Les informations nutritionnelles déclarées sont construites en accord avec les réglementations en vigueur selon les pays, relatives à l'information alimentaire pour les consommateurs.

Sur l'environnement

Le Groupe communique également sur la protection de l'environnement, via notamment la fin de vie des emballages : des consignes de tri sont communiquées dans les pays où des filières de recyclage sont en place ; des gestes citoyens sont préconisés dans les autres pays (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables »).

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Offrir des produits positifs aux consommateurs	Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits positifs ^(a) (%)	72,9 %	73,4 %	76 %	N/A ^(b)	

(a) 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.

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

FAITS MARQUANTS 2020

- Adoption d'un nouveau programme de gestion des ressources humaines dit « Nurture ».
- Gestion des implications RH de la Covid-19.
- Mise à disposition d'un Guide EcoVadis pour les acheteurs.
- Déploiement de la marque Bel comme marque ombrelle des différentes marques cœur dans les communications (emballages, publicité, digital).

PRIORITÉS 2021

- Mettre à jour la cartographie des risques fournisseurs.
- Décliner le programme Nurture en politiques et feuilles de route opérationnelles.
- Mettre en œuvre la refonte des politiques RH du Groupe, dont le programme « Diversité & inclusion » avec 2 enjeux clés : « user centricity » et simplification.
- Déployer le programme de mentorat pour les femmes travaillant dans les métiers industriels.
- Lancer la nouvelle enquête mondiale salarié, du programme d'engagement des collaborateurs et le nouveau modèle de management.
- Déployer la charte du droit à la déconnexion dans le monde.
- Gérer la crise Covid-19, anticiper l'après-Covid.

• https://eu-pledge.eu/wp-content/uploads/EU_Pledge_Nutrition_White_Paper.pdf.

3.3 CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAINE

« 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 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 en encourageant de meilleures habitudes alimentaires. En quantité raisonnée, une portion de produit Bel peut tout à fait contribuer à une alimentation équilibrée. Les fromages sont notamment une source importante de calcium, un nutriment essentiel à la croissance des enfants, et sont compatibles avec les besoins alimentaires de tous ;
- 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 :

- sa politique de management des opérations industrielles, déclinée dans toutes les usines, réaffirme l'exigence de Bel à assurer la qualité et la sécurité des aliments de tous ses produits ;
- sa politique *Food Fraud* vise à prévenir toute tentative de fraude alimentaire à l'égard des matières premières et ingrédients utilisés par le Groupe, des procédés sous-traités, et depuis 2019 des emballages primaires. Cette politique est pilotée par la Direction qualité et réglementation Groupe et déployée localement par les achats ;
- sa nouvelle 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 Defense* 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 dernière est pilotée par la Direction qualité et réglementation Groupe et déployée localement par chaque Directeur de site.

En plus de ces politiques, Bel a révisé et amélioré en 2020 un ensemble de *standards* visant à harmoniser les procédures de qualité relatives à la sûreté des aliments (contaminants, allergènes, flux douaniers...) au sein du Groupe.

Plan d'actions

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'actions 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.

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 2020, un contrôle renforcé a été mené sur l'oxyde d'éthylène sur l'ensemble des approvisionnements en graines.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer à une alimentation plus saine

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. En 2020, le plan de contrôle des allergènes a été étendu à de nouvelles substances allant au-delà de la réglementation et intègre désormais les produits végétaux et mixtes.

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 (BRC, IFS, FSCC 22000). 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 dans les prochaines années. 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 met en place un 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.

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'actions 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.

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 2020, 42 contaminants issus des huiles minérales avaient été étudiés.

Des conditions de conservation adéquates

Les processus de pasteurisation mis en œuvre dans les sites de Bel assurent une bonne conservation du lait collecté et des produits fabriqués, la conservation de ces derniers étant renforcée par 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 *cobranding*. 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.

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 travaille également à la création d'un réseau de coordinateurs qualité, de coordinateurs logistiques et de sous-traitants afin de contrôler le respect des exigences de stockage et de façonnage. 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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer à une alimentation plus saine

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 3.2.3 « 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 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).

3.3.2 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 souhaite aller plus loin, en faisant la promotion de modes de vie plus sains. Bel a ainsi développé des programmes d'éducation nutritionnelle pour ses collaborateurs et consommateurs.

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'actions

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 2025. Ce programme est structuré autour de deux fondamentaux : la promotion d'un bon équilibre alimentaire et d'un mode de vie plus sain, et l'incitation à l'activité physique. L'objectif a été revu à la hausse, avec 100 % des filiales d'ici 2025 au lieu de 30 filiales, car toutes les filiales se sont engagées à améliorer l'offre alimentaire sur tous nos sites avant 2025, pour que nos collaborateurs aient accès à une alimentation plus saine au quotidien, sur leur lieu de travail.

De plus, chaque année, plusieurs actions de sensibilisation sont organisées (distribution d'outils pédagogiques, jeux, compétitions sportives, etc.). En 2020, Bel a organisé un Active Challenge virtuel avec le soutien d'un coach sportif, pour inciter ses collaborateurs à bouger plus. Les efforts des collaborateurs ont permis de lever 3 000 euros reversés à des associations engagées en matière d'éducation alimentaire, de bien-être ou d'alimentation. Cette action va être reconduite en 2021.

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 2025. En 2020, Bel :

- a mis en place un programme en partenariat avec Action Contre la Faim en Côte d'Ivoire, afin de soutenir le personnel médical sur place et prévenir les risques liés à la malnutrition,
- a établi un partenariat entre Bel Egypte et la FAO, pour sensibiliser aux bons comportements alimentaires.

En 2020, la Fondation Bel et le Groupe Bel ont soutenu également le projet « *Vivons en forme* », un programme unique en France de promotion de la santé et de la forme, axé sur l'alimentation, l'activité physique et le bien-être. Bel

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Contribuer à une alimentation plus saine

déploie également des programmes d'éducation nutritionnels dans certaines écoles en Afrique du Sud.

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. Bel

souhaite participer à l'éducation nutritionnelle d'au moins 50 000 enfants par an jusqu'en 2025. Le Groupe agit aussi pour une meilleure alimentation des enfants à travers sa Fondation d'entreprise, engagée depuis plus de 10 ans sur cette thématique.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sain	Pays majeurs ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (« <i>Educanut</i> »)	4	5	6	10	
	Nombre de filiales ayant mis en place un programme à destination de leurs employés (« <i>Healthy Smiles</i> »)	25	29	31	30 (100 %)*	

* Objectif mis à jour.

3.3.3 AMÉLIORER LA QUALITÉ NUTRITIONNELLE DE SES 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 des problèmes de malnutrition continuent d'exister dans les pays en voie de développement et que le taux d'obésité est en constante augmentation. Parallèlement, la naturalité est une attente forte et en constante augmentation chez ses consommateurs du monde entier, qui cherchent des produits avec des listes d'ingrédients plus courtes, plus simples. C'est une part importante de la perception de la qualité et de la naturalité d'un produit alimentaire.

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

En 2019, afin d'accélérer la transformation de ses marques dans la lignée de sa nouvelle identité *For All. For Good*, Bel a adopté une politique structurante, dite « *Healthier* »⁽¹⁾, qui repose sur deux piliers :

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

Cette politique est complétée par des notes de position sur les arômes et colorants.

Par ailleurs, en accord avec l'ambition du Groupe d'accélérer le développement du végétal, Bel a adapté fin 2020 la politique « *Healthier* » à la catégorie végétale, afin d'accompagner la transformation des marques cœur et de cadrer le développement de nouveaux produits sur ce segment. Pour cela, il a été décidé de créer un cahier des charges encadrant la composition nutritionnelle de ces produits, coconstruit avec un comité d'experts international. Celui-ci précise les seuils des nutriments à limiter (lipides, AGS, sucres), et ceux à favoriser (protéines, calcium...) par rapport à des contributions journalières, et 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. Les produits étant très différents (ingrédients/ usages/formats), les seuils nutritionnels du cadrage ont donc été adaptés selon si le produit est consommé comme un substitut de fromage ou un tartinable de légumes. Bel a aussi l'objectif de proposer des produits avec des listes d'ingrédients plus courtes, et s'engage donc à ne mettre aucun colorant, ni arôme artificiel dans les produits végétaux de ses marques cœur, au même titre que les produits laitiers de son portefeuille.

(1) Plus d'informations sont disponible sur le site internet du Groupe Bel ([exe-200630-brochure-bel-nutrition-hd-franais.pdf](https://www.bel.com/exe-200630-brochure-bel-nutrition-hd-franais.pdf) ([groupe-bel.com](https://www.groupe-bel.com))).

Plan d'actions

Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits

Un travail ciblé sur les nutriments clés

Les fromages sont une source importante de calcium, un nutriment essentiel à la croissance des enfants et compatible avec les besoins alimentaires de tous. En quantité raisonnée, les produits de Bel peuvent ainsi contribuer à une alimentation équilibrée. Depuis plusieurs années, Bel axe ses efforts principalement sur les quantités présentes au sein d'une unité de consommation (une portion) de trois nutriments clés :

- le calcium : Bel ajuste progressivement les apports en calcium de ses recettes lorsque les taux semblent trop faibles et que des déficiences sont avérées dans la population locale ;
- les matières grasses : Bel propose pour trois de ses cinq marques cœurs (La Vache qui rit, Leerdammer, Babybel) des versions allégées ;
- le sodium : Bel travaille à réduire le taux de sel dans ses formulations, tout en veillant à la qualité sanitaire des produits et en respectant les contraintes des processus de fabrication.

Un système de profilage nutritionnel et des objectifs d'amélioration

En 2017, 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 la démarche nutritionnelle lancée depuis plusieurs années par le Groupe, Bel a lancé 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.

En accord avec ce nouveau 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 2025. Fin 2020, c'était le cas pour 72 % de ces volumes, l'objectif à 2020 étant ainsi atteint.

En 2020, Bel a par exemple lancé :

- le nouveau Mini Babybel® Protein, riche en protéines, dans plusieurs pays d'Europe ;
- une nouvelle recette Kiri « Greek Style » enrichie en protéines et en calcium et allégée en matières grasses, pour les pays du GCC⁽¹⁾ ;
- une nouvelle recette de La Vache qui rit pour le Maroc, l'Algérie et l'Égypte, enrichie en fer, en zinc, en iode et en vitamine A ou D.

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, en 2020, 67 % des produits proposés par les marques Materne et Pom'Potes sont sans sucres ajoutés. MOM s'est fixé l'objectif d'accroître cette part à 80 % en 2021, puis à 100 % d'ici 2025.

En juin 2020, ces deux marques ont lancé deux nouvelles gammes à destination des adultes, « Pom'Potes Recettes du Monde » et « Materne Céréales & Graines », élaborées sans sucres ajoutés, sans conservateurs et sans arômes artificiels.

S'engager pour toujours plus de naturalité

La mission de Bel est d'offrir des produits plus sains et plus responsables pour tous. Au sein de la stratégie Nutrition du Groupe Bel, un pilier entier sur la naturalité a été inclus pour 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, tout en garantissant la sécurité et la qualité des produits. En 2018, Bel a pris un nouvel engagement, de sorte que toutes les marques cœur soient sans colorants ni arômes artificiels d'ici à fin 2021, comme par exemple pour Apéricube et La Vache qui rit. Cet engagement est obligatoire pour toute innovation, et les produits existants en contenant sont rénovés dans un programme progressif jusqu'à fin 2021.

Les recettes d'un grand nombre des produits du Groupe, comme Mini Babybel Original et Leerdammer 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 en 2020 :

- une nouvelle recette de Kiri® sans additif a été lancée dans toute l'Europe, avec uniquement des ingrédients laitiers, de l'eau, du sel et des ferments ;
- les recettes des gammes Kiri Goûter et Apéricube ont été simplifiées et le nombre d'additif réduit (1 additif au lieu de 3) ;
- tous les arômes et colorants artificiels ont été supprimés de toutes les recettes Apéricube.

(1) Conseil de Coopération du Golf.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Promouvoir une agriculture durable

Par ailleurs, au printemps 2021, une toute nouvelle recette La Vache qui rit® sera également mise sur le marché avec une liste d'ingrédients également très courte.

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 »).

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle de ses produits	Portefeuille produit enfants et familles respectant les critères « Bel Nutri+ »*	65 %	69 %	72 %	80 %	

* Hors Mom.

FAITS MARQUANTS 2020

- Formalisation d'une politique Sûreté.
- Mise en place de *standards* harmonisant les procédures qualité au sein du Groupe.
- Obtention de la certification d'Opérateur Économique Agréé « sûreté/sécurité » sur l'ensemble des sites français.
- Mise en place d'un programme « *Educanut* » en partenariat avec Action contre la Faim en Côte d'Ivoire et la FAO en Egypte.
- Lancement de produits présentant des recettes améliorées pour plusieurs marques du Groupe (Mini Babybel, Kiri, Apéricube, Pom'Potes, Materne).

PRIORITÉS 2021

- Créer un réseau de coordinateurs qualité, de coordinateurs supply chain et de sous-traitants.
- Continuer à améliorer la qualité nutritionnelle des produits du Groupe en accord avec la promesse *Bel Nutri+* et la supériorité concurrentielle.
- Atteindre l'objectif de 100 % des produits sans arômes ni colorants artificiels.
- Continuer à accompagner la qualité nutritionnelle et le choix des ingrédients des produits végétaux.

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. Cette approche s'inscrit dans l'Objectif de Développement Durable n° 12 « Communication et Production durables » des Nations-Unies. Il s'agit pour Bel de 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.

Bel a ainsi développé des politiques relatives à l'amont laitier durable et à l'utilisation des matières premières végétales. Conformément à l'ambition du Groupe de

proposer une offre végétale pour chacune de ses marques cœur, Bel travaille actuellement à la définition d'une politique d'engagement sur les ingrédients végétaux. Un cadre de développement durable des filières végétales qui s'applique à tous les produits fabriqués par le Groupe a été élaboré en 2020.

Gouvernance

Depuis 2019, un Comité de pilotage Agriculture Durable, regroupant différents départements du Groupe, a été mis en place et se réunit quatre à six fois par an. Ce Comité définit la feuille de route Agriculture Durable de Bel et suit les progrès des plans d'actions mis en place.

Dans son effort de promouvoir une agriculture durable, le Groupe a mis en place des actions engageantes sur les matières premières clés dans son portefeuille : le lait et les 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 près de deux milliards de litres de lait auprès d'environ 2 500 producteurs ou centres de collecte répartis dans ses 11 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 en 2018 une charte d'engagements coconstruite avec le WWF France pour un amont laitier durable⁽¹⁾. Cette charte intègre les aspects économiques, sociaux et environnementaux, couvre l'ensemble des bassins laitiers du Groupe à travers le monde 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 ; et
- qualité nutritionnelle et sécurité alimentaire.

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

D'autre part, la thématique spécifique du bien-être animal fait également, depuis 2019, l'objet d'une charte Bel Bien-être animal⁽²⁾ elle-même 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 ; et
- accompagner la fin de vie du troupeau.

Cette charte a été développée en faisant appel à l'expertise du CIWF⁽³⁾ 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). L'objectif de Bel est de déployer cette charte sur tous ses bassins laitiers à horizon 2025 et faire certifier l'ensemble des élevages partenaires par un tiers indépendant.

Les deux chartes précédemment citées, ainsi que la politique Biodiversité du Groupe, promeuvent différents principes de l'agriculture régénératrice. Ainsi, la mise en œuvre d'un ensemble de pratiques agricoles innovantes permet d'améliorer la santé des sols et la biodiversité sur toute la chaîne de valeur. L'incitation au pâturage et la promotion de l'autonomie protéique ont également un impact positif sur les sols, leur fertilité, leur capacité à stocker le carbone et à améliorer le cycle de l'eau.

Plan d'actions

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**. En 2020, Bel a commencé à collecter du lait liquide sur un onzième bassin dans la province du Québec au Canada. Une feuille de route est en cours de construction avec ce bassin et pourra être déployée à partir du premier semestre 2021.

Il est à noter qu'en 2020, compte tenu de la crise sanitaire, les travaux en présentiel (visites, études...) ont dû être retardés.

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 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 2020, 39 % des producteurs laitiers du Groupe ont accès à un tel dispositif (soit 100 % des éleveurs de l'APBO⁽⁴⁾, 40 % des producteurs aux Açores, 50 % au Maroc, 16 % au Portugal, et 13 % en Slovaquie).

En France, Bel a ainsi renouvelé pour la troisième fois, son partenariat avec l'APBO par un accord qui reste inédit pour une meilleure valorisation du lait⁽⁵⁾. Cet accord, reconduit sur toute l'année 2020, prévoit la garantie d'un prix de référence moyen pour le lait acheté aux producteurs de l'APBO (de 350 euros pour 1 000 litres) 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).

(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) 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>).

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

(4) L'Association des producteurs de lait Bel Ouest.

(5) <https://www.groupe-bel.com/fr/newsroom/news/partenaires-pionniers-dun-modele-remunérateur-et-durable-pour-la-filière-laitière-bel-et-lapbo-sont-fiers-de-perenniser-leur-accord-pour-2020-qui-incarne-pleinement-les-etats-gen/>.

Par ailleurs, Bel a défini en 2020 un projet-pilote réunissant une centaine d'éleveurs afin de tester une nouvelle mécanique de prix aux Pays-Bas ayant pour objectif de réduire la volatilité des prix. Un second projet a également été défini aux États-Unis, visant à soutenir l'activité des petits producteurs laitiers, en les aidant à augmenter leur cheptel et à pérenniser ainsi leur exploitation. Ces deux initiatives seront mises en œuvre en 2021. Dans les autres bassins, les programmes d'accompagnement des producteurs sont déjà en place pour une partie des éleveurs-partenaires (Açores, Maroc) ou en cours de définition pour répondre de façon adaptée aux besoins locaux.

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 vise à identifier, auprès de producteurs volontaires, des pratiques innovantes déjà existantes et adaptées aux réalités locales pour ensuite les partager et les déployer. Ce programme a déjà permis de recueillir neuf bonnes pratiques innovantes, telles que certaines méthodes permettant de combiner pâturage et robot de traite ou des pratiques visant à atteindre l'autonomie protéique des élevages. En 2021, Bel continuera d'identifier des bonnes pratiques d'agriculture régénératrice, puis communiquera sur celles-ci de manière à promouvoir les pratiques permettant notamment l'enrichissement des sols en matière organique, l'augmentation de la capture de carbone, et l'amélioration des cycles de l'eau.

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.

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 horizon 2025, à la suite d'un audit de conformité certifié par une tierce partie. Pour ce faire, dans les pays où il n'existe pas de référentiel local national aligné avec les exigences fixées par la charte de Bel, le Groupe développe des grilles d'audit spécifiques avec Bureau Veritas et CIWF puis forme ses techniciens. À date, Bel a réalisé des diagnostics sur le bien-être animal dans l'ensemble de ses bassins laitiers⁽¹⁾ avec différents outils, en fonction des pays :

- ainsi, des premiers diagnostics ont été réalisés en 2020 via la grille développée avec le CIWF en Slovaquie, en Ukraine, en Iran, en Pologne et au Maroc ;
- 30 diagnostics ont été réalisés en France avec l'outil Boviwell, qui continuera d'être déployé en 2021 par l'APBO et Bel dans les élevages adhérents ;
- 100 % des fermes travaillant avec Bel au Pays-Bas ont fait l'objet de diagnostics via la grille locale Koemonitor ;
- enfin, des diagnostics ont démarré auprès des producteurs implantés aux États-Unis via un tiers externe.

Des audits de conformité à la charte seront mis en place à partir de 2022.

Accès au pâturage

Bel encourage la pratique du pâturage dès que les conditions y sont favorables. En effet, les surfaces en herbe exploitées par le pâturage peuvent contribuer à la fourniture de biens et services environnementaux comme la qualité des eaux, le stockage du carbone, le maintien de la biodiversité, etc. Le pâturage permet aussi d'accroître l'autonomie protéique des exploitations par rapport à d'autres systèmes. Enfin, l'accès au pâturage dans les conditions adaptées 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. Concrètement, les éleveurs partenaires de Bel doivent s'engager sur un minimum de 120 jours de pâturage par an aux Pays-Bas, 150 jours en France et 365 jours aux Açores. En 2020, 90 % des volumes de lait collectés par Bel dans ces bassins (hors lait collecté issu de l'agriculture biologique) respectaient d'ores et déjà 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.

Enfin, en Pologne, une étude de faisabilité du pâturage sera lancée au deuxième trimestre 2021 avec le WWF pour savoir si cet engagement peut s'appliquer sur ce bassin.

Alimentation animale durable et locale

L'alimentation des vaches laitières varie en fonction de la localisation géographique des exploitations. En France et aux Pays-Bas, 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, tournecol...). 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, co-produit 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 »).

(1) Hors Canada, car Bel a commencé à collecter du lait auprès de ce bassin en 2020.

Bel a mis en place depuis 2014 des actions concrètes pour soutenir la mise en place de filières responsables pour les tourteaux de soja et le PKE :

- Bel a rejoint dès 2014 la Table ronde sur le soja responsable (RTRS) et en 2015 celle sur l'huile de palme durable (RSPO) ;
- depuis 2016, Bel achète des certificats qui couvrent l'ensemble des volumes de tourteaux de soja à risque (77 017 tonnes en 2020) et le PKE (37 480 tonnes en 2020) utilisés au niveau mondial pour la production de lait et des matières premières laitières utilisées dans ses recettes. Ces achats de certificats soutiennent la mise en place des filières durables et accompagnent les producteurs locaux vers un mode de production responsable ;
- en 2019, le Groupe a rejoint l'initiative Soja responsable lancée en 2018 par le WWF France. L'objectif de cette dernière, soutenue par l'Alliance pour la préservation des forêts, la plateforme Duralim et la fondation EarthWorm, est de définir une vision commune d'un soja responsable et de développer un socle commun d'actions à mettre en œuvre pour atteindre des chaînes d'approvisionnements en soja qui soient exemptes de conversion d'écosystèmes naturels ;
- 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 une grande part voire la 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.).

À fin 2020, le Groupe compense 100 % de ses achats en tourteaux de soja à risque et PKE par l'achat de certificats RTRS et RSPO *mass-balanced*. A horizon 2025, l'objectif du Groupe est de s'approvisionner auprès de filières 100 % traçables.

Le Groupe s'est également engagé dans sa Charte d'amont laitier durable à se fournir en lait issu de vaches nourries sans OGM. Les OGM peuvent présenter un risque pour la biodiversité du fait du risque de dissémination non maîtrisée. En 2020, 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 aux Pays-Bas (54 %) et en Pologne (22 %).

Empreinte environnementale

Dans un contexte de raréfaction des ressources énergétiques fossiles et de dégradation des ressources hydriques, le Groupe accompagne ses producteurs de lait afin d'encourager les pratiques d'élevage qui réduisent l'impact de la production sur l'environnement, réduisent les émissions de gaz à effet de serre et augmentent la résilience aux changements climatiques et au stress hydrique.

Bel s'est fixé pour objectif de réduire les émissions de l'amont agricole de 20 % à horizon 2030, par rapport à l'année 2017. Pour atteindre cet objectif, Bel a notamment 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 »). En 2020, des diagnostics Carbone ont été réalisés dans tous les bassins laitiers (à l'exception du Canada qui est un nouveau bassin laitier depuis 2020), à l'aide d'outils locaux (ANCA aux Pays-Bas, Cap2'ER en France, *SMART tool* aux États-Unis) ou de l'outil Cool Farm Tool pour les autres bassins. En 2020, ce sont environ 1 400 diagnostics qui ont été réalisés sur les 2 500 exploitations travaillant avec Bel, et des plans d'actions consécutifs sont en cours de définition. En 2021, Bel et l'APBO ont pour objectif que 80 % des élevages adhérents à l'APBO aient engagé un plan d'actions visant la réduction de leur empreinte carbone via le déploiement d'audits Cap2'ER, avec un objectif 100 % à 2022. En parallèle, l'APBO déposera en 2021 un dossier de labellisation de la réduction des émissions de CO₂ de ses fermes adhérentes dans le cadre de la démarche « Label Bas Carbone ».

Par ailleurs, le Groupe s'est fixé comme ambition que l'ensemble de ses bassins laitiers ait mis en place des plans d'actions visant à augmenter la résilience au changement climatique et au stress hydrique d'ici 2025. Le respect de la ressource en eau constitue un enjeu majeur, notamment au Maroc où une étude a été initiée en 2020 avec le WWF afin de préparer un catalogue d'actions concrètes pour les élevages de ce pays, et dont les résultats sont attendus pour le premier trimestre 2021. Cependant, son démarrage a été retardé en raison de la Covid-19 (voir paragraphe 3.6.1 « Lutter contre le changement climatique »).

Les informations relatives à la mise en place de pratiques vertueuses et plans d'actions du Groupe pour limiter l'impact de la production laitière sur l'environnement et la disponibilité en eau sont détaillées dans le paragraphe 3.6 « Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale ».

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	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	34 % *	38 % *	39 %	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 %	100 %	
Encourager une alimentation sans OGM pour les vaches qui produisent le lait	Lait provenant de vaches nourries avec une alimentation sans OGM	16 % *	30 % *	51 %	100 %	

* Hors MOM.

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 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.

Aussi, le Groupe a fait le choix d'aller au-delà du fromage avec, en 2016 l'acquisition de MOM, spécialiste des compotes de fruits ; puis en 2019 l'annonce de son développement dans le domaine du végétal.

Ce projet s'inscrit dans sa démarche de transformation d'entreprise qui vise à être présents sur 3 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 (qui consiste à rééquilibrer sa consommation en augmentant les produits végétaux sans exclure les produits animaux).

Concrètement, le Groupe proposera au sein de ses marques cœur en complément de ses produits laitiers, soit des offres totalement végétales (ex : Boursin végétal en vente aux US), soit des associations de légumes, légumineuses et fromage (ex : Vache qui Rit Blends) qui allient le meilleur des 2 mondes. Une nouvelle marque totalement dédiée sera également lancée.

BEL s'engage aujourd'hui sur ce chemin dans la droite ligne de sa vision d'une alimentation inclusive et durable, portée par des marques positives et innovantes qui s'adressent à tous.

Politiques

L'intégration de matières grasses végétales (MGV) dans la composition des produits mixtes du Groupe est 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, conformément à l'ambition du Groupe sur ce secteur, une réflexion a été initiée en 2020 afin de définir un socle d'engagements régissant leur utilisation, pour garantir l'impact positif des futures innovations du Groupe. Bel travaille actuellement sur une politique d'engagement sur le développement de produits à base d'ingrédients végétaux.

Plan d'actions

Matières grasses végétales

Bel s'est fixé comme objectif d'utiliser dès fin 2020, des MGV issues de filières agricoles responsables, traçables et certifiées, ou bien, en l'absence de certification, ne présentant pas de risques élevés. Sur l'année 2020, les approvisionnements de MGV ont représenté 9 355 tonnes, dont 8 649 tonnes d'huile de palme.

Le Groupe a travaillé tout au long de l'année 2020 pour augmenter la part des approvisionnements de MGV provenant de filières agricoles responsables, traçables et certifiées ou ne présentant pas de risque de déforestation. Ainsi, en ce qui concerne l'huile de palme, 100 % des achats d'huile de palme sont responsables (c'est à dire certifiés RSPO ségrégués) au 31 décembre 2020. Au total, la quasi totalité des références de MGV autorisées sont responsables au 31 décembre 2020 (près de 95 % des volumes). Un plan d'action est déployé pour finaliser la transition vers 100 % de MGV responsables.

Ingrédients végétaux

En ligne avec l'ambition du Groupe d'être profitable et responsable, Bel souhaite assurer un approvisionnement responsable de tous les ingrédients végétaux entrant dans la composition de ses produits. En 2020, le Groupe a mené une étude auprès de ses principaux fournisseurs en ingrédients végétaux, ainsi qu'une analyse des risques RSE relatifs aux filières végétales.

Ces études ont permis au Groupe de déterminer une liste d'enjeux sociaux et environnementaux à intégrer au

processus de sélection de nouveaux ingrédients végétaux qui s'articulent autour de 4 piliers :

- respecter l'environnement ;
- avoir un impact positif sur les hommes ;
- assurer une chaîne de valeur équitable ;
- maximiser la création de valeur locale, lorsque cela est pertinent pour tous.

Courant 2021, le Groupe travaillera sur une politique de développement de produits végétaux.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI ^(a)	2018	2019	2020	Objectif 2020	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)	1,4 % ^(b)	32 %	94,5 %	100 %	

(a) La méthodologie de calcul a été revue en 2020 pour prendre en compte les références homologuées responsables au 31 décembre de chaque année.

(b) Hors MOM.

3.4.3 OFFRIR LE MEILLEUR DES FRUITS

Définition de l'enjeu

Le Groupe, et en particulier, a conscience de l'importance d'un approvisionnement durable et responsable de ses matières premières végétales, étape cruciale de la chaîne de valeur pour assurer la production de produits finis à base de fruits à la fois bons et sains, tout en respectant les valeurs du Groupe en termes de relations avec ses partenaires d'affaires et promouvant des pratiques d'agriculture durables, limitant les impacts sur la biodiversité.

Le Groupe MOM a ainsi mis en place depuis plusieurs années diverses actions pour contribuer au développement de méthodes d'agriculture raisonnée dans les vergers auprès desquels il s'approvisionne.

Ces divers engagements en faveur d'une agriculture raisonnée concernent à date principalement les fruits frais provenant de France et des États-Unis, qui constituent les deux principaux pays d'approvisionnements pour MOM.

Engagements et plan d'actions

Encourager une agriculture raisonnée pour préserver la biodiversité

Le Groupe MOM a ainsi atteint à fin 2019 son objectif de s'approvisionner, en France, en pommes fraîches exclusivement auprès de vergers labellisés Vergers Écoresponsables, ce qui représente environ 55 % du total des approvisionnements en pommes du Groupe. Cette démarche fournit au Groupe l'assurance du respect de six grands engagements par ces vergers labellisés :

- favoriser la biodiversité du verger ;

- privilégier des méthodes de lutttes 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.

Dans ce cadre, le Groupe encourage le recours à des méthodes de biocontrôle visant à protéger les végétaux par l'utilisation de mécanismes naturels. Ceux-ci permettent de limiter l'utilisation des traitements phytosanitaires, en favorisant le recours à des alternatives plus naturelles, protégeant ainsi la biodiversité autour des vergers. Le Groupe a ainsi choisi de tester la confusion sexuelle pour les insectes nuisibles aux pommes, la mise en place de nichoirs à mésanges qui se nourrissent d'insectes ravageurs, ou encore d'hôtels à insectes.

Afin d'appuyer cette démarche, le Groupe suit 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, le Groupe MOM suit de près les attentes des consommateurs et adapte son offre en conséquence. En 2020, les approvisionnements en pommes fraîches labellisées « *Organic* » ont représenté environ 22 % du total des achats de pommes du pays.

Cultiver ses propres vergers et entretenir une relation de confiance avec ses agriculteurs partenaires

Pour tirer le meilleur des fruits, il faut avoir une connaissance approfondie de la façon dont ils sont cultivés. C'est pourquoi 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 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. L'ensemble des vergers dédiés font l'objet de diagnostic biodiversité via l'OAB.

Développer des gammes en ligne avec ses engagements

Le Groupe fait évoluer son portefeuille de produits au service du snacking sain et responsable pour tous, en développant une offre biologique, locale et sans sucre ajouté.

Ainsi, les marques Materne et Pom'Potes s'engagent à s'approvisionner à 100 % en pommes françaises pour leurs gammes de compotes certifiées bio dès 2021.

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, en 2020, 67 % des produits proposés par les marques Materne et Pom'Potes sont sans sucres ajoutés. MOM s'est fixé l'objectif d'accroître cette part à 80 % en 2021, puis à 100 % d'ici 2025.

En juin 2020, ces deux marques ont lancé deux nouvelles gammes à destination des adultes, « Pom'Potes Recettes du Monde » et « Materne Céréales & Graines », élaborées sans sucres ajoutés, sans conservateurs et sans arômes artificiels.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2020	Avancement
Offrir le meilleur des fruits	Part des achats de fruits issus de vergers labellisés Vergers Écoresponsables en France	-	42,3 %	100 %	100 %	

FAITS MARQUANTS 2020

- Collecte du lait dans un nouveau bassin laitier au Canada.
- Conception d'un cadre de développement durable des filières végétales pour tous les produits fabriqués par le Groupe.
- Réalisation d'un diagnostic Carbone dans plus de 50 % des exploitations laitières.

PRIORITÉS 2021

- Structurer une politique Groupe sur l'approvisionnement responsable des ingrédients végétaux.
- Poursuivre l'étude de faisabilité du pâturage en Pologne.
- Poursuivre les diagnostics carbone et mettre en place des plans d'actions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre au niveau des exploitations laitières.
- Poursuivre le développement de l'agriculture régénératrice (identification et déploiement de bonnes pratiques déjà mises en place ou à mettre en œuvre).

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 3.3.2 « 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 »).

Depuis 2019, le Groupe Bel a décidé d'inclure la cire dans ses chiffres, bien que celle-ci ne soit pas réglementairement considérée comme un emballage. Ainsi en 2020, les emballages du Groupe sont majoritairement composés de matériaux à base de papier (dont briques), à hauteur de 70 %, puis de plastique (13 %) de cire (12 %) 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 tout en améliorant la gestion de la fin de vie des produits. En 2019, le Groupe a donc érigé son engagement pour des emballages responsables au rang des cinq défis prioritaires de sa signature *For All. For Good* d'ici 2025.

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 horizon 2025, à savoir :

- réduire et simplifier la composition des emballages, en mettant systématiquement en œuvre une démarche d'écoconception 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 ;
- 100 % des emballages sont écoconçus 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'écoconception sera basée sur deux piliers fondamentaux : l'impact environnemental neutre de nos emballages sur l'ensemble de leur cycle de vie et l'expérience unique et mémorable qu'ils délivreront. Définie en 2020, cette vision ambitieuse fixe un nouveau cap pour le Groupe, et vient compléter la politique « Emballages responsables » existante, en précisant les leviers, challenges et outils qui permettront au Groupe de converger vers cette ambition d'ici 2030, tout en assurant la satisfaction du consommateur et la préservation de la qualité et la sécurité des produits.

Gouvernance

La politique emballages responsables est portée par la Direction Innovation packaging, au sein de la division RID⁽³⁾, et la Direction RSE. La Direction Innovation packaging travaille sur la conception des packagings par typologie de produits. En complément, Bel a constitué en 2020 une équipe de cinq ingénieurs entièrement dédiés aux projets de rupture et à la vision 2030 du Groupe. Ces équipes collaborent de manière étroite avec les marques, et s'assurent de l'intégration du volet « emballages responsables » dans leur feuille de route RSE.

(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) Recherche, Innovation, Développement.

3.5.1 ÉCOCONCEVOIR SES EMBALLAGES ET UTILISER DES MATÉRIAUX PLUS DURABLES

Plan d'actions

Réduire et simplifier la composition des emballages via l'écoconception

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 utilisés 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 a été scanné au crible d'une grille d'éco-conception développée par Bel, afin de réaliser un diagnostic précis de la situation actuelle.

Sur les dernières années, les efforts déployés par Bel ont permis de réduire l'épaisseur des feuilles d'aluminium des portions La Vache qui rit et Kiri qui ne sont plus que de 10 à 12 microns, et de réduire de 9 % la quantité de plastique utilisée dans l'emballage de la barquette de Leerdammer en tranches. En 2020, Bel a travaillé sur la marque Boursin pour supprimer la couche en plastique polyéthylène de son étui et réduire ainsi la quantité d'emballage utilisés. Au total, à fin 2020, plus de deux tiers du portefeuille produits a fait l'objet d'un diagnostic éco-conception.

À partir de 2021, cette approche globale de l'éco-conception sera systématiquement appliquée pour tous les emballages mis sur le marché à tous les stades de conception (lors de l'innovation, de l'activation ou de la rénovation), et en prenant en compte la réalité du marché auquel le produit est destiné, afin de trouver les solutions les plus adaptées. Bel va lancer en 2021 un outil d'analyse de cycle de vie coconstruit avec le cabinet de conseil expert en ACV Quantis, 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 faire disparaître les emballages de ses produits. Le Groupe est mobilisé dès à présent pour trouver des solutions innovantes. Par exemple, en 2020, Bel a lancé le Babybel en vrac dans des magasins pilotes du réseau Day by Day en France.

Prioriser les matériaux à base de matière végétale

Toujours dans cette approche d'écoconception, 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. En 2020, Bel utilise déjà 70 % de matériaux à base de matières végétales.

Toutefois, lorsque l'utilisation du plastique s'avère nécessaire, par exemple pour des raisons techniques ou pour assurer un niveau de conservation optimale, Bel applique les lignes directrices suivantes :

- **limiter les quantités de plastique utilisées au strict minimum ;**
- **100 % du plastique utilisé doit être prêt au recyclage afin de favoriser son intégration dans l'économie circulaire :**
 - en 2020, c'est déjà le cas pour 62 % du plastique utilisé par le Groupe. Le Groupe développe des innovations pour favoriser la recyclabilité : ainsi en 2020, une innovation a été lancée sur la gamme Mini Babybel en Europe afin d'utiliser une cellophane biosourcée home compostable ;
- **quand cela ne compromet pas les exigences de qualité et de sécurité des produits et 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 :**
 - le Groupe s'est ainsi engagé à passer à 50 % de rPET dans les barquettes de tranches Leerdammer en PET d'ici 2025,
 - en 2020, Bel a considérablement augmenté la part de plastique recyclé contenu dans l'emballage de la marque Leerdammer, la faisant croître de 24 % à 30 % de rPET. Au Portugal, la marque Limiano du Groupe s'est distinguée par l'intégration de 30 % de plastique recyclé postconsommation (PRC) issu de bouteille en PET recyclées, dans les emballages de ses produits de snacking ;
- **aucun plastique provenant des usines de Bel ne doit être mis en décharge.**

Utiliser des matériaux recyclés, certifiés, ou provenant 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 utilisés dans la composition des emballages proviennent de fibres soit recyclées, soit certifiées ou issues de l'agriculture durable, 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 »). Par exemple, le papier utilisé par le Groupe intègre soit des fibres recyclées soit des fibres vierges certifiées comme étant issues de forêts gérées durablement et préservant la biodiversité (FSC, PEFC, SFI, CSA, etc.).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Concevoir des emballages responsables

En 2020:

- 96 % des emballages en papier/carton de Bel intègrent plus de 85 % de fibres recyclées et/ou sont d'origine certifiée ;
- 3 % des emballages en papier/carton intègrent majoritairement des fibres recyclées et/ou sont d'origine certifiée ;
- moins de 1 % des emballages en papier/carton sont en fibres vierges non certifiées du fait principalement d'absence d'offre locale et pour lesquels des alternatives sont à l'étude.

Une approche spécifique pour l'aluminium et la cire

Pour d'autres matières premières comme l'aluminium et la cire, Bel développe des approches sur-mesure.

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 (24 % 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). Bel travaille actuellement à la certification de son usine à Sablé-sur-Sarthe.

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 2025. Bel explore actuellement plusieurs pistes (cires à base de matières biosourcées), avec la participation de ses fournisseurs, à travers une approche d'innovation ouverte.

3.5.2 ENCOURAGER ET FACILITER LE RECYCLAGE DE SES PRODUITS

Plan d'actions

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 2025. Ainsi, dès la phase de conception des emballages, Bel va étudier les filières existantes dans les pays de distribution de ses produits, et choisir la solution la plus favorable d'un point de vue environnemental et la plus adaptée aux réalités du pays (recyclabilité ou biodégradabilité).

Pour y parvenir, le Groupe favorise en priorité les matériaux à base de papier et d'aluminium, tous deux 100 % prêts au recyclage. Par ailleurs, en ce qui concerne le plastique, Bel favorise les emballages mono-matériau pour garantir leur recyclabilité.

Par ailleurs, Bel va lancer en 2021 un outil d'analyse de cycle de vie coconstruit avec Quantis, qui lui permettra d'identifier, dès la phase de conception, la solution la moins impactante pour l'environnement, en fonction du pays où le produit est distribué.

En 2020, 82 % des emballages des produits Bel sont prêts au recyclage et/ou biodégradables. La performance en retrait par rapport à 2019 s'explique principalement par le changement de comportement à l'achat du consommateur dans le cadre de la Covid-19. En effet, les achats en vrac et les packagings de grand format en carton ou en brique ont été délaissés au profit de produits dont les emballages ne sont pas prêts au recyclage et/ou biodégradable.

Dans une dynamique d'amélioration continue et de transparence, il est également à noter que le Groupe MOM réalise depuis cette année le reporting sur cet indicateur.

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 en 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 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.

Ainsi, 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'écoconception. Les entreprises signataires devront 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.

Enfin, le Groupe est un membre actif du Club de l'emballage léger en aluminium et acier (CELAA) qui vise à améliorer le tri et le recyclage des petits emballages en aluminium et en acier en France, en partenariat avec Citeo et a cocréé l'Areme, une initiative similaire en Belgique, depuis 2016. De plus depuis 2019, Bel Maroc travaille à la co-création d'une « Alliance pour l'innovation et le recyclage des emballages ».

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Concevoir des emballages responsables

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Travailler vers des emballages 100 % prêts au recyclage et/ou biodégradables	Emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables	81 % ^(a)	84 % ^(a)	82 % ^(a) 53 % ^(b)	100 % ^(a)	

(a) Hors sous-traitance., hors MOM.

(b) Donnée MOM.

FAITS MARQUANTS 2020

- Développement de la vision 2030 du Groupe, avec l'ambition que l'emballage du futur doit être conçu pour disparaître.
- Expérimentation du Mini Babybel en vrac dans quelques magasins pilotes du réseau Day By Day en France.
- Utilisation d'une cellophane biosourcée compostable pour la gamme Mini Babybel en Europe.
- Augmentation de la part de plastique recyclé contenu dans l'emballage de la marque Leerdammer de 24 % à plus de 30 % de rPET.
- Intégration de 30 % de plastique recyclé postconsommation (PRC) dans les emballages des produits de snacking de la marque Limiano.

PRIORITÉS 2021

- Appliquer les principes d'écoconception de manière systématisée pour tous les emballages mis sur le marché.
- Rendre le guide d'écoconception distribué aux équipes packaging plus opérationnel, pour permettre aux équipes de faire systématiquement les choix les plus responsables, en accord avec la politique Groupe.
- Lancer un outil d'analyse de cycle de vie.
- Poursuivre les recherches autour de la cire et de la suppression progressive des emballages.

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 temps. C'est pourquoi Bel considère que la lutte contre le changement climatique est un enjeu stratégique prioritaire pour le Groupe, impliquant un besoin d'agir durablement pour transformer l'Entreprise (passant notamment par une évolution du mix produit et du mix énergétique).

Membre depuis 2017 de l'initiative Science Based Targets, les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) du Groupe ont été validés en 2019. Ces objectifs de réduction sont en ligne avec l'Accord de Paris et couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe, depuis l'amont agricole jusqu'au transport, l'emballage.

Par ailleurs, en matière de reporting climat, Bel reconnaît les recommandations formulées par la TCFD⁽¹⁾. Un plan d'action sera déployé pour aligner le reporting climat avec ces recommandations.

Aperçu du bilan carbone global de Bel

Le bilan carbone global du Groupe, actualisé en 2020 en suivant les lignes directrices du *Greenhouse Gas Protocol*⁽²⁾ a permis d'estimer le total des émissions du Groupe pour l'année 2019 à 6 millions de tonnes d'équivalent CO₂. Il démontre que la production de matières premières représente 72 % des émissions totales du Groupe, viennent ensuite les émissions générées par le transport amont et aval (13 %), les emballages (4 %) et les scopes 1 & 2 (4 %)⁽³⁾. La diminution des émissions de gaz à effet de serre constatée sur le scope 3 s'explique principalement par une diminution des émissions liées au lait et matières premières laitières, grâce aux plans d'actions déployés sur l'amont laitier durable, à l'accélération du développement de produits à base de matières premières végétales, et aux diagnostics carbone réalisés sur les fermes⁽⁴⁾.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre de Bel sur l'ensemble de la chaîne de valeur Quantité totale estimée = 6 millions de tonnes éq. CO₂

	2018	2019
Scopes 1 & 2 ^(a)	3,5 %	3,8 %
Scope 3 ^(b)	96,5 %	96,2 %
• Dont Achat de matières premières	72,3 %	71,5 %
• Dont Achat d'emballages de produits finis	3,8 %	4,1 %
• Dont Production sous-traitée	3,9 %	2,7 %
• Dont Achats d'autres biens et services	2,3 %	2,8 %
• Dont Achats de biens d'équipement	1,2 %	0,9 %
• Dont Transport amont (matières premières et emballages) ^(c)	4,8 %	4,9 %
• Dont Transport aval (produits vendus et coproduits) ^(d)	7,3 %	8,3 %
• Dont Produits vendus (seconde transformation ou fin de vie des produits/emballages)	0,8 %	0,9 %

(a) 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.

(b) 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...).

(c) Matières premières, emballages et autres intrants.

(d) Produits vendus et coproduits.

(1) Task Force on Climate-related Financial Disclosures. Voir « Annexe 2 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD ».

(2) <http://ghgprotocol.org/>

(3) Ce bilan carbone n'intègre pas les impacts de la transformation des coproduits du Groupe lorsqu'ils sont vendus à des tiers.

(4) Ces diagnostics permettent au Groupe d'utiliser des facteurs d'émissions spécifiques, plus précis que les facteurs d'émissions génériques utilisés jusqu'alors.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Organisation et gouvernance

La stratégie Climat de Bel est portée par la Direction de l'environnement du Groupe et la Direction RSE travaillant en collaboration étroite avec différentes Directions industrielles, ingénierie, achat, logistique, RID.

RISQUES RELATIFS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Type	Risques liés au changement climatique	Impact financier potentiel	Impact sur la stratégie du Groupe
Risques de transition	Risques réglementaires		
	Risque à long terme Entrée en force de nouvelles réglementations relatives à l'énergie, aux émissions de gaz à effet de serre ou au prix du carbone.	Ces réglementations pourraient augmenter les coûts opérationnels pour Bel.	Bel a défini sa trajectoire 2 °C dans le cadre de l'initiative <i>Science-Based Targets</i> . Le Groupe met en place des plans d'actions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre générées par ses 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.
	Risques réputationnels		
	Risque à long terme Préférences des consommateurs pour des produits moins émetteurs de GES.	Ce risque pourrait impacter les ventes et parts de marché de Bel.	À travers son identité <i>For All. For Good</i> , le Groupe a l'ambition d'offrir à ses consommateurs une alimentation plus saine et responsable pour tous. Le Groupe a identifié pour cela cinq priorités, détaillées tout au long de ce document dont la lutte contre le changement climatique. Bel a pris la mesure de la nécessité de transformer ses marques et ses produits.
	Risques de marché		
	Risque à long terme Volatilité du prix de l'énergie.	Ce risque pourrait augmenter les coûts opérationnels pour Bel (exemples : coûts de production et de transformation des matières premières et produits, coûts de stockage etc.).	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).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Type	Risques liés au changement climatique	Impact financier potentiel	Impact sur la stratégie du Groupe
Risques physiques	Risques chroniques		
	Risques à long terme - 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.	- Les bassins laitiers 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.	Bel met en place des actions pour augmenter la résilience de la production agricole (voir section « Plans d'actions » ci-dessous).
	Risques ponctuels		
	Risques à long terme Risque d'exposition des bâtiments et installations du Groupe et de ses fournisseurs à des catastrophes naturelles (tremblement de terre, incendie, inondations, etc.).	Ce risque pourrait engendrer la perte d'un site industriel stratégique et se traduire par des coûts opérationnels élevés et des difficultés de production.	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. 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.). 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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Politiques

Politique environnementale

Le Groupe dispose d'une politique environnementale interne formalisée depuis 2014, mais déjà initiée depuis 2008, qui présente les ambitions de Bel et fixe des lignes directrices pour les atteindre, sur les enjeux relatifs au climat et à l'eau. Suite à l'adoption de cette politique, le Groupe s'est fixé pour objectif de réduire ses émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et notamment d'atteindre la neutralité carbone sur ses scopes 1 & 2 à horizon 2025. Une politique encore plus ambitieuse sur les engagements liés à la lutte contre le changement climatique sera publiée en 2021.

Initiative Science-Based Targets

Le Groupe s'est engagé depuis 2017 dans l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi), 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'est fixé les objectifs suivants, validés par le Comité technique de l'initiative SBTi :

- réduire de - 42 % ses émissions sur les scopes 1 & 2 (en t eq. CO₂/tonne produits) d'ici 2030 par rapport à 2017 ;
- réduire de - 27 % ses émissions sur le scope 3 (en t eq. CO₂/tonne produits) d'ici 2030 par rapport à 2017.

Autres politiques

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 de la politique « Emballages responsables » (voir paragraphe 3.5 « Concevoir des emballages responsables »), « 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 ») et des politiques relatives à l'amont laitier (voir paragraphe 3.4.1. « Agir pour un amont laitier durable »).

Plan d'actions

Réduire les émissions de gaz à effet de serre du Scope 3

Matières premières agricoles

Étant donné l'impact majeur des matières premières agricoles sur le bilan carbone global du Groupe (72 %), 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 : limiter les impacts environnementaux liés à la production laitière (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

Bel utilise de nombreux outils (CAP2'ER, ANCA, Cool farm tool, etc.) pour mesurer l'impact environnemental des fermes laitières (voir paragraphe 3.4.1. « Agir pour un amont laitier durable »). Utilisés dans plus de 70 % des fermes réparties dans les différents bassins laitiers⁽¹⁾ du Groupe, ces outils ont permis de recenser de nombreuses pistes d'amélioration 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 végétal contribue aux objectifs globaux de réduction des émissions de GES sur toute la chaîne de valeur, en participant au rééquilibrage des parts d'alimentation d'origine végétale et animale et en développant des filières végétales durables qui encouragent l'agriculture régénératrice.

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.

En 2020, Bel est devenu partenaire du programme FRET 21, une initiative multipartite ayant pour objectif de réduire les 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.

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 »).

En avril 2020, le Groupe Bel a rejoint *Le Club des Entrepreneurs pour le Climat*, créé en 2019 par l'*Institut Orygeen*⁽²⁾, 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, la production et consommation d'électricité renouvelable locale via les PPA (*Power Purchase Agreement*).

(1) À l'exception du bassin laitier canadien en cours d'étude.

(2) 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 tendre vers la neutralité carbone de ses scopes 1 & 2 à horizon 2025. 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'actions pour les réduire. Des audits sont régulièrement réalisés pour identifier des bonnes pratiques et suivre l'avancement des plans d'actions. En 2020, trois sites ont fait l'objet d'audits approfondis afin de définir des plans d'actions spécifiques à la transition et à l'efficacité énergétiques. De plus, 21 sites industriels ont mis en place un système de management de l'environnement certifié ISO 14001.

Les plans d'actions mis en place par les sites industriels de Bel suivent une approche en deux étapes :

1. réduction de l'empreinte énergétique de ses activités ;
2. recours aux énergies renouvelables.

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 8 millions d'euros investis pour réduire son empreinte environnementale dans ses sites de production en 2020 est dédiée à cette réduction ; près de 69 millions d'euros ont été investis entre 2009 et 2020 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'actions pour les réduire.

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 93 % 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 place en 2020 deux projets de récupération de l'énergie à l'aide de pompes à chaleur. Cependant, depuis le début de la pandémie de Covid-19, les machines de production doivent être plus fréquemment arrêtées pour être désinfectées, limitant la récupération et augmentant la consommation d'énergie.

Recours à des énergies d'origine renouvelable

Le Groupe recourt par ailleurs 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 11 % de la consommation d'énergie pour sa production de chaleur. En 2020, des capteurs photovoltaïques ont été installés sur son site Song Than 3 (Vietnam) et permettent de couvrir 7 % de la consommation du site.

De plus, le Groupe achète de l'électricité d'origine renouvelable pour les sites de Vale de Cambra (Portugal) et pour l'ensemble de ses sites industriels français (dont MOM à partir de 2021) et néerlandais, représentant 47 % de la consommation totale d'électricité du Groupe. Les sites de Chorzele (Pologne), Michalovce (Slovaquie), Brookings (USA), Leitchfield (USA) et Little Chute (USA) prévoient également d'acheter des certificats d'origine dès 2021.

Concernant le périmètre MOM, le site de Chef du Pont dispose d'une chaufferie biomasse, avec pour objectif que près de 70 % de la vapeur en soit issue d'ici 2021.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

	2008	2018	2019	2020	Évolution 2008-2020
Consommation d'électricité (en MWh) ^(a)					
Électricité non certifiée d'origine renouvelable	247 340	189 570	180 935	176 105	- 29 %
Électricité d'origine renouvelable	-	151 141	152 260	155 194	
TOTAL ÉLECTRICITÉ	247 340	340 712	333 196	331 299	34 %
Dont électricité renouvelable	-	44,4 %	46 %	47 %	
Consommation de produits pétroliers, gaz et biomasse pour la production de chaleur et divers (en MWh PCI) ^(a)					
Produits pétroliers et gaz	543 381	503 023	518 208	513 284	- 6 %
Biomasse	-	71 746	70 604	65 846	
COMBUSTION EN POSTE FIXE	543 381	574 769	588 812	579 130	7 %
Dont biomasse	-	12,5 %	12 %	11 %	
Consommations d'énergie (en MWh/tonne produite) tous produits B-to-C et B-to-B ^(a)					
Électricité	0,68	0,43	0,41	0,41	- 39 %
Produits pétroliers et gaz	1,5	0,63	0,63	0,63	- 58 %
Biomasse	-	0,09	0,09	0,08	

(a) Total Groupe.

Répartition des émissions de gaz à effet de serre ^(a)	2018	2019	2020
Scope 1			
Liées à la consommation de fioul et de gaz	55,3 %	57,0 %	57,6 %
Liées à la consommation de biomasse	0,8 %	1,0 %	0,7 %
Liées aux fuites de fluides frigorigènes	2,8 %	3,0 %	2,2 %
Liées aux consommations de carburants de la flotte de véhicules appartenant au Groupe	4,2 %	4,0 %	4,2 %
Scope 2			
Liées à la production d'électricité achetée dans le Groupe	36,9 %	35,0 %	35,3 %

(a) Indicateur audité par les Commissaires aux comptes avec un niveau d'assurance raisonnable.

Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2	2017	2018	2019	2020	Évolution 2008-2020	Évolution 2017-2020
kg éq. CO ₂ /tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C)	291	288	282	278	- 60 %	- 4,5 %
Tonnes éq. CO ₂	226 734	230 061	230 412	224 932	- 11 %	- 0,8 %

Enfin, en vue d'atteindre l'objectif de neutralité carbone sur ses scopes 1 & 2, 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 dans le cadre des activités de Bel. En parallèle de ces travaux, une stratégie de neutralisation est en cours de préparation.

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.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

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'actions pour augmenter leur résilience au changement climatique et au stress hydrique à horizon 2025 (voir paragraphe 3.4.1 « Agir pour un amont laitier durable »).

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Contribuer à réduire son empreinte carbone globale par la neutralité carbone de ses opérations ^(a)	Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 (kg éq. CO ₂ /tonne produite)	288	282	278	0	

(a) Scopes 1 et 2.

Les objectifs de Bel	KPI	2017	2018	2019	Évolution 2017-2019	Objectif de réduction 2017-2025	Objectif de réduction 2017-2030	Avancement
Réduire son empreinte carbone globale pour répondre aux ambitions de l'Accord de Paris ^(a)	Bilan carbone global (kg éq. CO ₂ /tonne produite)	8 653	8 198 ^(b)	7 433 ^(b)	- 14 %	- 15 %	- 27,5 % ^(c)	

(a) Scopes 1, 2 et 3.

(b) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seule la performance 2019 peut être présentée pour cet indicateur.

(c) 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.

FAITS MARQUANTS 2020

- Lancement de deux projets de récupération d'énergie par pompe à chaleur.
- Intégration au programme FRET 21 pour limiter les émissions carbone liées au transport.
- Préparation d'une nouvelle trajectoire ambitieuse à horizon 2035 sur la lutte contre le changement climatique.

PRIORITÉS 2021

- Poursuivre la transition énergétique des sites vers l'utilisation d'énergies renouvelables et le déploiement de solutions d'efficacité énergétique.
- Mettre à jour la politique environnementale.
- Construire les feuilles de route avec les sites industriels afin d'optimiser la gestion de l'énergie.

3.6.2 PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ, ET LUTTER CONTRE LA DÉFORESTATION ET LA CONVERSION D'ÉCOSYSTÈMES

Définition de l'enjeu

En tant qu'acteur mondial du marché du snacking sain, laitier, végétal et fruitier en portions individuelles, Bel travaille au quotidien pour contribuer au défi de nourrir 10 milliards d'individus en 2050 sans compromettre les ressources de la planète. Ce défi ne pourra être relevé que si les entreprises intègrent pleinement la protection de la biodiversité dans le développement de leur activité.

La biodiversité peut être définie comme « la diversité au sein des espèces et entre espèces ainsi que celle des

écosystèmes »⁽¹⁾. Les espèces évoluent, interagissent, ce qui permet le fonctionnement des écosystèmes. De ce fonctionnement, les sociétés humaines retirent des services et des avantages écologiques de diverses natures : 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.)⁽²⁾.

Or cette biodiversité est en danger. Selon un rapport des Nations Unies publié en 2019, près d'1 million d'espèces sont menacées d'extinction dans un futur proche.

(1) United Nations, 1992.

(2) Rapport WWF, *Into the wild* (p.16), 2019.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Bel dépend de cette biodiversité : par exemple plus de 75 % des cultures nécessitent la pollinisation par les insectes⁽¹⁾. C'est pourquoi Bel est convaincu qu'il est essentiel d'agir dès maintenant, en remettant le vivant au centre de ses considérations. Cette conviction s'est traduite en 2020 par l'adoption d'une politique biodiversité⁽²⁾ et d'un plan d'action 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.

Parmi les enjeux de la biodiversité, Bel s'implique particulièrement dans la lutte contre la déforestation et dans la préservation des écosystèmes comme présenté dans sa politique sur les forêts et les écosystèmes naturels⁽³⁾. En effet, en tant qu'entreprise agro-alimentaire, le Groupe est conscient de sa responsabilité à adresser ces deux défis et s'engage à éliminer les risques de conversion⁽⁴⁾ d'écosystèmes naturels, incluant la déforestation, dans les chaînes d'approvisionnement de ses matières premières clés à 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 :

- L'alimentation animale (tourteaux de soja et Palm Kernel Expellers) utilisée par les producteurs laitiers partenaires pour nourrir leurs animaux ;
- 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 emballages à base de carton et papier utilisés pour emballer les produits ou à des fins marketing.

Politiques

Le Groupe Bel a publié en 2020 une politique, co-écrite avec le WWF France portant sur la préservation, la valorisation et la restauration de la biodiversité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur⁽⁵⁾. Cette politique détaille les engagements du Groupe sur trois volets :

- d'une part, la volonté d'atteindre les objectifs fixés à horizon 2025 en matière de préservation et de restauration des écosystèmes naturels. Pour cela, le

Groupe s'appuie notamment sur des politiques dédiées : celle pour la préservation des forêts et des écosystèmes naturels⁽⁶⁾ qui fixe l'objectif ambitieux qu'aucune des matières premières clés du Groupe ne contribue à la déforestation ou à la conversion d'écosystèmes naturels d'ici 2025 ;

- D'autre part, l'engagement du Groupe à évaluer son empreinte biodiversité, pour fixer des objectifs robustes fondés sur une approche scientifique. Pour ce faire, le Groupe travaille à la définition de seuils écologiques locaux et à la mesure de son empreinte biodiversité globale, tout au long de sa chaîne de valeur ;
- 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.

Plan d'actions

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 s'engage à encourager et développer des filières responsables et à limiter au maximum l'impact de ses activités sur la biodiversité. Dans ce but, Bel 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. Ces objectifs ont été validés par un Comité de pilotage formé d'entreprises, de réseaux d'entreprises, des pouvoirs publics, d'ONG environnementales et de scientifiques.

Par ailleurs, le Groupe a intégré en 2020 le *Science-Based Target Network (SBTN) Corporate Program*. De la même façon que le *SBT for Climate*, le collectif a pour but de concevoir une méthodologie de calcul robuste et scientifique permettant aux entreprises d'élaborer des objectifs alignés sur une trajectoire fondée sur les limites planétaires, celles de la biodiversité.

Enfin, le Groupe participe également au Laboratoire Capital Naturel animé par WWF France et la Chaire Comptabilité écologique portée par la Fondation AgroParisTech dont les objectifs sont de favoriser l'utilisation de ces outils de préservation de la biodiversité.

(1) *The assessment report on pollinators, pollination and food production*, IPBES, 2016.

(2) 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>).

(3) La politique Bel sur les forêts et les écosystèmes naturels est également disponible sur le site internet du Groupe (<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2019/10/forets-et-ecosystemes-fr.pdf>).

(4) 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).

(5) Pour plus d'informations, 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>).

(6) Pour plus d'information, la politique Forêts et écosystèmes naturels est accessibles sur le site du Groupe Bel (<https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2019/10/forets-et-ecosystemes-fr.pdf>).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

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, et permet d'améliorer la qualité de l'eau qui s'infiltre dans les sols en rechargeant 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 par exemple 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

A travers son programme *Farming For The Future*, Bel identifie des bonnes pratiques d'élevages auprès des éleveurs Bel dans des bassins laitiers pilotes. 9 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 afin de sensibiliser, de former et de soutenir les éleveurs d'exploitations laitières aux différentes pratiques d'agroforesterie : la plantation de haies champêtres, de bandes boisées, d'arbres ou encore des plantations forestières.

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 à la matière grasse végétale dans un cadre

rigoureux») et les emballages papiers et carton (3.5 « Concevoir des emballages responsables »). Le Groupe évalue l'impact des approvisionnements dans les pays d'origine des matières premières à partir de données actualisées par le WWF-France. Ces données ont été mises à jour en 2020 et certaines origines ont changé de catégorie.

Limitier 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 à horizon 2025 (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 ce partout dans le monde, avec des critères stricts sur la biodiversité. Une réflexion plus générale est menée par Bel pour prendre en compte la biodiversité et l'artificialisation des sols dans chaque orientation d'investissement.

Optimiser la gestion de l'eau en quantité et en qualité

Le Groupe met 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 »).

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 3.2.3 « 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 »).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement	Impact des politiques d'approvisionnement sur les surfaces à risque (Surface à risque de conversion évitée / Surface cultivée à risque)	-	7,1 %	7,1 %	100 %	

FAITS MARQUANTS 2020

- Formalisation d'une politique biodiversité du Groupe co-construite avec le WWF France .
- Déploiement d'un projet-pilote avec WWF France et WWF Pays-Bas permettant de définir des seuils écologiques assurant la pérennité des espèces et des écosystèmes.
- Bel rejoint Act4Nature France, Act4Nature International et le Science-Based Target Network.

PRIORITÉS 2021

- Participer à la conception dans le cadre du programme *Science-Based Target Network (SBTN)*, d'une méthodologie de calcul robuste et scientifique de définition de trajectoire Biodiversité.

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 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 »).

Politiques

Le Groupe dispose d'une politique environnementale formalisée depuis 2014, qui présente les ambitions de Bel et fixe des lignes directrices pour les atteindre, sur les enjeux relatifs à l'eau et au climat. Une mise à jour de cette politique est prévue pour 2021.

Plan d'actions

Réduction des consommations d'eau de ses sites de production

Le Groupe se fixe des objectifs ambitieux pour réduire l'empreinte eau de ses sites. Une part des 8 millions d'euros investis pour réduire son empreinte environnementale dans ses sites de production en 2020 est dédiée à cette réduction; près de 69 millions d'euros ont été investis entre 2009 et 2020 pour réduire l'empreinte environnementale.

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'actions pour les réduire. De plus, 21 sites industriels ont mis en place un système de management de l'environnement certifié ISO 14001.

Essentiellement gérée par le service public, l'eau potable entrant dans les usines du Groupe provient des cours d'eau de surface (rivières, lacs...) ou des eaux souterraines (nappes phréatiques).

Depuis le début de la 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. Cependant, les programmes mis en place ont permis de réduire de 48 % les consommations d'eau à la tonne produite entre 2008 et 2020.

(1) Source : Objectifs de développement durable de l'ONU.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Consommation d'eau	2008	2018	2019	2020	Évolution 2008-2020
En m ³ par tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C)*	12,53	6,52	6,34	6,48	- 48 %
En milliers de m ³ *	4 553	5 213	5 173	5 242	15 %

* Total Groupe.

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.

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.).

Afin de limiter la propagation du virus lors de la pandémie de Covid-19, les sites industriels français ont suivi les recommandations de l'Anses. Ainsi, les eaux de vannes ont été séparées des eaux usées industrielles avant traitement, lorsque c'était possible, et dirigées vers des filières de traitement spécifiques. Des adaptations ont été apportées pour permettre une durée de stockage minimale avant épandage.

	2018	2019	2020	Évolution 2018-2020
Volume total d'eaux usées (en milliers de m³) ^(a)	4 562 ^(b)	4 634 ^(b)	4 603	1 %
Traité en interne	2 079 ^(b)	2 143 ^(b)	2 195	3 %
Traité par un tiers avec d'autres effluents	2 483 ^(b)	2 403	2 408	- 3 %
Répandu en eaux brutes	ND	88	ND	-
Volume d'eaux usées par tonne produite				
En m ³ par tonne produite Tous produits B-to-B et B-to-C	5,7	5,75	5,69	- 0,1 %
Qualité de l'eau épurée (en tonnes) ^(a)				
Demande chimique en oxygène (DCO)	81,2 ^(c)	81,6 ^(c)	96,9	19 %
Matière en suspension rejetée	30,4 ^(c)	36,8 ^(c)	45,7	50 %
Azote global rejeté	13,0 ^(c)	12,9	24,7	90 %
Phosphore total rejeté	3,4 ^(c)	5,2	3,3	- 3 %
Coût du traitement des eaux usées (en milliers d'euros) ^(a)	5 561	5 731	6 173	
Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes ^(a)				
Matière sèche totale (en tonnes)	1 077 ^(d)	1 116	1 080	0,2 %
Azote (en tonnes)	90 ^(d)	96	93	3 %
Phosphore (en tonnes)	81 ^(d)	84	83	2 %

(a) Total Groupe.

(b) Données disponibles pour 27 sites qui représentent 74 % de la production totale du périmètre de ce reporting.

(c) Données disponibles pour 13 des 13 sites qui assurent un traitement complet pour un rejet au milieu naturel.

(d) Données disponibles pour 5 des 7 sites qui pratiquent l'épandage.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

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 »).

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Réduire l'empreinte eau de ses sites de production	Consommation d'eau par tonne de produits finis vs 2008	- 49 %	- 49 %	- 48 %	- 80 %	

FAITS MARQUANTS 2020

- Dégradation de la performance attendue en termes de réduction des consommations d'eau due aux procédures de désinfection suite à la Covid-19.
- Suivi des recommandations de l'Anses sur la gestion des rejets dans le milieu naturel lors de la Covid-19.

PRIORITÉS 2021

- Mettre à jour la politique environnementale.
- Construire les feuilles de route des sites industriels afin d'optimiser la gestion de la ressource en eau.

3.6.4 LUTTER CONTRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE

Définition de l'enjeu

Alors qu'une personne sur neuf – soit 795 millions de personnes – dans le monde reste aujourd'hui sous-alimentée ⁽¹⁾, près de 30 % des aliments produits dans le monde pour la consommation humaine est gaspillée, ce qui représente environ 1,3 milliard de tonnes par an ⁽²⁾.

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 cœur. 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

Le Groupe a participé à l'élaboration de la Charte anti-gaspillage de l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA) qui constitue, à la fois pour Bel et pour toute entreprise du secteur, un recueil de bonnes pratiques visant à réduire le gaspillage alimentaire tout au long de la chaîne de valeur.

Par ailleurs, Bel a été l'un des premiers acteurs à rejoindre, à l'été 2019, l'initiative de *Too Good to Go France* en partenariat avec d'autres industriels et acteurs de la grande distribution, ayant abouti en 2020 à la formalisation et à la publication 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.

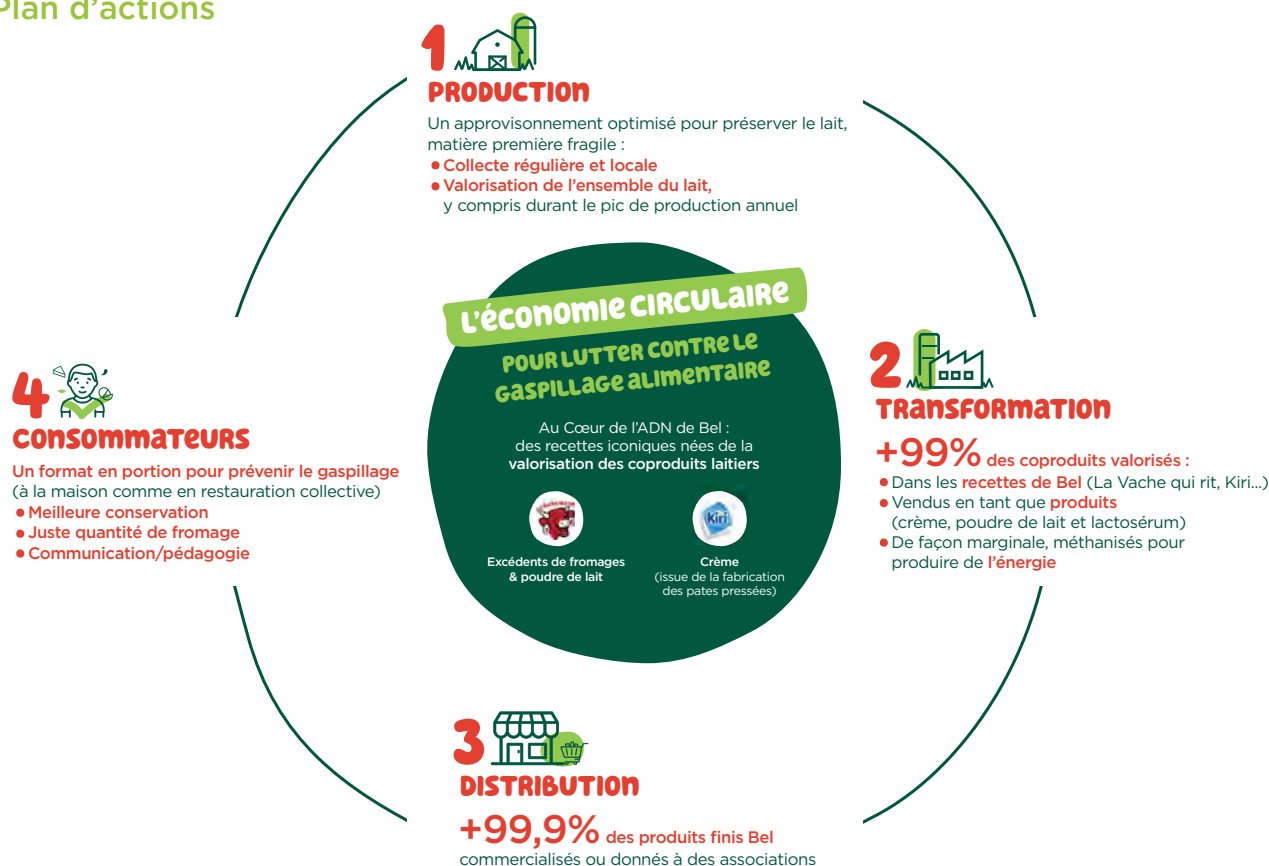
(1) <https://www.undp.org/content/undp/fr/home/sustainable-development-goals/goal-2-zero-hunger.html#targets>.

(2) <http://www.fao.org/save-food/ressources/keyfindings/fr/>.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

Plan d'actions



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.

Transformation

De nombreux efforts sont effectués dans les usines du Groupe pour limiter au maximum la génération de déchets.

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 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 (pour des raisons esthétiques principalement). 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.

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 ou donnés à des associations telles que les Banques alimentaires. En 2020, les dons de produits auprès d'associations effectués par les entrepôts Bel en Europe⁽¹⁾ se sont élevés à 673 tonnes,

(1) Portugal, Suède, Finlande, Norvège, Danemark, République tchèque, Allemagne, Autriche, Slovaquie, Espagne, Belgique, Suisse, Royaume-Uni, Irlande, Ukraine, Hollande.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

dont 372 tonnes en France. Considérant que le poids de la portion la plus commune chez Bel est de 25 grammes, Bel a ainsi fait don du fromage de plus de 27 millions de repas distribués par des associations en 2020.

Le Groupe s'est organisé pour permettre à ses sites et à ses dépôts logistiques d'effectuer des dons de produits à des banques alimentaires. Dans le contexte de la Covid-19, les équipes de Bel se sont mobilisées pour répondre aux besoins des populations les plus démunies et de nombreux dons de produits ont ainsi été réalisés (Voir paragraphe « 3.1.4 Une mobilisation de toute l'Entreprise pour faire face à la crise sanitaire »).

Partenariats : Bel France, et depuis 2020, Bel Portugal et Materne, travaillent en partenariat avec d'autres industriels et acteurs de la grande distribution dans le cadre de l'initiative *Too Good To Go*. Par ailleurs, le Groupe a rejoint en 2020 le *Consumer Goods Forum*, initiative internationale permettant à Bel de travailler main dans la main avec d'autres acteurs de l'agro-alimentaire dans la lutte contre le gaspillage alimentaire. Cette initiative a identifié trois priorités d'actions : élaborer un reporting harmonisé, lutter contre les pertes alimentaires à la récolte, et déployer l'initiative « 10X20X30 » (10 distributeurs engagent autour d'eux 20 fournisseurs pour diminuer de moitié le gaspillage alimentaire à horizon 2030).

Consommation

Chez le consommateur : Le gaspillage chez les consommateurs représente une part importante du gaspillage alimentaire. Selon la Commission Européenne, 42 % du gaspillage alimentaire en Europe se fait au sein du foyer⁽¹⁾.

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.

Un des facteurs clés du gaspillage alimentaire au sein des foyers est la mauvaise compréhension des dates de consommation. En effet, la moitié des consommateurs ne fait pas la différence entre « à consommer jusqu'au » et « à consommer de préférence avant »⁽²⁾. 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). En 2020, 17 millions de boîtes rondes La Vache qui rit portaient ce message. Cette initiative a été étendue au Portugal, en Grande-Bretagne et pourra l'être à d'autres pays volontaires. Bel a également sensibilisé ses collaborateurs à la compréhension des dates de consommation à l'occasion de la Journée Mondiale de l'Alimentation, et les encourage à prendre part à ce combat.

FAITS MARQUANTS 2020

- Lancement du Pacte *Too Good To Go*.
- Explication des dates de consommations sur 17 millions de boîtes rondes La Vache qui rit en France.
- Participation à la coalition « Fight against Food waste » du *Consumer Goods Forum*.

PRIORITÉS 2021

- Poursuivre les engagements du Groupe dans le Pacte *Too Good to Go*, étendre les actions d'information et d'explication des dates de consommation à d'autres marques du Groupe et à d'autres pays.
- Travailler en partenariat avec les acteurs de la distribution à l'international via l'initiative 10X20X30 du *Consumer Goods Forum*.

(1) https://ec.europa.eu/environment/eussd/pdf/bio_foodwaste_report.pdf.

(2) Pacte *Too Good To Go*.

3.7 RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE SES PRODUITS

Définition de l'enjeu

Dans un contexte d'épuisement des ressources naturelles et d'accroissement de la population mondiale, le Groupe Bel est conscient du défi de nourrir demain 10 milliards d'individus à horizon 2050, alors qu'un quart de la population mondiale n'a toujours pas accès à une

alimentation saine. Dans ce contexte, 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. Il ne s'agit pas seulement d'agir sur le prix, mais aussi d'adapter les recettes aux besoins nutritifs de tous et de s'ouvrir à de nouveaux canaux de distribution pour que les produits soient proposés au plus grand nombre.

3.7.1 ADAPTER SES PRODUITS AUX BESOINS DE TOUS

Le Groupe cherche à se développer sur de nouveaux marchés et à proposer des produits adaptés à de nouveaux consommateurs, notamment dans les pays émergents.

Adaptation des gammes aux besoins nutritionnels des consommateurs

Certaines populations à plus faible pouvoir d'achat sont souvent dans des situations nutritionnelles complexes, liant 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 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 3.3.3 « Améliorer la qualité nutritionnelle des produits »).

De plus, Bel souhaite devenir un acteur pionnier sur le segment fromager biologique, en rendant le bio plus accessible à tous. Avec le lancement d'une offre Mini Babybel et La Vache qui rit bio, Bel a choisi de proposer prioritairement une offre bio pour les produits qui s'adressent principalement aux enfants. D'ici 2022, le Groupe souhaite continuer à se développer sur ce segment, pour toutes ses grandes marques internationales et en créant de nouvelles marques alliant accessibilité et responsabilité.

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 2020 en Algérie une gamme La Vache qui rit « Simply », au prix en phase avec le contexte économique et social du pays, associant matières premières laitières et végétales et enrichie en calcium, vitamine A et vitamine D.

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.

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 6 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.

- 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 Bel prévoit de le déployer en Egypte.

Toutefois, le déploiement de ces deux programmes 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, ce qui explique la diminution du nombre de participants à un programme d'inclusive business en 2020.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Renforcer l'accessibilité de ses produits

Ainsi, à fin 2020, le programme *Sharing Cities* dénombre 6 487 partenaires, dont près de 2 000 ayant accès à un service de santé (plus de 6 000 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 1 230 le nombre de partenaires formés depuis le lancement du programme. Le programme *Inaya* permet quant à lui à 963 détaillants marocains de bénéficier de services d'assurance santé, pour eux et leur famille.

Compte-tenu de la situation sanitaire, le Groupe s'est mobilisé pour soutenir et accompagner au mieux l'ensemble de ses partenaires au cours de l'année 2020. Ainsi, 3 500 kits sanitaires et alimentaires comprenant notamment du gel hydroalcoolique, des masques, des denrées et un rappel des gestes sanitaires du quotidien ont été distribués.

D'ici 2025, Bel s'est fixé l'objectif ambitieux d'intégrer 80 000 participants à ces deux programmes. Pour cela, le Groupe prévoit notamment de développer le programme *Sharing Cities* dans les principales villes d'Inde, pays présentant 10 millions de vendeurs de rue.

INDICATEURS DE PERFORMANCE

Les objectifs de Bel	KPI	2018	2019	2020	Objectif 2025	Avancement
Renforcer l'accessibilité de ses produits	Nombre de participants à un programme d'Inclusive Business Bel	7 505	10 120	7 450	80 000	

FAITS MARQUANTS 2020

- Lancement d'une gamme La Vache qui rit « Simply », plus accessible et enrichie en calcium, vitamine A et vitamine D, en Algérie.
- Soutien des participants aux programmes inclusifs par le maintien des avantages sociaux et la distribution de kits sanitaires et alimentaires dans le cadre de la Covid-19.
- Renforcement de l'offre sur le secteur du végétal, pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et notamment à la montée du flexitarisme.

PRIORITÉS 2021

- Poursuivre le déploiement des actions pour renforcer l'accessibilité des produits en Inde.
- Développer des programmes de fidélité auprès des détaillants en Égypte.
- Poursuivre le déploiement de l'offre sur le secteur du végétal.

3.8 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 extrafinancière du Groupe, dans le présent document d'enregistrement universel 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*.

Les méthodes de calcul, de mesure et d'analyse employées sont conformes aux standards nationaux ou internationaux appropriés lorsqu'il en existe.

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, intégrée à la Direction financière, ainsi que cette dernière, sont en charge du processus de reporting et de la centralisation des indicateurs. Elles sont garantes du respect du planning de reporting et organisent, en concertation avec les Directions métiers, la communication externe des données, en particulier dans le cadre du document d'enregistrement universel de Bel. Elles s'assurent de la cohérence globale du reporting et sont les interlocuteurs privilégiés des vérificateurs externes.

La collecte des indicateurs RSE est pilotée par les Leaders 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. : ÉcoVadis, Acciline...).

Périmètre et période de reporting

Les données publiées concernent l'ensemble des entités et filiales du Groupe telles que consolidées dans le Rapport financier annuel, sauf pour la société All In Foods, acquise en 2020 et sauf spécificités définies ci-dessous.

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 2020. Selon les indicateurs, il s'agit :

- d'une consolidation annuelle des données du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2020 ;
- de la donnée mesurée au 31 décembre 2020.

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. 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.

3.9 ANNEXE 1 : CONTRIBUER AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Paragrophes du document

Les Objectifs de Développement Durable

3.2. Un modèle créateur de valeur pour toutes ses parties prenantes

- 3.2.1 Construire un avenir durable avec ses collaborateurs
- 3.2.2 Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses partenaires d'affaires
- 3.2.3 Communiquer de façon responsable et transparente auprès de ses consommateurs



3.3. Contribuer à une alimentation plus saine

- 3.3.1 Proposer des produits de qualité et de sécurité optimales
- 3.3.2 Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains
- 3.3.3 Améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits



3.4. Promouvoir une agriculture durable

- 3.4.1 Agir pour un amont laitier durable
- 3.4.2 Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux
- 3.4.3 Offrir le meilleur des fruits



3.5. Concevoir des emballages responsables

- 3.5.1 Éco-concevoir ses emballages et utiliser des matériaux plus durables
- 3.5.2 Encourager et faciliter le recyclage de ses produits



3.6. Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale

- 3.6.1 Lutter contre le changement climatique
- 3.6.2 Préserver la biodiversité et lutter contre la déforestation et la conversion d'écosystèmes
- 3.6.3 Utiliser durablement la ressource en l'eau
- 3.6.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire



3.7. Renforcer l'accessibilité de ses produits

- 3.7.1 Adapter ses produits aux besoins de tous
- 3.7.2 Renforcer l'accessibilité de ses produits en développant des modèles de distribution innovants et inclusifs



3.10 ANNEXE 2 : TABLE DE CORRESPONDANCE AVEC LES 11 RECOMMANDATIONS DE LA TCFD

Recommandations de la TCFD		Chapitres de l'URD associés	
Gouvernance	a) Contrôle exercé par le Conseil d'administration sur les risques et opportunités liés au climat	4.1.4	Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction
	b) Rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités liés au climat	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) Description des risques et opportunités liés au climat à court, moyen et long terme	3.6.1	Lutter contre le changement climatique
	b) Description de l'impact des risques et opportunités liés au climat sur la stratégie d'investissement	3.6.1	Lutter contre le changement climatique
	c) Présentation de la résilience de la stratégie d'investissement, en considérant différents scénarii climatiques, y compris un scénario 2 °C ou inférieur	3.6.1	Lutter contre le changement climatique
Gestion des risques	a) Description des processus de gestion des risques pour identifier, évaluer et gérer les risques liés au climat	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
		3.6.1	Lutter contre le changement climatique
	b) Description des processus de gestion des risques liés au climat	2.3	Risques liés à l'environnement externe
		2.4	Risques inhérents à l'activité
		3.6.1	Lutter contre le changement climatique
	c) Description de la manière dont les risques liés au climat sont intégrés aux processus de gestion des risques	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
Indicateurs / objectifs	a) Présentation d'informations sur les indicateurs utilisés pour évaluer les risques et opportunités liés au climat dans le cadre de la stratégie d'investissement et du processus de gestion des risques.	3.6.1	Lutter contre le changement climatique
		3.11	Annexe 3 : Synthèse des données environnementales
	b) Présentation d'informations sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) et risques y afférents dans le cadre des scopes 1et 2, et le cas échéant, du scope 3.	3.6.1	Lutter contre le changement climatique
		3.11	Annexe 3 : Synthèse des données environnementales
	c) Présentation des objectifs fixés pour gérer les risques et opportunités liés au climat, ainsi que les résultats atteints dans la poursuite de ces objectifs.	3.6.1	Lutter contre le changement climatique
		3.1.2	Analyse des principaux enjeux extra-financiers

3.11 ANNEXE 3 : SYNTHÈSE DES DONNÉES ENVIRONNEMENTALES

Groupe Bel avec MOM et Safilait	Unités	2018	2019	2020
Économie circulaire				
Sous-produits valorisés				
Fromages déclassés ou assimilés valorisés en interne ou en externe	t	17 693	16 025	15 638
Extrait sec de lactosérum valorisé en interne ou en externe	t	80 548	107 205	92 179
Crème valorisée en interne ou en externe	t	48 981	52 655	49 595
Quantité de sous-produits valorisés	t	147 222	175 855	157 412
Consommation d'eau				
Consommation d'eau zone de Vulnérabilité	m ³	818 654	1 625 749	1 919 629
Consommation d'eau en zone de stress	m ³	301 910	241 258	236 110
Consommation d'eau en zone de pénurie	m ³	1 056 359	870 305	865 877
Consommation d'eau en zone de non-vulnérabilité	m ³	3 036 555	2 435 742	2 220 252
Quantité d'eau totale	m ³	5 213 478	5 173 054	5 241 868
Énergie				
Électricité				
Consommation d'électricité du réseau sans certification d'origine renouvelable	MWh	189 570	180 612	176 105
Consommation d'électricité autoproduite à partir de fioul ou de gaz	MWh	460	323	106
Consommation d'électricité d'origine renouvelable certifiée	MWh	151 141	152 218	155 194
Consommation totale d'électricité	MWh	340 712	333 196	331 405
Combustibles				
Fioul	MWh_PCI	85 834	87 551	83 574
Gaz	MWh_PCI	417 189	430 657	429 710
Biomasse	MWh_PCI	71 746	70 604	65 846
Total combustion en poste fixe	MWh_PCI	574 769	588 812	579 130
Émissions de gaz à effets de serre				
GES				
Émissions de GES liées à la consommation d'électricité	tCO ₂ e	84 881	80 730	79 475
Émissions de GES liées à la consommation de fioul et de gaz	tCO ₂ e	127 262	131 450	129 668
Émissions de GES liées à la biomasse	tCO ₂ e	1 751	1 723	1 607
Émissions de gaz à effet de serre liées aux fluides frigorigènes	tCO ₂ e	6 573	7 004	4 864
Émissions de GES liées à la flotte de véhicules propres	tCO ₂ e	9 593	9 505	9 318
Émissions totales de GES scope 1 et scope 2	tCO ₂ e	230 060	230 412	224 932

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Annexe 3 : Synthèse des données environnementales

Groupe Bel avec MOM et Safilait	Unités	2018	2019	2020
Rejets dans l'eau				
Rejets vers le milieu naturel				
Volume d'eau épurée en interne avec rejet au milieu naturel	m ³	2 078 832	2 143 434	2 194 538
Demande chimique en oxygène rejetée	kg	82 728	81 580	96 933
Phosphore rejeté	kg	3 719	5 211	3 289
Matières en suspension rejetées	kg	30 625	36 761	45 690
Azote rejeté	kg	13 104	12 854	24 670
Rejets vers une station d'épuration urbaine				
Volume d'eau épurée par un tiers avec d'autres effluents	m ³	2 483 266	2 403 209	2 408 437
Rejets dans le sol				
Épandage d'eaux brutes				
Volume d'eau usée épandu en eaux brutes	m ³	ND	87 557	ND
Valorisation agronomique des boues				
Azote	t	90	96	93
Phosphore	t	81	84	83
Matières sèches	t	1 077	1 116	1 080
Rejets dans l'eau et dans le sol				
Volume total de rejet d'eau	m ³	4 562 098	4 634 200	4 602 974
Coût total du traitement de ces rejets	EUR	5 560 745	5 730 606	6 173 361
Autres émissions dans l'air				
Protoxyde d'azote, dioxyde d'azote, etc.	t	197	200	189
Dioxyde de soufre	t	196	198	127
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	%	83	77	73
Atteintes à l'environnement				
Nombre d'incidents	Unité	158	107	162
Actions correctives	Unité	150	106	152
Production de déchets				
Quantité de déchets non dangereux triés et destinés à la valorisation	t	28 299	28 439	36 707
Quantité de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées	t	569	888	541
Déchets incinérés avec production d'énergie	t	5 485	2 842	4 823
Déchets incinérés sans production d'énergie	t	1 033	131	0
Déchets évacués en décharge	t	4 147	7 192	7 486
Production totale de déchets	t	39 533	39 492	49 558
Coût de traitement	EUR	3 187 658	3 657 956	3 747 848
Produit de la vente	EUR	1 053 150	813 823	729 401

3.12 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'attention de la Direction Générale,,

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaire aux comptes de Bel SA (ci-après la « Société »), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe, sur une base volontaire, conformément aux 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

Le Conseil d'administration a souhaité 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 et disponibles sur demande au siège de la Société.

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

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 devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur 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 :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 2251021 en matière sociale et environnementale ainsi qu'au deuxième alinéa de l'article L. 22-10-36 en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- 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 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 une description des 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.
- 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

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Rapport de l'un des commissaires aux comptes sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

- corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ ; nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et avons apprécié le processus de collecte mis en place par la Société visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Nous avons mis en œuvre, pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs⁽²⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁽³⁾ et couvrent entre 13 % et l'ensemble des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests.

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

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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes entre février et mars 2021.

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

Conclusion

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

Paris-La Défense, le 31 mars 2021
L'un des commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Jean-Pierre Agazzi
Associé, Audit

(1) Déploiement d'un dispositif d'évaluation et de contrôle des fournisseurs (hors MOM) ; Dispositif de réduction des consommations d'eau liées à la production agricole ; Suivi formalisé du respect du planning de déploiement du programme amont laitier ; Suivi de l'impact des politiques d'approvisionnement sur les surfaces à risque.

(2) Indicateurs sociaux : Effectif total ; Nombre d'embauches et de départs ; Part des femmes dans le top management ; Pourcentage des collaborateurs qui ont participé à au moins une formation au cours de l'année ; Taux de fréquence des accidents de travail avec et sans arrêt de toute personne présente sur les sites Bel (TF Bel) ; Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des collaborateurs Bel (TFI) ; Taux de gravité des accidents des collaborateurs Bel ; Nombre de pays ayant mis en place un programme d'éducation nutritionnelle à destination des consommateurs.
Indicateurs environnementaux : Quantité de sous-produits valorisés ; Consommation d'eau par tonne produite ; Consommations d'énergie par tonne produite ; Émissions de gaz à effet de serre scopes 1 et 2 par tonne produite ; Répartition des émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de valeur (scopes 1, 2 et 3) ; Part des emballages prêts au recyclage et/ou biodégradables.

(3) Indicateurs sociaux : Safilait Maroc ; Fromageries Bel Maroc ; Bel Nederland.

Indicateurs environnementaux : Fkih Ben Saleh (Maroc) ; Evron (France) ; Boué (France) ; Dalfsen (Pays-Bas).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Rapport d'assurance raisonnable des commissaires aux comptes sur une sélection d'informations extra-financières consolidées figurant dans le rapport de gestion

3.13 RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'attention de la Direction Générale,

A la suite de la demande qui nous a été faite et en notre qualité de commissaires aux comptes de Bel SA (ci-après la « Société »), nous vous présentons notre rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations

extra-financières consolidées (ci-après les « Informations ») relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2020 et présentées dans le rapport de gestion, sur lesquelles nous avons mené des travaux spécifiques.

Les Informations sélectionnées par la Société sont les suivantes :

Informations sociales

- Effectif total
- 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 arrêt des collaborateurs Bel (TF1)
- Taux de gravité des accidents des collaborateurs Bel
- Nombre de pays ayant mis en place un programme d'éducation nutritionnelle à destination des consommateurs

Informations 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 scopes 1 et 2 par tonne produite
- Suivi formalisé du respect du planning de déploiement du programme amont laitier

Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir les Informations en appliquant les procédures de la Société (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la Société.

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 des commissaires aux comptes

Il nous appartient d'exprimer, sur la base de nos travaux et à la demande de la Société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les Informations sélectionnées par la Société et présentées dans le rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par la Société des dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et conformément à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*).

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE

Rapport d'assurance raisonnable des commissaires aux comptes sur une sélection d'informations extra-financières consolidées figurant dans le rapport de gestion

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la sincérité des Informations :

- 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 les Informations couvrent le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation avec les limites précisées dans le rapport de gestion.
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et avons apprécié le processus de collecte mis en place par la Société visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Nous avons mis en œuvre, pour les Informations quantitatives sélectionnées :
 - 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⁽¹⁾ et couvrent entre 28% et l'ensemble des données consolidées des Informations sélectionnés pour ces tests.

- Nous avons consulté des sources documentaires et menés des entretiens pour corroborer les informations sociétales qualitatives sélectionnées – pour celles-ci, les travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur ces Informations.

Moyens et ressources

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.

Conclusion

À notre avis, les Informations sélectionnées par la Société et figurant dans le rapport de gestion sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 31 mars 2021

Les commissaires aux comptes,

Deloitte & Associés

Jean-Pierre Agazzi
Associé

Grant Thornton

Membre français du Grant Thornton International

Virginie Palethorpe
Associée

(1) *Informations sociales* : Safilait Maroc ; Fromageries Bel Maroc ; Bel Nederland ; Bel USA ; Syraren Bel Slovensko AS.
Informations environnementales : Fkih Ben Saleh (Maroc) ; Evron (France) ; Boué (France) ; Dalfsen (Pays-Bas) ; Shostka (Slovaquie) ; Brookings (Etats-Unis) ; Lons-le-Saunier (France) ; Corlu (Turquie).

En 2020, Kiri a dévoilé sa nouvelle recette avec une liste d'ingrédients plus courte (des ingrédients laitiers 100 % français, de l'eau, du sel et des ferments), tout en préservant la texture et le bon goût du produit. Cette nouvelle recette est commercialisée en Europe de l'Ouest.



4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1	Principes de gouvernance	114	4.3	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	136
4.2	Rémunérations et avantages	128	4.4	Transactions avec des parties liées	139

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.

Les éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique et les règles de participation aux Assemblées générales figurent au Chapitre 6 du document d'enregistrement universel et dans la brochure de convocation à l'Assemblée générale mixte du 11 mai 2021.

4.1 PRINCIPES DE GOUVERNANCE

4.1.1 ADHÉSION AU CODE MIDDLENEXT

Depuis 2010, la Société se réfère au Code de gouvernement d'entreprise Middelnext consultable au siège de la Société et sur le site <http://www.middelnext.com>. Le Conseil d'administration a considéré ce Code adapté à la situation particulière de la Société, dont l'actionnariat demeure familial depuis 1922, avec 71,13 % du capital et 72,51 % des droits de vote au 31 décembre 2020 détenus par les actionnaires familiaux et par la société *holding* animatrice Unibel.

Conformément aux recommandations, les Conseils d'administration du 10 décembre 2020 et du 18 mars 2021

ont revu les points de vigilance du Code Middelnext. Ces points de vigilance rappellent les questions principales que le Conseil « doit se poser pour assurer le bon fonctionnement de la gouvernance et sa qualité ». Ils portent sur le pouvoir exécutif (les dirigeants), le pouvoir de surveillance (les administrateurs) et le pouvoir souverain (les actionnaires).

La Société n'écarte pas de recommandations du Code Middelnext.

4.1.2 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 après avis du Comité des nominations et des rémunérations.

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 (arrondie 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. Par exception, l'administrateur représentant les salariés n'est pas tenu de détenir un nombre minimum d'actions de la Société.

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 document d'enregistrement universel, 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.

La Direction générale est assurée par M. Antoine Fiévet, qui cumule les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général depuis le 14 mai 2009. M. Thierry Billot a été désigné en qualité d'administrateur référent le 29 juillet 2015.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DES COMITÉS ET DE LA DIRECTION GÉNÉRALE AU 18 MARS 2021

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	CA 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	11/05/2017	AGOA ^(e) 2021	Membre	
Philippe Perche ^(c)	Administrateur représentant les salariés	01/07/2018		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 Shoch 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 1^{er} 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

Le Conseil d'administration réuni le 18 mars 2021 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 2020, les administrateurs avaient entre 42 et 66 ans avec une moyenne de 55 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 2020, le Conseil d'administration était composé de sept membres dont deux 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 l'article L. 225-18-1 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 2020, 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 2020, la proportion d'administrateurs indépendants était d'environ 43 % avec trois administrateurs qualifiés d'indépendants au regard des critères posés par le Code Middelnext. Le Conseil d'administration a estimé que ce pourcentage était satisfaisant puisque supérieur au ratio préconisé par son code de référence, le Code Middelnext.

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.

Le taux de femmes parmi le middle management ⁽¹⁾ a également augmenté de façon significative depuis 2017, constituant progressivement un vivier de candidates potentielles pour des postes à plus forte responsabilité.

Afin d'accélérer encore ce mouvement, deux actions clés ont été menées :

- plus de 85 collaboratrices ont été formées spécifiquement à la thématique « Leadership au féminin » au cours des dernières années, dont 16 collaboratrices en 2020 ;
- Bel a également rejoint le réseau européen *LEAD Network*, dont l'objectif est de faire progresser le leadership féminin dans l'industrie du commerce de détail et des biens de consommation. Ce réseau permet à Bel d'identifier les bonnes pratiques du secteur et de donner accès à des ressources pédagogiques à l'ensemble de ses collaborateurs.

Indépendance des administrateurs

Lors de sa séance du 10 décembre 2020, le Conseil d'administration a examiné la situation individuelle de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance posés par le Code Middelnext.

Au regard de ces critères et à la date d'arrêté du présent document d'enregistrement universel, le Conseil d'administration compte sept membres dont trois administrateurs indépendants. Les administrateurs indépendants n'entretiennent pas de relation d'affaires avec la Société. Le caractère non significatif des relations d'affaires est apprécié par le Conseil d'administration au cas par cas, au regard des critères d'indépendance fixé par le Code de gouvernement d'entreprise Middelnext.

Mesdames Fatine Layt et Nathalie Roos et M. Thierry Billot sont qualifiés d'indépendants au sens du Code Middelnext. M. Philippe Perche, administrateur représentant les salariés du Groupe, n'est pas indépendant. De même, trois administrateurs représentent les actionnaires familiaux et en conséquence ne sont pas indépendants au sens du Code : MM. Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société *holding* animatrice Unibel.

Les informations concernant les conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés figurent aux paragraphes 4.1.3 et 4.4.1 du présent chapitre.

TABLEAU : SITUATION DES ADMINISTRATEURS AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE DU CODE MIDDLENEXT

Recommandation Middelnext (R3)

La Société respecte la recommandation du Code Middelnext (R3) : au moins deux membres indépendants.

Critères

Cinq critères permettent de justifier de l'indépendance des membres du Conseil, qui se caractérise par l'absence de relation financière, contractuelle ou familiale significative susceptible d'altérer l'indépendance du jugement :

	Antoine Fiévet	Unibel	Florian Sauvin	Fatine Layt	Nathalie Roos	Thierry Billot	Philippe Perche
1) Ne pas être salarié, ni mandataire social dirigeant de la Société ou d'une société de son Groupe, et ne pas l'avoir été au cours des cinq dernières années.	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Non
2) Ne pas avoir été au cours des deux dernières années en relation d'affaires significatives avec la Société ou son Groupe.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
3) Ne pas être actionnaire de référence de la Société ou détenir un pourcentage de vote significatif.	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
4) Ne pas avoir de relation de proximité ou de lien familial proche avec un mandataire social ou un actionnaire de référence.	Non	Non	Non	Oui	Oui	Oui	Oui
5) Ne pas avoir été auditeur de l'Entreprise au cours des six dernières années.	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Conclusion du Conseil sur la qualification d'indépendance ou non des administrateurs : trois administrateurs sont qualifiés d'indépendants par le Conseil d'administration	Non indé- pendant	Non indé- pendant	Non indé- pendant	Indé- pendante	Indé- pendante	Indé- pendant	Non indé- pendant

(1) Grades « manager », « non manager » et « worker ».

INFORMATIONS ET RENSEIGNEMENTS INDIVIDUELS SUR LES MANDATAIRES SOCIAUX ET LEUR EXPERTISE

Biographie et informations sur les mandataires sociaux dont les mandats sont en cours



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.

ANTOINE FIÉVET

Administrateur et Président-directeur général

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
- Membre du Conseil d'administration et du Comité des rémunérations de Bonduelle SA (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 Directeur général de Bel Africa
- 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

Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Représentant permanent de Fromageries Bel Maroc au Conseil d'administration de Bel Africa
- Représentant de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Africa
- Administrateur de SOFICO
- Président-directeur général de Fromageries Picon
- Président-directeur général puis Président de SICOPA SA
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie



Né en 1955

Nationalité française

Adresse professionnelle :

6, avenue de Camoëns
75016 Paris

**Restriction à la cession
des titres de l'émetteur
détenus :**

Néant.

THIERRY BILLOT

Administrateur référent

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 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

- Président de THB Conseil

Mandats et fonctions actuels hors Groupe Bel exercés à l'étranger

- Néant

Mandats échus hors Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Ricard SA (jusqu'au 27 février 2015)
- Membre du Conseil de surveillance de Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa (jusqu'au 27 février 2015)



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.

NATHALIE ROOS

Administrateur

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Mme 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

Mme Nathalie Roos a rejoint le groupe L'Oréal en octobre 2012, où elle a occupé à partir d'août 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. Mme 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 pris officiellement ses fonctions en avril 2016. 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). Mme 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 l'École supérieure de commerce 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

- Membre de l'association « Les Cigognes »
- Membre du Conseil d'administration de la clinique Rhena à Strasbourg
- Administratrice de NEOMA Business School

Mandats échus hors Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Directrice générale de L'Oréal Allemagne



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.

FATINE LAYT
Administrateur

Période d'exercice des fonctions et date d'expiration du mandat

Mme Fatine Layt a été nommée aux fonctions d'administrateur par l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012 pour une durée de quatre ans puis renouvelée lors de l'Assemblée générale annuelle du 12 mai 2016, soit jusqu'à l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2020.

Biographie, expertise et expérience pertinentes en matière de gestion

Mme 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'affaire spécialisée dans les fusions-acquisitions. Puis en mars 2007, elle fonde Partanée, 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

- Administrateur de la fondation Renault
- Gérant d'Intermezzo SARL
- Associé gérant de LionTree Advisors

Mandats et fonctions actuels exercés à l'étranger

- Gérant d'Intermezzo International Co., Ltd

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Président et associé-gérant d'Oddo Corporate Finance (jusqu'au 22 octobre 2015)
- Membre du Comité exécutif d'Oddo et Cie SCA (jusqu'au 22 octobre 2015)
- Directrice générale d'ACG (jusqu'au 29 janvier 2016)
- Administrateur de la société Imerys (société cotée)



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.

FLORIAN SAUVIN

Administrateur

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. Depuis le 14 mai 2020, M. Florian Sauvin occupe 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 SAUFII
- 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

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de SICOPA SA
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration d'ATAD
- Membre du Directoire d'Unibel



Né en 1965

Nationalité française

Adresse professionnelle :

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

**Restriction à la cession
des titres de l'émetteur
détenus :**

Néant.

BRUNO SCHOCH

Représentant permanent d'Unibel, administrateur

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.

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

Mandats et fonctions actuels Groupe exercés à l'étranger

- Néant

Mandats échus Groupe, exercés au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Bel Belgium
- Directeur général délégué non-administrateur de Bel
- Représentant permanent de Bel au Conseil d'administration d'ATAD
- Cogérant de Bel Deutschland
- Représentant permanent de Bel au Conseil d'administration de Fromageries Picon
- Représentant permanent de Bel au Conseil d'administration de SASFR
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SOFICO
- Représentant permanent de Bel au Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie
- Membre du Conseil de surveillance de Syraren Bel Slovensko
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Shotska Ukraine
- Membre du Conseil de surveillance de Bel Syry Cesko
- Administrateur de Bel Karper
- Administrateur de Bel Cheese Korea
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Maroc
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de Bel Africa
- Représentant permanent de SICOPA au Conseil d'administration de SIEPF
- Administrateur de BEI LAO ZI



Né en 1962

Nationalité française

Adresse professionnelle :

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

**Restriction à la cession
des titres de l'émetteur
détenus :**

Néant.

PHILIPPE PERCHE

Administrateur (représentant les salariés)

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

Mandats échus, exercés au cours des cinq dernières années

- Néant

4.1.3 DÉCLARATIONS CONCERNANT LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA DIRECTION GÉNÉRALE

Absence de condamnation pour fraude, faillite, sanctions publiques au cours des cinq dernières années

À la connaissance de l'émetteur et au jour de l'établissement du présent document, aucune personne membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, au cours des cinq dernières années, n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, n'a été concernée, par une faillite, mise sous séquestre, liquidation, ou placement d'entreprises sous administration judiciaire en ayant occupé des fonctions de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, n'a fait l'objet d'une mise en cause et/ou sanction publique officielle prononcée par une autorité statutaire ou réglementaire (y compris des organismes professionnels désignés), ou n'a été déchue par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, ou d'intervenir dans la gestion ou dans la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société, la SCI Belfran, société au sein de laquelle M. Florian Sauvin disposait d'un mandat de Gérant, a fait l'objet d'une liquidation amiable, distincte de toute procédure de prévention ou de règlement d'entreprises en difficulté, au cours des cinq dernières années.

Contrats de service

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, et sous réserve du paragraphe suivant, il n'existe pas d'avantage octroyé au terme de contrats de service liant l'un des mandataires sociaux à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales.

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 document d'enregistrement universel « 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

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts potentiel n'est identifié entre les devoirs de Madame Fatine Layt et de M. Thierry Billot, administrateurs et Bruno Schoch, représentant permanent d'Unibel administrateur, non-membres du groupe familial Fiévet-Bel, à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou d'autres devoirs. Madame Roos a déclaré être en situation de conflit d'intérêts potentiel dans le cadre d'un processus de recrutement au sein d'une entreprise concurrente, ce dont le Conseil d'administration a pris acte le 18 mars 2021. MM. Antoine Fiévet, administrateur et Président-directeur général, et Florian Sauvin, administrateur, sont également membres du Directoire d'Unibel, actionnaire détenant plus des deux tiers du capital et des droits de vote de la Société et participent au pacte d'actionnaires d'Unibel qui lie les membres du groupe familial Fiévet-Bel. Les informations concernant le capital de la Société figurent au Chapitre 6 du présent document d'enregistrement universel. M. Philippe Perche est administrateur représentant les salariés et, au titre de la réglementation, titulaire d'un contrat de travail.

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 réglementées » 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.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucun arrangement ou accord conclu avec les principaux actionnaires ou avec des clients, fournisseurs ou autres en vertu duquel l'une quelconque des personnes membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance, a été sélectionnée en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que membre de la Direction générale.

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 « Actionnariat et bourse ».

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe aucune autre restriction acceptée par les personnes membres d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance concernant la cession dans un certain laps de temps des titres de l'émetteur qu'elles détiennent.

4.1.4 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. Le Conseil d'administration a en effet décidé, lors de sa séance du 14 mai 2009, la réunion des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général de la Société, le cumul de ces fonctions lui étant apparu adapté au mode d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise et de nature à favoriser et rendre plus efficace la prise de décision et de responsabilité.

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.

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. En 2013, le Comité d'audit et le Comité des nominations et des rémunérations se sont dotés chacun d'une charte définissant le fonctionnement, les rôles et les responsabilités de chacun de ces comités.

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 Middenext, 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.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration, ainsi que les chartes du Comité d'audit et du Comité des nominations et des rémunérations peuvent être consultés au siège de la Société.

Limitations apportées aux pouvoirs du Président-directeur général et du Directeur général délégué 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.

Travaux du Conseil d'administration au titre de l'année 2020 et depuis le début de l'année 2021

Au cours de l'année 2020 et depuis le début de l'année 2021, le Conseil d'administration s'est réuni dix fois avec un taux de participation des administrateurs d'environ 93 %.

En 2020, 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.

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 Middelnext.

Le Conseil d'administration s'est réuni une fois depuis le début de l'année 2021. Il s'est en outre penché sur la revue des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice 2020, 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

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.

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 2020, 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 document d'enregistrement universel, le Comité d'audit compte trois membres : M. Thierry Billot (Président), Unibel, représentée par M. Bruno Schoch et Mme Fatine Layt. Deux des trois membres du Comité d'audit sont indépendants selon les critères définis par le Code de gouvernance Middelnext auquel la Société se réfère. MM. Thierry Billot et Bruno Schoch et Mme 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 2020

Les travaux du Comité d'audit depuis janvier 2020 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, au cours de la réunion du 10 mars 2020, 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 2021 a également été présenté en décembre 2020 ;
- 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 suivi de l'appel d'offres relatif à la nomination à venir d'un nouveau Commissaire aux comptes, dans le cadre de l'arrivée à échéance du mandat de Deloitte en 2021 sur Unibel et en 2022 sur Bel ;
- 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.

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 2020, 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 document d'enregistrement universel, 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, Mmes Joëlle Pacteau et Cécile Tandau 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. Mmes Joëlle Pacteau et Cécile Tandau 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 2020

Le Comité des nominations et des rémunérations a essentiellement examiné les points suivants :

- la situation des mandats des administrateurs qui arrivent à échéance en 2021 ;
- 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 sept fois en 2020 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 RÉMUNÉRATIONS ET AVANTAGES

Il est présenté ci-après, conformément aux dispositions des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce :

- la politique de rémunération du Président-directeur général et des administrateurs de la Société ;
- les informations visées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce concernant les mandataires sociaux de la Société ;
- et les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre de l'exercice écoulé au Président-directeur général, en application des principes et critères qui ont été approuvés par l'Assemblée générale du 14 mai 2020 dans sa neuvième résolution à caractère ordinaire.

Le mandataire social dirigeant est M. Antoine Fiévet, Président-Directeur Général. M. Antoine Fiévet est également membre du Directoire d'Unibel. M. Antoine Fiévet ne perçoit pas de rémunération de la part de la Société au titre de ses fonctions de Président-Directeur Général mais est rémunéré par Unibel, qui est la société holding animatrice du Groupe. M. Antoine Fiévet joue un rôle essentiel dans cette animation. Les prestations d'animation rendues par Unibel font l'objet d'une convention de prestation de services approuvée au titre des conventions réglementées.

La politique de rémunération du dirigeant mandataire social, à savoir le Président-Directeur Général, de Bel présentée ci-après restera valable en cas de modification de ces mandats.

4.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET DES ADMINISTRATEURS

La politique de rémunération des mandataires sociaux présentée ci-après est arrêtée après consultation et sur recommandation du Comité de Nomination et de Rémunération, pris en sa forme de comité de rémunération (ci-après, le « Comité de Rémunération »).

Le Comité de Rémunération, pour émettre ses recommandations, s'appuie sur un examen régulier des pratiques de place adoptées par des sociétés comparables. La politique de rémunération s'inscrit dans le respect de l'intérêt social et de celui de ses actionnaires en ce qu'elle est assise sur les 2 piliers fondateurs de la stratégie commerciale de la société : les performances financières de la société d'une part et l'atteinte d'objectifs extra-financiers d'autre part. Ces deux piliers sont au cœur du modèle

d'entreprise responsable et rentable de la société (voir Chapitre I « Présentation des activités »).

En outre, le Comité de Rémunération prend en compte les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société au travers des éléments relatifs au ratio d'équité tel que figurant au paragraphe 4.2.2 ci-après.

Le Comité émet ainsi des recommandations sur l'ensemble des éléments composant la rémunération du Président-Directeur Général, en ce compris les dispositifs de retraite, les éléments variables de la rémunération et les éléments de rémunération liés au capital. Les éléments variables de la rémunération sont assis sur des objectifs de performance dont les critères, méthodes d'évaluation et taux d'atteinte sont proposés par le Comité.

Par ailleurs, le Président du Comité examine les situations de conflits d'intérêts potentiels et émet une recommandation au Conseil sur l'existence d'une situation de conflit d'intérêt lorsqu'elle survient. Il veille à ce que les autres administrateurs, conformément au Règlement intérieur du Conseil, fassent part à ce dernier de toute situation de conflit d'intérêts. Il est précisé que le Président-Directeur Général ne participe pas aux délibérations et au vote sur ces questions.

En cas d'évolution de la gouvernance, la politique de rémunération telle que présentée s'appliquerait aux nouveaux mandataires sociaux.

La durée des mandats du Président-Directeur Général et des administrateurs est mentionnée dans le chapitre IV du Document d'enregistrement universel 2020 qui fait partie intégrante du rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Politique de rémunération des membres du Conseil d'administration

L'assemblée générale du 14 mai 2009 a fixé la rémunération des membres du conseil à la somme annuelle de 300 000 euros. Cette enveloppe dont le montant a été confirmé par l'assemblée générale du 14 mai 2020 n'a pas été modifiée depuis.

Le Comité de Rémunération émet des recommandations sur la fixation et la répartition de l'enveloppe de la rémunération allouée aux administrateurs.

Les critères de répartition de la somme fixe annuelle allouée par l'assemblée générale aux membres du conseil ont été fixés par le conseil et sont les suivants :

Cette rémunération comprend une composante forfaitaire par administrateur et une composante variable liée à une condition de présence, majorées en cas de présidence d'un Comité. Par ailleurs, l'administrateur référent bénéficie d'une majoration des composantes forfaitaire et variable.

Une rémunération additionnelle exceptionnelle peut être attribuée à l'administrateur référent et/ou aux administrateurs pour rémunérer certaines missions spécifiques.

Les administrateurs peuvent dans les conditions prévues par la réglementation être liés à la société ou à une société du groupe par un contrat de travail et recevoir à ce titre une rémunération. Il est précisé que le conseil d'administration comprend un administrateur représentant les salariés au conseil et bénéficiant d'un contrat de travail à durée indéterminée. Les conditions de résiliation de ce contrat de travail sont assises sur les dispositions légales en vigueur en matière du droit du travail et sont assorties d'un préavis de 2 mois.

Politique de rémunération du Président-directeur général

Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération de la part de la Société pour ses fonctions mais est rémunéré par Unibel, qui est la société holding animatrice du Groupe. Les prestations d'animation rendues par Unibel font l'objet d'une convention de prestation de services approuvée au titre des conventions réglementées.

La politique de rémunération du Président-directeur général, en raison de son mandat, est la suivante :

- une rémunération fixe mensuelle sur 13 mois ;

- une rémunération variable annuelle cible fixée à 100 % de la rémunération fixe annuelle. Le taux d'atteinte est susceptible de varier de 0 à 150 % en fonction de la performance effectivement constatée. Les critères sont régulièrement revus et peuvent être ponctuellement modifiés. Pour l'exercice 2021, le Conseil de Surveillance d'Unibel a souhaité, sur recommandation du Comité des Rémunérations, fixer les conditions de performance de la manière suivante :

- la croissance organique du chiffre d'affaires : cible 20 % et maximum 30 % en cas de dépassement exceptionnel,
- la marge sur coûts variables : cible 15 % et maximum 22,5 % en cas de dépassement exceptionnel,
- le flux de trésorerie disponible : cible 15 % et maximum 22,5 % en cas de dépassement exceptionnel,
- la sécurité au travail : cible 10 % et maximum 15 % en cas de dépassement exceptionnel,
- des réalisations stratégiques : cible 40 % et maximum 60 % en cas de dépassement exceptionnel. Les critères qualitatifs évalués sont revus tous les ans en fonction des priorités stratégiques du Groupe. Pour des raisons de confidentialité quant à la stratégie du Groupe, le détail des objectifs qualitatifs ne peut être rendu public qu'a posteriori et après avoir été évalué par le Comité des Rémunérations et le Conseil de Surveillance d'Unibel.

La rémunération variable annuelle cible ne peut excéder 150 % de la rémunération fixe.

- une rémunération variable pluriannuelle en numéraire attribuée au titre d'un exercice, soumise à des conditions de performance appréciées sur trois ans selon des critères économiques quantifiables et un critère de responsabilité environnementale conformément aux objectifs de la politique de rémunération mentionnés ci-avant. Cette rémunération variable pluriannuelle maximum est fixée à 100 % de la rémunération fixe annuelle et sera indexée sur l'évolution de la valorisation de la société. Les critères sont régulièrement revus et peuvent être ponctuellement modifiés. Pour l'exercice 2021, le Conseil de Surveillance d'Unibel a souhaité, sur recommandation du Comité des Rémunérations, fixer les conditions de performance de la manière suivante :

- le CFROI (Taux de rentabilité interne des investissements) : cible 33,33 % et maximum 50 % en cas de dépassement exceptionnel,
- le taux d'innovation et la rentabilité des innovations : cible 33,34 %,
- l'empreinte carbone du Groupe : cible 33,33 % et maximum 50 % en cas de dépassement exceptionnel.

Le taux d'atteinte maximum est fixé à 100 %.

- un véhicule de fonction.

Ces conditions de rémunérations sont régulièrement comparées par le Conseil de surveillance d'Unibel aux conditions prévalant sur le marché avec l'aide de consultants spécialisés.

Les objectifs de performance chiffrés sont préétablis mais ne sont pas publiés pour raison de confidentialité. Les taux d'atteinte des objectifs de performance attachés aux rémunérations variables annuelle et pluriannuelle sont arrêtés annuellement par le Conseil de surveillance d'Unibel après examen par son Comité des nominations et des rémunérations.

Le dirigeant mandataire social ne se voit pas attribuer d'actions gratuites ni d'options de souscription ou d'achats d'actions et ne perçoit aucune rémunération au titre de sa fonction d'administrateur de la Société.

Le Conseil peut décider d'octroyer une rémunération exceptionnelle aux dirigeants mandataires sociaux au regard de circonstances très particulières. Cette rémunération exceptionnelle ne pourrait excéder 50 % de la

rémunération fixe annuelle du ou des mandataires concernés.

La politique de rémunération présentée ci-dessus sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 11 mai 2021.

4.2.2 INFORMATIONS VISÉES AU I DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE POUR CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Il est précisé que la rémunération totale de chaque mandataire social respecte la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 14 mai 2020.

Informations relatives au Président-directeur général, Antoine Fiévet

Tableau 1

(En euros)	Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)*	1 698 874	1 503 207
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice ^(Note 1)	749 796	464 742
TOTAL	2 448 670	1 967 949

* Les montants figurant sur cette ligne sont la somme des éléments détaillés au tableau 2, hors rémunération variable pluriannuelle.

Note 1 : **Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice** - Exercice 2020, montant attribué : un plan pluriannuel en numéraire a été attribué en 2020 pour les exercices 2020-2022. En cas de pleine atteinte des conditions de performance, la rémunération de long terme s'établit à 100 % de la rémunération fixe et de la rémunération de gouvernance de référence à l'échéance du plan (31 décembre 2022). À titre indicatif, cette assiette s'élève à 749 796 euros au 31 décembre 2020.

Poids relatif de chaque indicateur de performance (tous quantitatifs)	Minimum	Objectifs	Maximum	Montant en numéraire (euros) correspondant à l'objectif**
Performance du Free Cash Flow	0 %	33,33 %	50 %	249 907
Taux d'innovation	0 %	33,34 %	33,34 %	249 982
Empreinte carbone	0 %	33,33 %	50 %	249 907
TOTAL	0 %	100 %	100 %*	749 796

* Le taux de réalisation maximum ne peut pas dépasser 100 % de la rémunération fixe et de la rémunération de gouvernance.

** À titre indicatif, sur une assiette au 31 décembre 2020 de 749 796 euros.

Tableau 2

(En euros)	Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ^(Note 1)	638 196	635 148
Rémunération de Gouvernance ^(Note 2)	111 600	219 800
Rémunération variable annuelle ^(Note 3)	943 243	642 519
Rémunération variable pluriannuelle ^(Note 4)	564 971	464 742
Avantages en nature (voiture de fonction)	5 835	5 740
TOTAL	2 263 845	1 967 949

Note 1 : **Rémunération fixe** - À compter du 1^{er} avril 2020, la rémunération mensuelle fixe payée sur 13 mois a été augmentée à 638 196 euros. Les mois de janvier, février et mars 2020 ayant été payés sur la base de la rémunération fixe arrêtée en 2019, le montant versé est de 635 148 euros.

Note 2 : **Rémunération de Gouvernance** - Si les montants sont attribués au titre de l'exercice, les paiements peuvent être décalés sur des exercices suivants. Le montant versé en 2020 correspond au montant attribué au titre de l'exercice 2020 (111 600 euros) complété de montants attribués au titre d'exercice antérieurs mais non encore versés (108 200 euros).

Note 3 : **Rémunération variable annuelle** - Exercice 2020, montant attribué : rémunération variable annuelle cible fixée à 85 % de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération de gouvernance de référence (soit 637 327 euros). Le montant dû au titre de l'exercice 2020 après application des conditions de performance et constatation d'un niveau de réalisation de 148 % est 943 243 euros qui sera versé en 2021 :

Poids relatif de chaque indicateur de performance (quantitatif et qualitatif)	Minimum	Objectifs	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire (euros) correspondant au niveau de réalisation
Indicateur Quantitatif : Croissance organique du Chiffre d'affaires	0 %	30 %	45 %	45 %	286 797
Indicateur Quantitatif : Productivité sur les Coûts des produits vendus	0 %	15 %	22,5 %	22,5 %	143 398
Indicateur Quantitatif : Flux de trésorerie disponible	0 %	30 %	45 %	45 %	286 797
Indicateur Quantitatif : Sécurité (Taux de Fréquence Bel)	0 %	10 %	15 %	13 %	82 852
Indicateur Qualitatif : Réalisations stratégiques	0 %	15 %	22,5 %	22,5 %	143 398
Taux de réalisation global des objectifs 2020				148 %	943 243

Exercice 2020, montant versé : montant attribué au titre de l'exercice 2019 de 642 519 euros qui a été versé en 2020.

Note 4 : **Rémunération variable pluriannuelle** - Exercice 2020, montant attribué : montant attribué à la fin de l'exercice 2020, pour un plan pluriannuel en numéraire attribué en 2018 pour les exercices 2018-2020 de 564 971 euros qui sera versé en 2021. Les critères de performance étaient tous quantitatifs.

	Minimum	Objectifs	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire (euros) correspondant au niveau de réalisation
ROCE et EBITDA	0 %	85,00 %	85,00 %	77,63 %	
Multiplicateur lié à l'Innovation et la Croissance	94,12 %	100,00 %	117,65 %	97,06 %	
TOTAL	0 %	85,00 %	100,00 %	75,35 %	564 971

Exercice 2020, montant versé : montant versé au titre d'un plan LTI 2018-2019 de 464 742 euros.

Informations relatives au ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Président-Directeur Général, Antoine Fiévet et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Informations sur le périmètre de la société cotée

Le ratio d'équité est calculé sur la base des rémunérations versées au cours de l'exercice.

	2016	2017	2018	2019	2020
Évolution (en %) de la rémunération versée à Antoine Fiévet, Président Directeur Général	39 %	- 7 %	- 1 %	- 16 %	56 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	0 %	0 %	1 %	0 %	7 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	23,25	21,60	21,24	17,91	26,09
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	39 %	- 7 %	- 2 %	- 16 %	46 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	31,56	29,45	28,59	25,92	38,52
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	40 %	- 7 %	- 3 %	- 9 %	49 %

Informations complémentaires sur le périmètre élargi

Le ratio d'équité a aussi été calculé sur la base des rémunérations versées sur le périmètre élargi des salariés autres que les mandataires sociaux des sociétés Bel SA, FBPF et société de la Fromagerie Boursin qui représentent 79 % des effectifs du périmètre consolidé en France.

	2016	2017	2018	2019	2020
Évolution (en %) de la rémunération versée à Antoine Fiévet, Président Directeur Général	39 %	- 7 %	- 1 %	- 16 %	56 %
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	1 %	2 %	1 %	0 %	6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	35,84	32,61	31,99	26,99	39,88
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	37 %	- 9 %	- 2 %	- 16 %	48 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	48,05	44,40	42,89	36,38	54,15
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	39 %	- 8 %	- 3 %	- 15 %	49 %

Sont présentées ci-dessous les performances de la société et leur évolution au cours des cinq derniers exercices :

Bel (en millions d'euros)	2016	2017	2018	2019	2020
Chiffre d'affaires	2 936	3 346	3 312	3 403	3 456
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 0,4 %	14,0 %	- 1,0 %	2,7 %	1,5 %
Résultat opérationnel courant	327	226	204	239	263
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	11,6 %	- 30,9 %	- 9,7 %	17,2 %	11,0 %
Résultat net de l'ensemble consolidé	217	186	100	124	153
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	15,4 %	- 14,3 %	- 46,2 %	24,0 %	18,4 %

Informations relatives aux mandataires sociaux non dirigeants

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants attribués au cours de l'exercice 2020	Montants versés au cours de l'exercice 2020	Montants versés au cours de l'exercice 2019	Montants versés au cours de l'exercice 2018
M. Thierry Billot				
Rémunération ^(b)	108 000 €	108 000 €	95 000 €	85 000 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel) ^(c)	28 800 €	28 800 €	28 800 €	6 000 €
Mme Fatine Layt				
Rémunération ^(b)	29 800 €	29 800 €	28 800 €	28 800 €
Autres rémunérations (prestations à Unibel) ^(c)	21 600 €	21 600 €	21 600 €	6 000 €
Mme Joëlle Pacteau				
Rémunération ^(b)	2 700 €	2 700 €	-	-
Autre rémunération (Vice-Présidente du Conseil de surveillance d'Unibel)				
Autre rémunération (Présidente du Comité des nominations et des rémunérations d'Unibel) ^(b)				
Mme Cécile Tandeau de Marsac				
Rémunération ^(b)	8 100 €	8 100 €	-	-
M. Luc Luyten				
Rémunération ^{(b) (d)}	10 800 €	10 800 €	18 900 €	13 500 €
Autre rémunération (Président du Conseil de surveillance d'Unibel) ^(d)	39 000 €	39 000 €	75 000 €	75 000 €
M. Ernst Pankert				
Rémunération ^(b) (hors celle versée par Unibel)	21 600 €	21 600 €	16 200 €	5 400 €
M. Philippe Perche				
Rémunération ^(b)	45 600 €	45 600 €	31 500 €	16 400 €
Autres rémunérations (salarié de Fromageries Bel Production France)	41 436 €	41 436 €	41 436 €	-
Mme Nathalie Roos				
Rémunération ^(b)	22 000 €	22 000 €	14 000 €	18 000 €
M. Florian Sauvin				
Rémunération ^(b)	- €	- €	- €	- €
Autres rémunérations (membre du Directoire d'Unibel) ^(c)	54 403 €	124 018 €	193 896 €	194 971 €
M. Bruno Schoch, représentant permanent d'Unibel				
Rémunération ^(b)	- €	- €	- €	- €
Autres rémunérations (Président du Directoire d'Unibel) ^(c)	596 065 €	616 058 €	870 426 €	1 223 276 €
Unibel ^(a)				
Jetons de présence	- €	- €	- €	- €

(a) Unibel, administrateur n'a pas perçu de rémunérations, telles que prévues par l'article L. 225-45 du Code de commerce.

(b) Rémunération brute telle que prévue par l'article L. 225-45 du Code de commerce.

(c) Rémunération liée à l'animation des instances de gouvernance d'Unibel.

(d) Les fonctions de M. Luc Luyten en qualité de membre du Comité des nominations et des rémunérations de Bel et de Vice-Président du Conseil de surveillance d'Unibel ont respectivement pris fin le 29 juillet 2020 et 14 mai 2020.

Depuis l'exercice 2012, la part fixe annuelle de la rémunération allouée aux administrateurs est fixée à 10 000 euros, et la part variable à 2 000 euros par séance du Conseil sous condition de présence effective. La rémunération attribuée à l'administrateur référent est fixée à 20 000 euros pour la part fixe et à 4 000 euros par séance

pour ce qui concerne la part variable. La rémunération relative aux comités du Conseil est fixée ainsi : la présidence des comités perçoit 5 000 euros par séance et les membres des comités reçoivent 2 700 euros pour chaque participation aux séances.

4.2.3 ÉLÉMENTS COMPOSANT LA RÉMUNÉRATION TOTALE ET LES AVANTAGES DE TOUTE NATURE VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ OU ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE ÉCOULÉ AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

En application des principes et critères de rémunération approuvés par l'Assemblée générale mixte du 14 mai 2020 dans sa neuvième résolution à caractère ordinaire, les éléments composant les rémunérations et avantages de toute nature versés au cours de 2020 ou attribués au titre de 2020 au Président-directeur général sont les suivants.

(En euros)	Exercice 2020	
	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe ^(Note 1)	638 196	635 148
Rémunération de Gouvernance ^(Note 2)	111 600	219 800
Rémunération variable annuelle ^(Note 3)	943 243	642 519
Rémunération variable pluriannuelle ^(Note 4)	564 971	464 742
Avantages en nature (voiture de fonction)	5 835	5 740
TOTAL	2 263 845	1 967 949

Note 1 : **Rémunération fixe** - À compter du 1^{er} avril 2020, la rémunération mensuelle fixe payée sur 13 mois a été augmentée à 638 196 euros. Les mois de janvier, février et mars 2020 ayant été payés sur la base de la rémunération fixe arrêtée en 2019, le montant versé est de 635 148 euros.

Note 2 : **Rémunération de Gouvernance** - Si les montants sont attribués au titre de l'exercice, les paiements peuvent être décalés sur des exercices suivants. Le montant versé en 2020 correspond au montant attribué au titre de l'exercice 2020 (111 600 euros) complété de montants attribués au titre d'exercice antérieurs mais non encore versés (108 200 euros).

Note 3 : **Rémunération variable annuelle** - Exercice 2020, montant attribué : rémunération variable annuelle cible fixée à 85 % de la rémunération fixe annuelle et de la rémunération de gouvernance de référence (soit 637 327 euros). Le montant dû au titre de l'exercice 2020 après application des conditions de performance et constatation d'un niveau de réalisation de 148 % est 943 243 euros qui sera versé en 2021 :

Poids relatif de chaque indicateur de performance (quantitatif et qualitatif)	Minimum	Objectifs	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire (euros) correspondant au niveau de réalisation
Indicateur Quantitatif : Croissance organique du Chiffre d'affaires	0 %	30 %	45 %	45 %	286 797
Indicateur Quantitatif : Productivité sur les Coûts des produits vendus	0 %	15 %	22,5 %	22,5 %	143 398
Indicateur Quantitatif : Flux de trésorerie disponible	0 %	30 %	45 %	45 %	286 797
Indicateur Quantitatif : Sécurité (Taux de Fréquence Bel)	0 %	10 %	15 %	13 %	82 852
Indicateur Qualitatif : Réalisations stratégiques	0 %	15 %	22,5 %	22,5 %	143 398
Taux de réalisation global des objectifs 2020				148 %	943 243

Exercice 2020, montant versé : montant attribué au titre de l'exercice 2019 de 642 519 euros qui a été versé en 2020.

Note 4 : **Rémunération variable pluriannuelle** - Exercice 2020, montant attribué : montant attribué à la fin de l'exercice 2020, pour un plan pluriannuel en numéraire attribué en 2018 pour les exercices 2018-2020 de 564 971 euros qui sera versé en 2021. Les critères de performance étaient tous quantitatifs.

	Minimum	Objectifs	Maximum	Niveau de réalisation	Montant en numéraire (euros) correspondant au niveau de réalisation
ROCE et EBITDA	0 %	85,00 %	85,00 %	77,63 %	
Multiplicateur lié à l'Innovation et la Croissance	94,12 %	100,00 %	117,65 %	97,06 %	
TOTAL	0 %	85,00 %	100,00 %	75,35 %	564 951

Exercice 2020, nouveau plan attribué : un plan pluriannuel en numéraire a été attribué en 2020 pour les exercices 2020-2022. En cas de pleine atteinte des conditions de performance, la rémunération de long terme s'établit à 100 % de la rémunération fixe et de la rémunération de gouvernance de référence à l'échéance du plan (31 décembre 2022). A titre indicatif, cette assiette s'élève à 749 796 euros au 31 décembre 2020.

Poids relatif de chaque indicateur de performance (tous quantitatifs)	Minimum	Objectifs	Maximum	Montant en numéraire (euros) correspondant à l'objectif**
Performance du Free Cash Flow	0 %	33,33 %	50 %	249 907
Taux d'innovation	0 %	33,34 %	33,34 %	249 982
Empreinte carbone	0 %	33,33 %	50 %	249 907
TOTAL	0 %	100 %	100 %*	749 796

* Le taux de réalisation maximum ne peut pas dépasser 100 % de la rémunération fixe et de la rémunération de gouvernance.

** À titre indicatif, sur une assiette au 31 décembre 2020 de 749 796 euros.

Exercice 2020, montant versé : montant versé au titre d'un plan LTI 2018-2019 de 464 742 euros versés en 2020.

4.2.4 SOMMES PROVISIONNÉES OU CONSTATÉES AUX FINS DE VERSEMENT DE PENSIONS, DE RETRAITE OU D'AUTRES AVANTAGES AUX MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF

Les mandataires sociaux dirigeants et les membres du Comité exécutif relèvent des mêmes régimes de retraite et prévoyance que les cadres supérieurs du Groupe. À l'exclusion de ce qui a été exposé au paragraphe précédent, il n'existe pas d'autre engagement de la Société ou du Groupe à leur encontre, aux fins de versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages. Les membres du Comité

exécutif peuvent bénéficier de l'allocation de fin de carrière telle qu'elle est prévue par la législation du travail, la convention collective et les accords d'entreprise. Ces indemnités de fin de carrière sont provisionnées dans les conditions détaillées à la Note 4.11 « Avantages au personnel » de l'annexe aux comptes consolidés qui figure *infra* au paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés ».

4.3 PROCÉDURES DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

4.3.1 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.

4.3.2 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 à la Secrétaire Générale - Directrice Juridique du Groupe. Cette Direction est en 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.

4.3.3 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 ».

4.3.4 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 zones « 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 réestimations 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.

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.

4.4 TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

4.4.1 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Exercice clos le 31 décembre 2020

À l'assemblée générale de la société BEL,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société (la « 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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions autorisées et conclues depuis la clôture

Nous avons été avisés de la convention suivante, autorisée et conclue depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui a fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Promesse unilatérale d'achat consentie par SOFIL à SICOPA

Le 18 mars 2021, la Société Industrielle Commerciale et de Participation (« SICOPA »), dont la Société détient l'ensemble du capital et des droits de vote, et la Société pour le Financement de l'Industrie Laitière (« SOFIL »), ont conclu 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 (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'Echange* »).

Le *Put Option Agreement* pourrait être exercé par la société SICOPA à l'issue des procédures d'information-consultation des instances représentatives du personnel des sociétés concernées par le *Projet d'Echange*.

En cas d'exercice du *Put Option Agreement*, un contrat d'échange (le « *Share Exchange Agreement* ») serait conclu notamment entre les sociétés BEL, SICOPA et SOFIL.

La société SOFIL étant un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote de la Société, qui est également indirectement intéressée à la conclusion du *Put Option Agreement*, dont l'exercice entraînerait ultérieurement la signature du *Share Exchange Agreement*, votre Conseil d'administration réuni le 18 mars 2021 a préalablement autorisé la conclusion du *Put Option Agreement*, suivant en cela la procédure prévue aux articles L. 225-38 et suivants du code de commerce.

Le *Projet d'Echange* constituerait la première étape d'une opération de restructuration du capital de la Société prévue en trois étapes successives (l'« *Opération* »).

Dans le cadre de son autorisation, votre Conseil d'administration a retenu notamment les éléments suivants, pour motiver l'intérêt pour la Société de la conclusion du *Put Option Agreement* :

- la valorisation des actions de BEL pour les besoins du calcul de la parité d'échange retenue par les parties au *Projet d'Echange*, effectuée au regard des critères usuels dans le cadre d'une mission d'expertise indépendante, fait ressortir un prix par action de BEL égal à 440 euros, et représente une prime de 16,4 % sur le cours de bourse à la clôture de la séance du 17 mars 2021, 21,8 % sur la moyenne du cours pondéré des volumes sur un mois et 34,2 % sur la moyenne du cours pondéré des volumes sur six mois ;
- l'évaluation des conseils financiers de la Société sur les éléments financiers du *Projet d'Echange* a confirmé l'attractivité de la valorisation de la Société ressortant de la parité d'échange ;
- le *Projet d'Echange* et, plus généralement, l'*Opération* s'inscrivent pleinement dans le cadre du repositionnement stratégique de BEL vers le segment à forte croissance du *snacking* sain dans lequel le groupe continue d'innover et de se développer ;
- le *Projet d'Echange*, première étape de l'*Opération*, permettra au groupe de réorienter ses investissements au service de cette stratégie et en particulier de sa croissance dans la catégorie du végétal ;
- a forte réduction de la présence du groupe LACTALIS au capital permet à la fois de renforcer le contrôle des familles fondatrices et de faciliter le financement de la croissance de la société ;

- la conclusion définitive du *Share Exchange Agreement*, qui sera soumise à l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration, interviendra à l'issue des procédures d'information-consultation des instances représentatives du personnel ; et
- un expert indépendant a été nommé le 18 mars 2021 afin d'attester notamment du caractère équitable de la parité du *Projet d'Echange*.

Les personnes concernées sont les suivantes :

- SOFIL (groupe LACTALIS), actionnaire de la Société disposant d'une fraction des droits de vote supérieure à 10 % ;
- Monsieur Antoine Fiévet, Président-Directeur général de BEL et Président de SICOPA.

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

Les personnes concernées sont :

- UNIBEL, actionnaire de la Société 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.

a) 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 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 2020, le montant des intérêts comptabilisés dans les charges de l'exercice s'est élevé à 391 183,74 euros et le montant de l'avance de trésorerie versé par la société UNIBEL s'élevait à 63 755 090,44 euros.

b) Convention de prestations de services avec la société UNIBEL

Votre 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 2020 à 5 215 500 euros HT.

Neuilly-sur-Seine et Paris – La Défense, le 31 mars 2021

Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie PALETHORPE

Deloitte & Associés

Jean-Pierre AGAZZI

4.4.2 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 2020 » du présent document d'enregistrement universel.

Société patrimoniale de la famille Fiévet-Bel, Unibel détient plus des deux tiers 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 des Bel, sont rémunérés exclusivement par Unibel.

Au 31 décembre 2020, le montant des transactions avec les parties liées comprend 5,4 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 5,0 millions de frais de personnel refacturés à Bel SA au titre du contrat de prestations de

services conclu le 14 décembre 2001 et 8,3 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 63,8 millions d'euros en compte courant, contre 78,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 (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 115,8 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 du 18 mars 2021 comme entrant dans le champ d'application des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

En juillet 2020, Bel a lancé en Algérie La Vache qui rit® Simply, un produit accessible pour les familles à plus faible pouvoir d'achat. Cette nouvelle recette, qui allie matières premières laitières et végétales, a été conçue pour répondre aux besoins nutritionnels des consommateurs et est enrichie en calcium, en vitamine A et en vitamine D.



5 INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

5.1	Informations financières historiques	144	5.8	Informations financières intermédiaires et autres	237
5.2	Informations financières pro forma	144	5.9	Politique de distribution de dividendes	237
5.3	Examen de la situation financière et du résultat	145	5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	237
5.4	Trésorerie et capitaux	146	5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	237
5.5	États financiers	148			
5.6	Vérification des informations financières annuelles	235			
5.7	Date des dernières informations financières	237			

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 document d'enregistrement universel :

- 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 d'enregistrement universel 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 consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 2018 qui figurent dans le document de référence de la Société

déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2019 sous le numéro D. 19-0257 en pages 127 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 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 182 et suivantes ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 qui figurent dans le document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2019 sous le numéro D. 19-0257 en pages 177 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 PRO FORMA

Ce paragraphe est sans objet.

5.3 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DU RÉSULTAT

5.3.1 SITUATION FINANCIÈRE

Dans le cadre de la gestion active de son endettement, le Groupe a procédé avec succès en 2020 à sa première émission obligataire privée sous format USPP en droit français de 150 millions de dollars à échéance Novembre 2035 en vue de diversifier ses sources de financement, d'allonger la maturité moyenne de sa dette, de renforcer

l'exposition de sa dette au dollar, tout en bénéficiant de conditions financières attractives.

Parallèlement, le Groupe a remboursé par anticipation son term loan amortissable de 95 millions de dollars qui arrivait à échéance en 2023.

L'évolution de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2020 peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Capitaux propres totaux	1 858,7	1 810,1	1 739,6
Dette financière nette	584,1	684,2	754,9
Dette financière nette/capitaux propres totaux	0,31	0,38	0,43

* Voir détail de l'endettement financier Note 4.14.

Au 31 décembre 2020, le Groupe Bel affiche une structure financière saine et solide. Les capitaux propres totaux s'établissent à 1 858,7 millions d'euros contre 1 810 millions d'euros au 31 décembre 2019. La dette financière nette, incluant la dette de droits d'usage liée à l'application de la norme IFRS 16, s'inscrit à 584 millions d'euros, en diminution par rapport à l'année précédente (684 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 document d'enregistrement universel.

5.3.2 CHIFFRE D'AFFAIRES ET RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

Dans une année marquée par une crise sanitaire et économique sans précédent, le Groupe Bel a réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 3 455,8 millions d'euros, en croissance de + 1,5 % par rapport à l'exercice précédent. La croissance organique ⁽¹⁾ continue sa progression et atteint + 2,8 %. Hors environnement d'hyperinflation en Iran, elle s'établit à + 3,2 %. L'effet de change inclus est de - 1,7 % (58,7 millions d'euros).

Cette croissance organique du chiffre d'affaires annuel est portée par la dynamique positive des marques cœur, en particulier, Boursin®, Kiri®, Leerdammer® et GoGo squeeZ® sur l'ensemble des marchés du Groupe. L'année 2020 est marquée par le retour à la croissance de Bel France, de Bel US, de la marque Vache qui rit®, ainsi que par la poursuite de la trajectoire positive de MOM. Enfin, les ventes des produits industriels et sans marques reculent de - 5 %, par

rapport à l'exercice précédent, en raison de la diminution du prix de la crème.

Le résultat opérationnel a atteint 245 millions d'euros, une augmentation de + 16,1 %, qui reflète l'amélioration de la marge brute, le haut niveau de productivité maintenu tout au long de l'année, l'excellente exécution opérationnelle, ainsi que les efforts de réduction des coûts. La marge opérationnelle progresse ainsi de 90 points de base à 7,1 %.

Cette évolution résulte de l'amélioration de la performance opérationnelle, aussi bien dans les Marchés matures, que dans les Nouveaux territoires ⁽²⁾.

Grâce aux bonnes performances commerciales et à l'optimisation de la gestion des stocks, le cash-flow opérationnel ⁽³⁾ enregistre une forte augmentation de plus de 76 millions d'euros, pour atteindre 386 millions d'euros.

(1) 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.

(2) Comprenant les activités de MOM (Mont-Blanc, Maternelle), les marchés d'Afrique Sub-saharienne, d'Amérique latine et la Chine.

(3) Le cash-flow opérationnel correspond aux flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles.

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 document d'enregistrement universel.

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 document d'enregistrement universel. Ils peuvent se résumer comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019	2018
Marge brute d'autofinancement	399,6	336,0	309,2
Impôts sur le résultat payés	(45,3)	(45,2)	(24,9)
Variation BFR exploitation	31,9	18,8	(33,6)
TOTAL FLUX LIÉS À L'EXPLOITATION	386,2	309,6	250,7
Flux liés à l'Exploitation	386,2	309,6	250,7
Flux liés à l'Investissement	(178,1)	(150,5)	(173,3)
Flux liés au Financement	(21,5)	(77,2)	(212,2)
VARIATION DE TRÉSORERIE	186,6	81,9	(134,9)
Variation cours des devises	(9,9)	(6,3)	(5,6)
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	176,8	75,6	(140,4)
Trésorerie nette Ouverture	403,4	327,8	468,2
Trésorerie nette Clôture	580,1	403,4	327,8
VARIATION DE TRÉSORERIE NETTE	176,8	75,6	(140,4)
Endettement financier brut	1 166,3	1 090,7	1 083,5
Concours bancaires courants	10,2	2,3	9,4
Trésorerie et équivalents	(590,3)	(405,7)	(337,2)
Autres actifs financiers	(2,0)	(3,1)	(0,9)
ENDETTEMENT FINANCIER GLOBAL NET	584,1	684,2	754,9

L'endettement financier global net comprend, au 31 décembre 2020 et au 31 décembre 2019, la dette sur location financement pour respectivement 111,1 millions d'euros et 102 millions d'euros.

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 2020, 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 sur location financement divisé par l'EBITDA base ROC⁽²⁾ consolidé du Groupe, excluant les amortissements et les frais financiers relatifs aux droits d'usage. 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 2020, le ratio de levier financier s'élève à 1,45 contre 1,86 au 31 décembre 2019 avec le proforma IFRS 16 (Note 4.15 des notes annexes aux états financiers consolidés, figurant au paragraphe 5.5.1).

Le Groupe dispose au 31 décembre 2020 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie, d'un montant consolidé de 580 millions d'euros dont 524 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 34 millions d'euros au 31 décembre 2020 et représente l'essentiel du cash 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.

(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 financement à long et à court termes, des concours bancaires courants et de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Pour le calcul du covenant, les passifs de location financement sont exclus.

(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.

5.5 ÉTATS FINANCIERS

5.5.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2020

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)

	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2019 ^(a)
CHIFFRE D'AFFAIRES	3.1	3 455,8	3 403,2
Coût des produits et services vendus	3.2	(2 448,2)	(2 433,7)
MARGE BRUTE		1 007,6	969,5
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(432,3)	(438,0)
Frais de recherche et développement	3.2	(30,5)	(26,7)
Frais généraux et administratifs	3.2	(281,3)	(266,6)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	(0,4)	(1,2)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT		263,1	236,9
Autres charges et produits non courants	3.3	(18,4)	(26,1)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		244,7	210,8
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	1,0	1,6
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(26,6)	(28,5)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET		(25,6)	(26,9)
Autres produits et charges financiers	3.4	(1,7)	(1,3)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT		217,4	182,6
Charge d'impôt	3.5	(64,5)	(58,4)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		152,9	124,2
Intérêts minoritaires		(9,2)	(2,8)
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		143,8	121,4
Résultat net par action	3.6	21,18	17,88
Résultat net dilué par action	3.6	21,18	17,88

(a) Depuis 2020, s'ils ne résultent pas d'une réorganisation décidée par le COMEX, les coûts de départ d'employés non remplacés ainsi que les coûts liés aux sorties d'immobilisations sont présentés au sein du résultat opérationnel courant. A fin 2019, une charge de (1,9) million d'euros a été reclassée du poste autres charges et produits non courants vers le poste autres charges et produits opérationnels courants.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)

	Notes	2020	2019
Résultat net de la période		152,9	124,2
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL			
Eléments non recyclables			
Pertes et gains actuariels des engagements de retraites	4.11	(1,7)	(6,9)
Effet d'impôt		(0,4)	1,8
Pertes et gains latents sur les actifs financiers	4.9.1	2,0	(30,5)
Effet d'impôt		(1,4)	7,6
Eléments recyclables			
Difference de Conversion		(83,2)	12,4
Pertes et gains latents sur les couvertures de flux de trésorerie	4.15		
Montants comptabilisés en capitaux propres		16,2	(2,3)
Effet d'impôt		(4,4)	(0,4)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL RECONNU EN CAPITAUX PROPRES		(72,9)	(18,2)
TOTAL DU RÉSULTAT GLOBAL POUR LA PÉRIODE		80,0	106,0
Part du Groupe		76,6	101,7
Intérêts minoritaires		3,4	4,3

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 2020	31 décembre 2019
ACTIFS NON COURANTS			
Ecarts d'acquisition	4.1	848,2	786,3
Autres immobilisations incorporelles	4.2	627,7	649,4
Immobilisations corporelles	4.3.1	949,4	992,2
Immobilisations corporelles - droits d'usage	4.3.2	105,3	99,8
Investissements financiers	4.4	128,4	123,6
Autres actifs financiers	4.4	6,3	10,0
Prêts & avances	4.4	12,8	11,8
Clients & autres créances	4.7	1,2	1,5
Actifs d'impôts différés	4.8	15,7	20,9
TOTAL		2 694,9	2 695,3
ACTIFS COURANTS			
Stocks et en-cours	4.6	371,2	372,6
Clients et autres créances	4.7	434,2	506,3
Autres actifs financiers	4.4	21,5	5,8
Prêts & avances	4.4	1,1	1,3
Actifs d'impôts courants	4.4	39,6	34,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.14	590,3	405,7
TOTAL		1 458,0	1 326,1
TOTAL DE L'ACTIF		4 152,9	4 021,4

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

CAPITAUX PROPRES ET PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Capital	4.9	10,3	10,3
Primes		22,0	22,0
Réserves		1 758,9	1 707,4
Actions propres	4.9	(23,3)	(23,3)
CAPITAUX PROPRES (PART DU GROUPE)		1 767,9	1 716,4
INTERETS MINORITAIRES		90,8	93,7
CAPITAUX PROPRES		1 858,7	1 810,1
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions	4.10	6,1	6,5
Avantages du personnel	4.11	79,6	78,7
Passifs d'impôts différés	4.8	275,9	257,3
Passifs de location financement supérieurs à un an	4.14	87,9	83,1
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.14	850,3	816,4
Autres passifs	4.12	63,1	61,0
TOTAL		1 362,9	1 303,1
PASSIFS COURANTS			
Provisions	4.10	5,2	5,1
Avantages du personnel	4.11	6,0	6,3
Passifs de location financement inférieurs à un an	4.14	23,1	19,2
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.14	204,9	172,0
Autres passifs financiers	4.16	0,0	4,3
Fournisseurs et autres dettes	4.13	653,0	667,9
Passifs d'impôts exigibles		28,9	31,1
Concours bancaires et autres emprunts	4.14	10,2	2,3
TOTAL		931,4	908,2
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET PASSIF		4 152,9	4 021,4

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 consolidé	Réserves consolidées	Capitaux propres - part du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018		6 787 373	10,3	22,0	(132,7)	(23,4)	96,5	1 675,0	1 647,7	91,9	1 739,6
Affectation du résultat de la période antérieure							(96,5)	96,5	0,0		0,0
Dividendes versés								(33,6)	(33,6)	(2,5)	(36,1)
Résultat de la période							121,4		121,4	2,8	124,2
Autres éléments du résultat global	4.9				10,9		0,0	(30,5)	(19,6)	1,5	(18,2)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								0,5	0,4		0,4
Rachat d'actions propres		(1 123)				(0,3)			(0,3)		(0,3)
Actions propres distribuées		2 085				0,4			0,4		0,4
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		143,8	9,2	152,9
Autres éléments du résultat global	4.9				(77,5)			10,4	(67,1)	(5,8)	(72,9)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								(1,3)	(1,3)	(3,8)	(5,2)
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		6 788 542	10,3	22,0	(199,3)	(23,3)	143,8	1 814,5	1 767,9	90,8	1 858,7

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat avant impôts		217,4	182,6
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		136,6	108,4
Amortissements sur droits d'usage		21,6	13,8
Plus ou moins values de cession		1,1	0,9
Reclassement du résultat financier		21,4	25,3
Reclassement du résultat financier - droits d'usage		5,9	4,6
Autres éléments non monétaires du résultat		(4,5)	0,4
Marge brute d'autofinancement		399,6	336,0
Variation des stocks, créances et dettes courants	5.1	32,8	14,5
Variation des créances et dettes non courantes		(0,9)	4,3
Impôts sur le résultat payés		(45,3)	(45,2)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE GÉNÉRÉS PAR LES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	(1)	386,2	309,6
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'activités		(61,5)	(5,2)
Cessions d'activités		0,0	0,0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	(120,6)	(153,0)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	0,9	0,9
Subventions d'investissement encaissées		5,4	3,7
Acquisitions d'actifs financiers		(6,1)	(7,6)
Cessions d'actifs financiers		1,6	8,6
Dividendes reçus		2,2	2,3
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(2)	(178,1)	(150,5)
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés		(26,3)	(36,1)
Intérêts payés		(19,7)	(22,3)
Charges d'intérêts - droits d'usage		(5,9)	(4,6)
Part capital de passif de loyers remboursés		(18,1)	(12,8)
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre	5.3.1	(12,8)	(12,9)
Achats / cessions d'actions propres		(0,1)	(0,3)
Emissions d'emprunts et dettes financières	5.3.2	293,2	242,6
Remboursements d'emprunts et dettes financières	5.3.2	(231,6)	(230,8)
FLUX NETS DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(3)	(21,5)	(77,2)
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(1)+(2)+(3)	186,6	81,9
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À L'OUVERTURE		403,4	327,8
Incidence des variations des cours des devises		(9,9)	(6,3)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE NETS À LA CLÔTURE	4.14	580,1	403,4
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.14	91,0	90,9
Disponibilités	4.14	499,3	314,7
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.14	(10,2)	(2,3)
TOTAL		580,1	403,4

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	154	NOTE 6	Engagements financiers	187
NOTE 2	Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées	156	NOTE 7	Litiges	188
NOTE 3	Compte de résultat	157	NOTE 8	Parties liées	188
NOTE 4	Bilan	161	NOTE 9	Événements postérieurs à la clôture	188
NOTE 5	Flux de trésorerie	185	NOTE 10	Périmètre de consolidation	189
			NOTE 11	Honoraires des Commissaires aux comptes	191

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 2020 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 2020 ont été arrêtés par le Conseil d'Administration du 18 mars 2021.

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*).

Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2020

Amendements à IAS 39, IFRS 7 et IFRS 9 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence

Les effets de l'application, à partir du 1^{er} janvier 2020, des amendements à IAS 39, IFRS 7 et IFRS 9 dans le cadre de la

réforme des taux d'intérêt de référence ont été identifiés et évalués. Ils n'ont pas d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe.

Amendement à IFRS 3

L'amendement vient clarifier l'actuelle définition d'un « business », permettant de le distinguer de l'acquisition d'un actif ou d'un groupe d'actifs isolés. Applicable depuis le 1^{er} janvier 2020, cet amendement n'a pas eu d'effet sur les comptes consolidés du Groupe en 2020.

Les autres amendements ou interprétations publiées et applicables au 1^{er} janvier 2020 sont sans incidence sur les comptes consolidés du Groupe.

Normes, amendements et interprétations dont l'application est non obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2020 mais pouvant être anticipés

Le Groupe n'applique par anticipation aucune norme ou interprétation non obligatoire au 1^{er} janvier 2020.

Normes, amendements et interprétations non encore adoptés par l'Union européenne au 1^{er} janvier 2020

Le Groupe n'applique aucune norme ou amendement non encore adoptés par l'Union européenne.

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'arrêt 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 2020 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 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.

Actifs et passifs destinés à être cédés

Les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus et dont la vente est hautement probable dans un délai de 12 mois, sont classés en actifs et passifs destinés à être cédés. Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent.

La vente est hautement probable quand un plan de vente de l'actif ou du groupe d'actifs destinés à être cédés a été engagé par un niveau de direction approprié et un programme actif de recherche d'un acquéreur a été lancé.

Les actifs et passifs ainsi désignés sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé « Actifs destinés à être cédés » et « Passifs destinés à être cédés ». Ils sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de vente et cessent d'être amortis à compter de leur classement en actifs et passifs destinés à être cédés.

1.6 HYPERINFLATION EN IRAN

En 2020, un consensus a été atteint pour estimer que les conditions sont réunies pour considérer l'Iran comme une économie hyperinflationniste au sens de la norme IAS 29. Ces conditions comprennent notamment le niveau d'inflation cumulée sur 3 ans qui a dépassé le seuil de 100 % au cours du deuxième semestre 2020.

En 2020, Bel a étudié l'impact de la norme IAS 29 appliquée à sa filiale en Iran. L'analyse a conclu au caractère non significatif des effets de la norme sur les états financiers.

Les états financiers de ce pays sont convertis comme pour les autres pays du Groupe et tel que présenté à la Note 1.5 « Conversion des états financiers des sociétés étrangères ».

1.7 FAIT MARQUANT : EFFETS DE LA COVID-19

Depuis plusieurs mois, la communauté internationale est confrontée à une situation pandémique sans précédent dont l'évolution et la durée très incertaines ne permettent pas au Groupe Bel d'évaluer avec précision l'impact de cette crise sur ses résultats.

Tout au long de l'année 2020, le groupe Bel s'est fixé pour 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 sa gestion opérationnelle agile et à sa rigueur financière, le Groupe a su rapidement s'adapter pour faire face à la pandémie liée à la Covid-19 et en atténuer les impacts. En particulier, il s'est mobilisé pour gérer de manière active 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 de l'exercice 2020, 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. En France, au Benelux, au Royaume-Uni et dans les pays du Golfe, la consommation locale, notamment des produits permettant de cuisiner à domicile, a été particulièrement soutenue. Au contraire, le Maroc et dans une moindre mesure l'Europe du Sud ont été affectés défavorablement, tandis que l'impact estimé en Amérique du Nord est neutre.

Au 31 décembre 2020, les effets de la pandémie sont limités et n'ont pas généré d'indice de perte de valeurs. 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.

NOTE 2 | Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées

ACQUISITION DE LA SOCIÉTÉ ALL IN FOODS

Le 18 juin 2020, le Groupe a acquis 80 % des actions et droits de vote de la société All In Foods. Le management, qui a assuré le développement de All In Foods, détient le reste. L'analyse du contrat d'acquisition, au regard de la norme IFRS 3, nous a amené à reconnaître un pourcentage d'intérêt à 100 %.

All In Foods développe une large gamme d'alternatives végétales au fromage (tranches et blocs, croûtes fleuries, râpés, tartinables) et de sauces végétaliennes issues d'un savoir-faire reconnu sur ce marché.

Cette acquisition s'inscrit dans la continuité de la stratégie du Groupe Bel engagée dès 2015, et visant à élargir ses activités au-delà des produits fromagers pour devenir un acteur majeur du snacking sain. Bel réaffirme sa volonté de diversifier son offre produits, pour se développer désormais sur trois territoires complémentaires : le laitier, le fruitier et le végétal.

La société All In Foods est implantée en France et opère une usine à Saint Nazaire. L'impact de l'acquisition sur les

états financiers du Groupe Bel étant inférieur au seuil défini par l'AMF, il n'a pas été établi de comptes pro forma.

Sur la période de six mois entre la date d'acquisition et le 31 décembre 2020, le chiffre d'affaires de All In Foods est de 2,8 millions d'euros, et le résultat opérationnel courant de (0,8) millions d'euros pour ce même exercice (données non auditées). Au cours de l'année 2020, le chiffre d'affaires s'élève à 6,2 millions d'euros et le résultat opérationnel courant de la période est de (0,7) millions d'euros.

L'écart d'acquisition calculé selon la méthode dite du « goodwill complet » s'établit à 82,3 millions d'euros.

Dans le cadre de cette acquisition, le Groupe et les anciens dirigeants de la société ont conclu une promesse d'achat et une promesse de vente réalisables au plus tard au 15 janvier 2025.

AUTRES ÉVOLUTIONS DU PÉRIMÈTRE

L'entité sud-africaine Bel South Africa a été consolidée pour la première fois par la méthode de l'intégration globale en juin 2020.

NOTE 3 | Compte de résultat

3.1 INFORMATION SECTORIELLE ET ÉVÉNEMENTS SIGNIFICATIFS DE L'EXERCICE

Les activités du Groupe sont donc 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 clé 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 dès qu'ils apparaissent, 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)	2020		2019	
	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Marchés matures	2 864,5	166,9	2 871,3	163,1
Nouveaux territoires	591,3	77,8	531,9	47,6
TOTAL	3 455,8	244,7	3 403,2	210,8

Le résultat opérationnel a atteint 245 millions d'euros, une augmentation de + 16,1 %, qui reflète l'amélioration de la marge brute, le haut niveau de productivité maintenu tout au long de l'année, l'excellente exécution opérationnelle, ainsi que les efforts de réduction des coûts. La marge opérationnelle progresse ainsi de 90 points de base à 7,1 %.

Cette évolution résulte de l'amélioration de la performance opérationnelle, aussi bien dans les Marchés matures, que dans les Nouveaux territoires.

Marchés matures

Les marchés matures se sont montrés résilients et affichent une relative stabilité sur l'ensemble de l'année 2020

(- 0,2 %). Hors effet devise, la croissance organique est positive à + 1,1 %, avec un quatrième trimestre de bonne facture à + 0,8 % (comparé au quatrième trimestre 2019).

Nouveaux territoires

En 2020, la croissance du groupe Bel dans les Nouveaux territoires se renforce encore (+ 11,2 % versus 2019), soutenue par la solide trajectoire de croissance de MOM, en particulier en Amérique du Nord où la société enregistre une progression à deux chiffres de son chiffre d'affaires.

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)	2020	2019
France	807,2	765,8
États-Unis	648,7	609,9
Allemagne	236,2	243,2
Maroc	232,2	234,7

La présentation par zone géographique se décline comme suit :

(en millions d'euros)	2020		2019	
	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine
Europe	1 857,6	1 733,7	1 823,3	1 639,5
Moyen Orient - Grande Afrique	678,4	181,9	724,4	210,1
Amériques - Asie	919,8	615,0	855,5	678,0
TOTAL	3 455,8	2 530,6	3 403,2	2 527,6

Le chiffre d'affaires en Europe a progressé de + 1,9 % en 2020. Les dynamiques particulièrement positives de la France, du Royaume-Uni et de la région Benelux ont compensé l'environnement commercial et concurrentiel difficile en Allemagne.

Dans un contexte géopolitique et économique particulièrement volatil, notamment dans les marchés du Levant, le Groupe enregistre au 31 décembre 2020 dans la zone Moyen-Orient, Grande Afrique un retrait de - 3,1 % de sa croissance organique.

En Amérique du Nord, la forte croissance du chiffre d'affaires est soutenue par la progression de la Vache qui

rit*, notamment par la relance de ses produits en portions effectuée au début de l'année. Bel Canada connaît également une dynamique favorable grâce aux innovations de la marque Boursin® et à l'accélération des ventes des marques cœur du Groupe. Dans cette géographie, le second semestre a été marqué par le démarrage de la nouvelle usine de Sorel.

En Asie, la Chine poursuit son développement dynamique des derniers trimestres, avec notamment une forte croissance organique à deux chiffres dans son activité Foodservice.

3.2 CHARGES OPÉRATIONNELLES PAR NATURE

Les charges opérationnelles par nature se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019 ^(a)
Charges de personnel	(662,6)	(627,3)
Dotations aux amortissements	(142,6)	(134,5)
Autres charges opérationnelles	(2 387,5)	(2 402,5)
TOTAL DES CHARGES OPÉRATIONNELLES	(3 192,7)	(3 164,3)

(a) À fin 2019, une charge de (1,9) million d'euros a été reclassée du poste autres charges et produits non courants vers le poste autres charges et produits opérationnels courants.

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.

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.

Les autres charges et produits non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019 ^(a)
Dépréciations et résultat de cessions d'actifs immobilisés	(14,5)	(20,8)
Coûts de réorganisation	(3,8)	(6,6)
Autres charges et produits non courants	(0,1)	1,3
TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS NON COURANTS	(18,4)	(26,1)

(a) À fin 2019, une charge de (1,9) million d'euros a été reclassée du poste autres charges et produits non courants vers le poste autres charges et produits opérationnels courants.

En 2020, les tests de dépréciation ont conduit à comptabiliser une dépréciation de 12,7 millions d'euros de l'écart d'acquisition de la société marocaine Safilait, comprise dans le poste « Dépréciation et résultat de cessions d'actifs immobilisés ». Cet écart d'acquisition est ainsi déprécié à 100 % au 31 décembre 2020. Ce poste comprend également l'amortissement des marques acquises au Groupe MOM, à durée de vie définie, à hauteur de 2,1 millions d'euros.

Les coûts de réorganisation représentent essentiellement des coûts de départs non remplacés et décidés par le Comex.

En 2019, le poste Dépréciations et résultat des cessions d'actifs immobilisés comprenait la dépréciation pour 12,5 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)	2020	2019
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	1,0	1,6
Coût de l'endettement financier brut	(26,6)	(28,5)
Coût de l'endettement financier net	(25,7)	(26,9)
Impact net des actualisations	(1,1)	(1,2)
Résultat de change financier et autres couvertures	1,7	(2,1)
Autres	(2,3)	2,1
Autres produits et charges financiers	(1,7)	(1,3)
TOTAL DES CHARGES FINANCIÈRES NETTES	(27,3)	(28,2)

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 5,9 millions d'euros en 2020 contre 4,6 millions en 2019.

Le résultat de change financier et autres couvertures s'explique principalement par la variation de la valeur marché des swaps receveurs taux fixe pour + 1,6 million d'euros. Sur ce même poste, l'impact de la réévaluation des actifs en euros de Bel Syrie (1,7 million d'euros) est

compensé par l'impact de la réévaluation des passifs en euros de Bel Karper (-1,6 million d'euros).

En 2019, il s'expliquait principalement par l'impact de la dépréciation des devises des filiales turque (- 0,6 million d'euros) et égyptienne (- 1,9 million d'euros).

Le poste « Autres » comprend les dividendes reçus en 2020 pour 2,2 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'IMPÔT

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 à partir de 2010 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)	2020	2019
Impôt courant (y compris retenues à la source)	(38,4)	(39,3)
Impôt différé	(26,1)	(19,1)
TOTAL DE LA CHARGE D'IMPÔT	(64,5)	(58,4)

En 2020, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 31,0 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 32,02 %.

Pour 2020, le taux effectif d'imposition du Groupe ressort à 29,7 %. L'écart entre le taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

(en millions d'euros et en %)	2020		2019	
Résultat avant impôt des activités poursuivies	217,4		182,6	
Taux normal d'imposition(y compris contributions additionnelles)	(69,6)	32,02 %	(62,9)	34,4 %
Effet du différentiel de taux des filiales étrangères	11,5	- 5,3 %	15,3	- 8,4 %
Effet des changements de taux des filiales françaises	(2,5)	1,2 %	1,3	- 0,7 %
Effet des changements de taux des filiales étrangères	(1,9)	0,9 %	(5,2)	2,8 %
Crédits d'impôt	5,2	- 2,4 %	2,0	- 1,1 %
Déficits fiscaux antérieurs non activés utilisés sur la période	0,4	- 0,2 %	2,1	- 1,2 %
Déficits fiscaux de la période non activés	(0,7)	0,3 %	0,0	0,0 %
Impôts forfaitaires, retenues à la source	(4,2)	1,9 %	(4,0)	2,2 %
Différences permanentes	(3,8)	1,8 %	(13,5)	7,4 %
Autres éléments	1,2	- 0,5 %	6,4	- 3,5 %
TAUX EFFECTIF D'IMPOSITION	(64,5)	29,7 %	(58,4)	32,0 %

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'annulation de la baisse du taux d'impôt aux Pays-Bas.

Les différences permanentes en 2020 concernent principalement les effets liés à des charges non déductibles, l'effet de dépréciation des titres non consolidés et de la dépréciation du *goodwill* de Safilait.

3.6 RÉSULTAT PAR ACTION

Principes comptables

Le résultat net par action avant dilution est obtenu en divisant le résultat net de l'exercice (part du Groupe) par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions de la société mère détenues par les sociétés du Groupe (actions d'autocontrôle).

Le résultat net dilué par action est calculé en prenant en compte les effets de tous les instruments en circulation potentiellement dilutifs, déduction faite du nombre moyen pondéré d'actions d'autocontrôle. Le résultat net est corrigé

afin de tenir compte de l'effet net d'impôt de l'exercice des instruments dilutifs.

Le résultat par action a été calculé en divisant le résultat net part du Groupe par le nombre d'actions (6 872 335 au 31 décembre 2020), minoré du nombre d'actions détenues en autocontrôle (83 793 au 31 décembre 2020).

En 2019 et 2020, le résultat dilué par action est identique au résultat par action car les actions gratuites attribuées constituent un instrument anti-dilutif.

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.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

La variation du poste écarts d'acquisition de l'exercice 2020 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
VALEUR BRUTE EN DÉBUT DE PÉRIODE	851,0	847,9
Acquisition de la période	82,3	0,0
Variation de change	(9,8)	3,1
VALEUR BRUTE EN FIN DE PÉRIODE	923,6	851,0
Cumul des dépréciations en début de période	(64,7)	(51,8)
Dépréciations	(12,7)	(12,5)
Variation de change	1,9	(0,4)
Cumul des dépréciations en fin de période	(75,4)	(64,7)
VALEUR NETTE DES ÉCARTS D'ACQUISITION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	848,2	786,3

Pour les besoins des tests de dépréciation des écarts d'acquisition, le Groupe est divisé au 31 décembre 2020 en 13 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).

Suite à la prise de participation majoritaire de la société All In Foods le 18 juin 2020 (voir Note 2), un écart d'acquisition brut de 82,3 millions d'euros a été constaté. Ce montant peut être ajusté dans la limite des 12 mois suivant l'acquisition, comme prévu par IFRS3 révisée. De même, l'allocation du prix d'acquisition pourra être revu en 2021.

En 2020, les tests de dépréciation pratiqués sur les unités génératrices de trésorerie ont conduit à comptabiliser une dépréciation de l'écart d'acquisition de la société marocaine Safilait pour une valeur de 12,7 millions d'euros, cet écart étant ainsi 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 5 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	
	2020	2019	2020	2019
Europe	1 %-2 %	1 %-2 %	6,50 %	6,50 %
Amériques, Asie-Pacifique	0,5 %-2 %	0,5 %-2 %	8 %	8 %
Moyen-Orient et Grande Afrique	2 %-2,5 %	2 %-2,5 %	11 %	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 7,2 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 1.1 millions 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 1 à 8 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)	2020	2019
Valeur nette au 1^{er} janvier	649,4	647,2
Acquisitions	13,4	11,3
Cessions et mises au rebut	(0,0)	(0,2)
Ecarts de conversion	(19,9)	5,0
Amortissements et provisions	(14,4)	(14,2)
Reclassements	(0,7)	0,2
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	627,7	649,4

En 2020 comme en 2019, les acquisitions de l'exercice correspondent principalement à des projets informatiques du Groupe. Les immobilisations incorporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 décembre 2019
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Concessions et brevets	34,6	(19,5)	15,2	16,0
Marques	587,5	(16,6)	570,9	592,1
Logiciels	212,0	(170,5)	41,4	41,2
Autres	1,3	(1,1)	0,2	0,2
TOTAL	835,4	(207,7)	627,7	649,4

Les principales marques du Groupe inscrites dans les actifs incorporels résultent des acquisitions de Leerdammer (88 millions d'euros), Boursin (92 millions d'euros) et du Groupe MOM (343 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 composantes sont enregistrées et amorties 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

Les immobilisations corporelles ont évolué au cours de l'année comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Valeur nette au 1^{er} janvier	992,2	959,7
Effets des évolutions de périmètre	2,4	0,0
Acquisitions	111,1	140,2
Cessions et mises au rebut	(2,0)	(3,0)
Écarts de conversion	(45,1)	7,3
Amortissements et provisions	(108,4)	(109,8)
Reclassements	(0,9)	(2,3)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	949,4	992,2

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Les immobilisations corporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 décembre 2019
	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	33,2	(7,5)	25,7	25,1
Constructions	501,1	(265,0)	236,1	239,8
Installations, matériels et outillage	1 555,5	(967,4)	588,0	585,8
Autres immobilisations corporelles	67,3	(48,6)	18,7	21,1
Immobilisations en cours	82,0	(1,1)	80,8	120,4
TOTAL	2 239,1	(1 289,7)	949,4	992,2

Les principales acquisitions de l'exercice concernent l'amélioration de la qualité des produits et de la sécurité dans nos usines en France, et l'augmentation des capacités de production dans les sociétés du groupe MOM.

Les immobilisations en cours comprennent des actifs de l'usine de Bel Canada nouvellement créée ainsi que l'augmentation des capacités de production aux États-Unis.

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.

Les actifs de droits d'usage se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Valeur nette au 1^{er} janvier	99,8	99,1
Entrée de périmètre	0,6	0,0
Acquisitions	35,6	5,7
Cessions et mises au rebut	(0,6)	(1,5)
Ecart de conversion	(2,8)	0,9
Amortissements et provisions	(27,2)	(13,8)
Autres mouvements	(0,0)	9,4
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE	105,3	99,8

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 2020			31 décembre 2019
	Valeur brute	Cumul des amortissements	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	0,3	(0,2)	0,1	0,1
Constructions	118,0	(39,4)	78,6	78,7
Installations, matériels et outillage	1,0	(0,5)	0,6	0,2
Transport	42,8	(17,4)	25,3	20,6
Autres immobilisations corporelles	1,0	(0,3)	0,7	0,2
TOTAL	163,0	(57,7)	105,3	99,8

Les contrats les plus significatifs inscrits à l'actif concernent des immeubles de bureaux loués pour 78,6 millions d'euros en 2020, contre 78,7 millions d'euros en 2019.

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 2020 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 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.

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 2020, le Groupe n'applique pas cette option.

Les actifs financiers sont évalués comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020				31 décembre 2019
	Coût amorti	Juste valeur par OCI	Juste valeur par P&L	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Actifs					
Investissements financiers	0,3	116,3	11,8	128,4	123,6
Autres actifs financiers non courants		6,3		6,3	10,0
Prêts et avances non courants	12,8			12,8	11,8
Clients et autres créances non courants	1,2			1,2	1,5
Clients et autres créances courants	434,2			434,2	506,3
Autres actifs financiers courants	21,5			21,5	5,8
Prêts et avances courants	1,1			1,1	1,3
Actifs d'impôts courants	39,6			39,6	34,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	91,0		499,3	590,3	405,7

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.

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 2020	31 décembre 2019
Investissements financiers en début de période	123,6	153,3
Variation de juste valeur en résultat global	2,0	(30,4)
Autres mouvements	2,8	0,8
INVESTISSEMENTS FINANCIERS EN FIN DE PÉRIODE	128,4	123,6

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 2020, ces titres sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2020, pour un montant de 115,8 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, ces titres étaient valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2019, pour un montant de 113,9 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)	2020	2019
Matières premières et autres approvisionnements	152,5	149,4
En-cours de production, biens et services	1,3	1,3
Produits intermédiaires, finis et marchandises	224,3	229,1
VALEUR BRUTE	378,1	379,8
Provision pour dépréciation des stocks	(6,9)	(7,2)
VALEUR NETTE	371,2	372,6

La variation des stocks nets au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2020			2019
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	379,8	(7,2)	372,6	365,0
Variation du stock brut	18,9		18,9	3,1
Variation de la provision pour dépréciation			0,0	(0,1)
Reclassements			0,0	(0,0)
Effet des variations de périmètre	0,7		0,7	0,0
Écarts de conversion	(21,3)	0,4	(21,0)	4,6
AU 31 DÉCEMBRE	378,1	(6,9)	371,2	372,6

4.7 CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

Les postes clients et autres créances s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Clients et autres créances	441,5	512,1
Provision pour dépréciation	(7,2)	(5,7)
MONTANT NET	434,2	506,3

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

La variation des créances clients et autres créances au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

(en millions d'euros)	2020			2019
	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1^{er} janvier	512,1	(5,7)	506,3	488,1
Mouvement de BFR	(52,8)		(52,8)	12,5
Effets des évolutions de périmètre	0,9	(0,0)	0,8	(0,0)
Variation de la provision pour dépréciation		(1,9)	(1,9)	(0,5)
Reclassements			0,0	(0,2)
Écarts de conversion	(18,7)	0,4	(18,3)	6,5
AU 31 DÉCEMBRE	441,5	(7,2)	434,2	506,3

Au 31 décembre 2020, les créances clients nettes non échues représentent 87,5 % du total, celles échues à moins de 60 jours 11,6 %, et celles échues à plus de 60 jours 0,8 %. Les créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance-crédit sont intégralement provisionnées.

Au 31 décembre 2020, des créances clients pour un montant de 48,2 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 attendu 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.

La position nette des impôts différés est passive au 31 décembre 2020 et les variations au cours des deux derniers exercices ont été enregistrées comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Au 1^{er} janvier	(236,4)	(223,9)
Effets des évolutions de périmètre	0,0	0,0
Variations enregistrées en capitaux propres	(6,6)	9,0
Variations enregistrées en résultat	(26,1)	(19,1)
Écarts de conversion	8,8	(2,1)
Reclassements	(0,0)	(0,2)
AU 31 DÉCEMBRE	(260,2)	(236,4)

Origine des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Fonds de commerce	(33,3)	(32,9)
Immobilisations	(105,4)	(98,9)
Marques et concessions	(143,6)	(143,6)
Instruments financiers dérivés	(0,9)	4,1
Évaluation des titres Unibel	(29,2)	(27,8)
Pensions et autres avantages assimilés	18,7	19,8
Reports déficitaires	13,0	21,6
Autres	20,4	21,4
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	(260,2)	(236,4)
Dont :		
Impôts différés Actifs	15,7	26,8
Impôts différés Passifs	(275,9)	(250,7)

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 6,7 millions d'euros ainsi que la filiale Fromageries Bel España pour 4,6 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)	2020		2019	
	Bases déficits	IDA non comptabilisés	Bases déficits	IDA non comptabilisés
Échéancier des utilisations				
< 1 an	7,0	0,8	0,0	0,0
> 1 an < 5 ans	(0,0)	(0,0)	3,1	0,6
> 5 ans	0,0	0,0	0,0	0,0
Sans limitation	32,6	10,0	39,7	11,6
TOTAL	39,5	10,8	42,8	12,2

Au 31 décembre 2020, les actifs d'impôts non comptabilisés concernent notamment à hauteur de 1,3 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 115,8 millions d'euros au 31 décembre 2020, 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.

4.9.2 Capital

Le nombre d'actions composant le capital social de Bel s'élève à 6 872 335.

En 2020, les capitaux propres du Groupe ont évolué principalement en fonction du résultat de l'exercice et du dividende payé en mai au titre de l'exercice précédent, des impacts des éléments enregistrés dans le compte de résultat global.

Les éléments enregistrés dans le résultat global s'analysent comme suit :

		Au 31 décembre 2020			Au 31 décembre 2019
		Part Groupe	Part des intérêts minoritaires	Total	Total
(en millions d'euros)					
Couverture flux de trésorerie et prix des matières premières	Brut	16,2		16,2	(2,3)
	Effet Impôt	(4,4)		(4,4)	(0,4)
Revalorisation des actifs financiers	Brut	2,0		2,0	(30,5)
	Effet Impôt	(1,4)		(1,4)	7,6
Gains et pertes actuarielles des engagements de retraites	Brut	(1,5)	(0,1)	(1,7)	(6,9)
	Effet Impôt	(0,4)	0,0	(0,4)	1,8
Écarts de conversion		(77,5)	(5,7)	(83,2)	12,4
TOTAL		(67,1)	(5,8)	(72,9)	(18)

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 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 2020, 453 actions propres ont fait l'objet d'un rachat. Le nombre d'actions propres au 31 décembre 2020 s'élève à 83 793.

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.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

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.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

PLANS D'ACTIONS GRATUITES

(en milliers d'euros)	Plan 2017/ 2020	Plan 2018/ 2021	Plan 2019/ 2022	Plan 2020/ 2023	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine	8 241	8 809	11 511	14 748	
Nombre d'actions attribuées au 31 décembre 2020	674	3 416	7 098	13 574	
Juste valeur de l'action (en €)	589	472	300	256	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	16 %	82 %	110 %	100 %	
Période d'acquisition	3 ans	3 ans	3 ans	3 ans	
Montant en charges au 31 décembre 2020	465	30	(642)	(922)	(1 070)

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)	2020	2019
Provisions au 1^{er} janvier	11,5	46,4
Acquisition de la période	0,0	0,0
Dotations	2,3	3,5
Reprises utilisées	(1,5)	(23,1)
Reprises non utilisées	(0,6)	(1,1)
Reclassements	0,0	(14,3)
Écarts de conversion	(0,4)	0,1
PROVISIONS AU 31 DÉCEMBRE	11,3	11,5
<i>Dont part à moins d'un an</i>	5,2	5,1

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Provisions pour litiges	4,5	4,1
Provisions pour restructurations	0,4	0,6
Provisions pour autres charges	(0,5)	0,0
Provisions pour autres risques	6,9	6,8
PROVISIONS	11,3	11,5

En 2020, 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 d'autres avantages à long terme.

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 USD. Au 31 décembre 2020, le passif relatif aux versement résiduels s'élève à 3,9m€.

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 l'Europe, notamment la France, l'Allemagne et les Pays-Bas

qui représentent 117 millions d'euros d'engagement, soit 97 % d'un total de 120 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.

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 2020	Totaux 2019
Engagement brut	54,0	46,8	20,9	6,5	128,2	126,5
Juste valeur des actifs de régime	(42,6)	0,0	0,0	0,0	(42,6)	(41,5)
ENGAGEMENT NET INSCRIT AU BILAN	11,4	46,8	20,9	6,5	85,6	85,1

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 2020	Totaux 2019
Engagement brut au 1^{er} janvier	52,9	46,0	21,4	6,2	126,5	118,2
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	0,6	2,3	0,5	1,1	4,4	2,6
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	0,7	0,9	(0,0)	0,2	1,7	9,9
Écart de conversion	0,0	0,0	0,0	(0,4)	(0,4)	0,1
Prestations payées sur l'exercice	(0,2)	(2,5)	(0,9)	(0,6)	(4,2)	(4,3)
ENGAGEMENT BRUT AU 31 DÉCEMBRE	54,0	46,8	20,9	6,5	128,2	126,5

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 2020	Totaux 2019
Juste valeur des actifs de régime au 1^{er} janvier	(41,5)	0,0	0,0	0,0	(41,5)	(36,3)
Revenu financier sur les actifs de couverture	(0,4)				(0,4)	(0,6)
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	(0,1)				(0,1)	(3,0)
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	0,1				0,1	0,1
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	0,2			0,2	0,4	0,3
Cotisations versées aux fonds	(0,9)			(0,2)	(1,1)	(1,9)
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME AU 31 DÉCEMBRE	(42,6)	0,0	0,0	0,0	(42,6)	(41,5)

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

En 2020, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 4,1 millions d'euros se décomposant comme suit :

(en millions d'euros)	Pays-Bas	France	Allemagne	Reste du monde	Totaux 2020	Totaux 2019
Coût des services rendus au cours de l'exercice	0,1	3,0	0,3	0,8	4,2	3,6
Coût des services passés suite à un plan de restructuration ou des départs par licenciement/rupture conventionnelle	0,0	(1,1)	0,0	(0,0)	(1,1)	(3,4)
Intérêt financier sur la valeur présente des obligations	0,5	0,5	0,2	0,1	1,3	1,3
Coût des services passés suite à une modification de régime	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
Gains et pertes actuariels sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	(0,0)	(0,1)	(0,0)	0,1	0,0	0,8
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	0,7	2,3	0,5	1,1	4,5	2,7
Revenu financier sur les actifs de couverture	(0,4)	0,0	0,0	0,0	(0,4)	(0,6)
TOTAL DES CHARGES NETTES ENREGISTRÉES AU COMPTE DE RÉSULTAT	0,2	2,3	0,5	1,1	4,1	2,0

Aux Pays-Bas, des négociations interprofessionnelles concernant les retraites des salariés du secteur laitier ont abouti à la signature, en 2014, d'un accord, au terme duquel les régimes à prestations définies ont été remplacés par un

régime à cotisations définies au 1^{er} janvier 2015. Ainsi, les droits acquis par les salariés au 31 décembre 2014 ont été figés et ces régimes de retraite sont désormais fermés aux nouveaux salariés.

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 2020	Totaux 2019
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés à l'expérience	(1,5)	(0,3)	(1,0)	0,0	(2,7)	(2,7)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses démographiques	(1,2)	0,0	0,0	0,0	(1,1)	(0,4)
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses financières	3,3	1,2	0,9	0,1	5,5	13,1
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	0,7	0,9	(0,0)	0,2	1,7	10,0
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	(0,1)	0,0	0,0	0,0	(0,1)	(3,0)
TOTAL ENREGISTRÉ AU COMPTE DE RÉSULTAT GLOBAL	0,6	0,9	(0,0)	0,2	1,7	6,9

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.

Hypothèses	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Taux d'actualisation (pondéré)	0,77 %	1,08 %
Taux de croissance salariale (pondéré)	2,56 %	2,56 %
Duration pondérée de l'engagement	17,1	17,3

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 2020 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 2020	18 %	- 19 %

4.11.3 Descriptif des principaux régimes à prestations définies

France

Les différentes entités françaises du Groupe dépendent de la convention collective de l'Industrie Laitière, à l'exception des salariés de MBMA et de Materne qui dépendent de la convention collective Nationale des Industries de Produits Alimentaires Elaborés. Les deux conventions prévoient 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.

Allemagne

Il existe un régime complémentaire de retraite à prestations définies, fermé aux nouveaux entrants depuis mars 2003 (ces derniers bénéficiant d'un régime à cotisations définies). Ce plan prévoit le versement d'une rente viagère (avec réversion au conjoint survivant à hauteur de 60 % et couverture invalidité) correspondant à un pourcentage du dernier salaire d'activité (calculé en fonction de l'ancienneté société plafonnée à 35 ans). Les rentes sont légalement revalorisées, de manière triennale, de l'inflation.

Pays-Bas

Il existe deux régimes complémentaires de retraite à prestations définies, dont un est dérivé de la convention collective de l'industrie laitière. Ces régimes prévoient le versement d'une rente viagère au moment du départ à la retraite à l'âge de 67 ans. Cette rente correspond au cumul des droits acquis pendant la période d'activité au sein de l'entreprise, revalorisé annuellement jusqu'au départ à la retraite du bénéficiaire. Ces régimes prévoient également le paiement d'une rente de réversion au conjoint survivant ou orphelin ainsi qu'une couverture invalidité. Les régimes ne garantissent pas la revalorisation future des rentes pour les retraités actuels. Ils ne garantissent pas non plus la revalorisation future du cumul des droits acquis pour les anciens salariés ayant des droits acquis différés. Ces indexations sont conditionnées à la bonne santé financière du fonds.

Ces deux régimes sont financés par l'intermédiaire d'un fond commun multi-employeur investi chez l'assureur Interpolis. La quote-part du fonds détenue par ces deux régimes est déterminée par l'assureur sur la base de la valeur des engagements calculés suivant des hypothèses statutaires, celles-ci étant généralement différentes des hypothèses normatives. La juste valeur des actifs de couverture aux Pays-Bas s'élève à 42,6 millions d'euros à fin 2020, contre 41,5 millions d'euros à fin 2019.

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 2020	31 décembre 2019
Subventions d'investissements	24,8	23,0
Dettes au personnel	27,4	27,2
Autres	10,9	10,9
TOTAL	63,1	61,0

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 4,0 millions d'euros.

4.13 FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

L'évolution des fournisseurs et autres dettes est la suivante :

(en millions d'euros)	2020	2019
Au 1^{er} janvier	667,9	626,9
Effets des évolutions de périmètre	2,9	0,0
Mouvement de BFR	1,9	23,3
Reclassements	(1,6)	12,1
Écarts de conversion	(18,2)	5,7
AU 31 DÉCEMBRE	653,0	667,9

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.

Dettes financières hors contrats de location

Les dettes financières sont comptabilisées au coût amorti, c'est-à-dire à leur valeur nominale nette des primes et frais d'émission qui sont enregistrés progressivement en résultat financier jusqu'à l'échéance.

En cas de couverture du risque d'évolution de la charge d'intérêt future, la dette financière dont les flux sont couverts reste comptabilisée au coût amorti, la variation de valeur de la part efficace de l'instrument de couverture étant enregistrée dans les capitaux propres.

L'endettement financier net se présente de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Emprunt obligataire	745,2	623,0
NEU MTN ^(a)	40,0	50,0
Emprunts auprès des établissements de crédit	33,4	112,0
Participation des salariés	4,3	5,8
Options de vente des minoritaires	27,5	25,5
Dépôts et cautionnements	0,0	0,2
Emprunts et dettes financières	850,3	816,4
TOTAL DETTES À LONG TERME	850,3	816,4
Emprunt obligataire	5,9	5,7
Emprunts auprès des établissements de crédit	8,1	46,6
Participation des salariés	2,6	2,6
NEU CP ^(b)	70,0	30,0
Options de vente des minoritaires	24,5	0,0
Autres emprunts et dettes	28,2	7,6
Comptes courants passif	65,6	79,5
Emprunts et dettes financières	204,9	172,0
TOTAL DETTES À COURT TERME	204,9	172,0
DETTE FINANCIÈRE BRUTE - HORS LOCATION FINANCEMENT	1 055,2	988,4
Dettes sur location financement long terme	87,9	83,1
Dettes sur location financement court terme	23,1	19,2
DETTE SUR LOCATION FINANCEMENT	111,1	102,3
DETTE FINANCIÈRE BRUTE	1 166,3	1 090,7
Concours bancaires et intérêts courus s/ trésorerie	10,2	2,3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(590,3)	(405,7)
DISPONIBILITÉS NETTES	(580,1)	(403,4)
Comptes courants actif	(2,0)	(3,1)
TOTAL DETTE NETTE (CASH NET)	584,1	684,2

(a) Negotiable European Medium Term.

(b) Negotiable European Commercial Paper.

Les principales opérations de financement de l'exercice 2020 sont expliquées dans la Note 4.15.2.

Les options de vente des actionnaires minoritaires de la société marocaine Safilait sont incluses dans les dettes à court terme alors que les options de vente des actionnaires minoritaires de la société récemment acquise All In Foods sont incluses dans les dettes long terme. Ces deux options de vente ont été comptabilisées en contrepartie des capitaux propres.

Les dettes sur location financement correspondent à la dette de droit d'usage comptabilisée au titre de l'application de la norme IFRS 16 dès 2018.

Les comptes courants passifs concernent essentiellement la société mère Unibel pour un montant de 63,8 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 78,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 (voir Note 8.2).

L'échéancier des dettes à long terme hors location financement est détaillé en Note 4.15.4 « Gestion du risque de taux ».

L'échéancier des dettes sur location financement est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	Total	2021	2022	2023	2024	2025	2026 et plus
Dettes sur location financement - court terme	23,1	23,1					
Dettes sur location financement - long terme	87,9		19,9	16,0	13,7	12,0	26,3
TOTAL DE LA DETTE SUR LOCATION FINANCEMENT	111,1	23,1	19,9	16,0	13,7	12,0	26,3

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 2020 est passive de 584 millions d'euros, y compris la dette pour location financement à la suite de l'application de la norme IFRS 16 et de 473 millions d'euros hors location financement.

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 cours de l'exercice 2020, afin de renforcer sa dette en dollars du fait de la progression de ses opérations aux États-Unis, le Groupe a réalisé sa première émission obligataire privée sous format USPP en droit français de 150 millions de dollars à échéance novembre 2035. Parallèlement, le Groupe a remboursé par anticipation son term loan amortissable de 95 millions de dollars qui arrivait à échéance en 2023.

Au 31 décembre 2020, le Groupe dispose de liquidités importantes avec

- deux lignes de crédit syndiqué confirmées de 300 millions d'euros d'une part et de 520 millions d'euros d'autre part, de maturité respectivement 2023 et 2024. Ces lignes sont non tirées ;

- un programme d'émission de *Commercial Papers* d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 70 millions d'euros ;
- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 60 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.

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2020 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie, 580 millions d'euros dont 524 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 sur location financement 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 2020, ce ratio s'élève à 1.45 contre 1.86 au 31 décembre 2019 (proforma IFRS16).

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 et du Moyen-Orient s'élève à 34 millions d'euros au 31 décembre 2020 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 2020, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2022. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2020 et 2021 sont attendus sur 2021 et impacteront les résultats de l'exercice 2021.

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 2020				Au 31 décembre 2019			
	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	4,9	1,6		6,4	0,1	(0,9)		(0,9)
Options sur transactions opérationnelles	8,7	0,5		9,3	(0,0)	(0,1)		(0,1)
Termes venant couvrir des investissements futurs ou dividendes futurs	0,4			0,4	(0,5)			(0,5)
Opérations venant couvrir des financements			(0,5)	(0,5)			(0,3)	(0,3)
Autres opérations			(0,1)	(0,1)			0,0	0,0
Total portefeuille lié au change	14,0	2,1	(0,6)	15,5	(0,5)	(1,0)	(0,3)	(1,8)
Total portefeuille lié au taux	(0,5)	0,0	1,3	0,8	(0,9)	0,0	(1,7)	(2,5)
Total portefeuille de la société BEL	13,5	2,1	0,7	16,3	(1,3)	(1,0)	(1,9)	(4,3)
Portefeuille lié au risque de variation de prix des matières premières U.S.	2,3	(0,0)		2,3	1,9	0,6	0,1	2,6
TOTAL GROUPE BEL				18,5				(1,7)

La valorisation des couvertures contractées par le Groupe sont comptabilisées dans les postes « autres actifs financiers » et « autres passifs financiers ».

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Au 31 décembre 2020, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

Type d'opérations (en millions d'euros)		Au 31 décembre 2020					Au 31 décembre 2019				
		Cross	Enga- gement	Capitaux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat financier	Valeur de marché	Enga- gement	Capitaux propres	Résultat opéra- tionnel	Résultat financier
Portefeuille lié au risque de change											
1- TERMES ADOSSÉS À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES											
Achat à terme	EUR GBP	25,8	0,1			0,1	19,7	(0,2)	(0,1)		(0,3)
Vente à terme	EUR PLN	22,7	(0,3)			(0,3)	27,5	0,6			0,6
Achat à terme	EUR PLN	2,4	0,1			0,1					0,0
Achat à terme	EUR USD	80,5	5,8	1,3		7,1	83,0	(0,3)	(0,7)		(1,0)
Vente à terme	EUR USD	9,2	(0,7)			(0,7)					0,0
Achat à terme	Autres	61,8	(0,1)	0,3		0,1	48,8	(0,1)	(0,1)		(0,2)
Vente à terme	Autres	0,5		(0,0)		(0,0)	2,0	0,0			0,0
Termes sur transactions opérationnelles			4,9	1,6	0,0	6,4		0,1	(0,9)	0,0	(0,9)
2- OPTIONS DE CHANGE ADOSSÉES À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES											
Achat de call	EUR GBP	66,2	0,7			0,7	58,0	0,2			0,2
Vente de put	EUR GBP	36,0	(0,2)			(0,2)	30,0	(0,6)	(0,1)		(0,7)
Achat de put	EUR PLN	32,0	0,2			0,2	37,0	0,7			0,7
Vente de call	EUR PLN	11,2	(0,2)			(0,2)	14,4	(0,0)			(0,0)
Achat de call	EUR USD	119,3	7,5	0,5		8,0	153,9	0,6			0,6
Vente de put	EUR USD	61,8	(0,1)			(0,1)	105,3	(0,8)			(0,8)
Achat de call	Autres	43,4	1,0			1,0	49,0	0,3			0,3
Vente de put	Autres	17,1	(0,1)			(0,1)	21,4	(0,3)			(0,3)
Options sur transactions opérationnelles			8,7	0,5	0,0	9,3		(0,0)	(0,1)	0,0	(0,1)
3-TERMES VENANT COUVRIR DES INVESTISSEMENTS FUTURS OU DIVIDENDES FUTURS											
Achat à terme	EUR GBP	2,0	(0,0)			(0,0)	1,0	(0,1)			(0,1)
Achat à terme	EUR USD	5,3	0,4			0,4	15,1	(0,3)			(0,3)
Achat à terme	Autres	1,1	0,0			0,0	3,9	(0,2)			(0,2)
Termes venant couvrir des investissements futurs ou dividendes futurs			0,4	0,0	0,0	0,4		(0,5)	0,0	0,0	(0,5)
4-OPÉRATIONS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS											
Swap vendeur à terme	EUR GBP	20,0			0,1	0,1	12,9				0,0
Swap vendeur à terme	EUR PLN	6,5			(0,1)	(0,1)	4,2				0,0
Swap vendeur à terme	EUR USD	73,6			(0,5)	(0,5)	47,2			(0,3)	(0,3)
Swap vendeur à terme	Autres	11,2			(0,0)	(0,0)	6,4				0,0
Swap acheteur à terme	Autres	10,1			0,0	0,0	15,3				0,0
Opérations venant couvrir des financements			0,0	0,0	(0,5)	(0,5)	0,5	0,0	0,0	(0,3)	(0,3)
5-AUTRES OPÉRATIONS											
Achat de call	EUR GBP				(0,0)	(0,0)	8,1				0,0
Vente de call	EUR GBP	4,5			(0,0)	(0,0)	7,0				(0,0)
Vente de call	EUR USD	5,9			(0,1)	(0,1)					0,0
Vente de call	Autres	0,1			(0,0)	(0,0)	0,5				0,0
Autres opérations			0,0	0,0	(0,1)	(0,1)		0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU CHANGE			14,0	2,1	(0,6)	15,5		(0,5)	(1,0)	(0,3)	(1,8)

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.

Au 31 décembre 2020 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 14 millions d'euros, contre une valeur négative de 0,5 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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 1,8 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 0,5 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Au 31 décembre 2020, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2021 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 75 % et 93 % 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 2020, 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 2020					Au 31 décembre 2019				
		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	42,5	(0,5)			(0,5)	47,5	(0,6)			(0,6)
Swap receveur taux fixe	EUR	72,5			1,5	1,5	72,5			(1,1)	(1,1)
Swap receveur taux fixe	USD	48,9			(1,0)	(1,0)					
Swap emprunteur taux fixe	USD						84,6	(0,3)			(0,3)
Cross currency swap emprunteur taux fixe	EUR/ CAD	19,2			0,8	0,8	20,6			(0,5)	(0,5)
TOTAL PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX			(0,5)	0,0	1,3	0,8		(0,9)	0,0	(1,7)	(2,5)

Une hausse de taux de 1 % sur toute la courbe de taux aurait sur une base annuelle :

- un impact positif de 0,4 million d'euros sur les capitaux propres du Groupe ;
- un impact négatif de 11 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 :

- aucun impact sur les capitaux propres du Groupe ;
- un impact positif de 12,8 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 2020

(en millions de devises)		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Swaps de taux	EUR	115,0	107,5	97,5	62,5	62,5	62,5	62,5	31,3	31,3	0,0	0,0
Swaps de taux	USD	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Swaps de devises	EUR/ CAD	30,0	7,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

ANALYSE DE L'ENDETTEMENT FINANCIER BRUT (HORS LOCATION FINANCEMENT) PAR NATURE, ÉCHÉANCE ET NATURE DE TAUX

Au 31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Dettes financières brutes			Impact des instruments dérivés			Dettes financières après effets des instruments dérivés		
	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total	Taux fixe	Taux variable	Total
Échéance									
2021	(39,1)	(165,8)	(204,9)	(21,9)	21,9	0,0	(61,0)	(143,9)	(204,9)
2022	(1,9)	(21,3)	(23,2)	(14,8)	14,8	0,0	(16,7)	(6,5)	(23,2)
2023	(32,2)	(10,8)	(43,0)	(15,0)	15,0	0,0	(47,2)	4,2	(43,0)
2024	(529,0)	(0,8)	(529,8)	0,0	0,0	0,0	(529,0)	(0,8)	(529,8)
2025	(2,3)	(1,3)	(3,6)	0,0	0,0	0,0	(2,3)	(1,3)	(3,6)
>=2026	(250,7)	0,0	(250,7)	111,4	(111,4)	0,0	(139,3)	(111,4)	(250,7)
TOTAL	(855,1)	(200,1)	(1 055,2)	59,7	(59,7)	0,0	(795,4)	(259,8)	(1 055,2)

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 2020.

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 2020, les sociétés Bel et Bel Brands avaient les positions suivantes :

Type d'opérations	Au 31 décembre 2020		Au 31 décembre 2019	
	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	716	0,8	751	1,0
Achat de Call	636	1,0	794	0,9
Vente de Put	318	(0,1)	397	0,0
TOTAL CME CLASS III MILK		1,7		1,9
CME Cash Settled Cheese				
Achat de Forward	311	0,2	282	0,3
Achat de Call	252	0,4	268	0,4
Vente de Put	126	(0,1)	140	0,0
TOTAL CME CASH SETTLED CHEESE		0,5		0,7
TOTAL US		2,3		2,6
TOTAL GROUPE BEL		2,3		2,6

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

2,3 millions d'euros au 31 décembre 2020, contre une valeur positive de 2,6 millions d'euros au 31 décembre 2019.

4.15.7 Classification par hiérarchie de la juste valeur selon IFRS 7

Classification IFRS 7 (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2020				Au 31 décembre 2019			
	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Total
Dérivés de change		15,5		15,5		(1,8)		(1,8)
Dérivés de taux		0,8		0,8		(2,5)		(2,5)
Dérivés matières premières	2,3			2,3	2,6			2,6
TOTAL DÉRIVÉS	2,3	16,3	0,0	18,5	2,6	(4,3)	0,0	(1,7)
Valeurs mobilières de placement	91,0			91,0	90,9			90,9
TOTAL	93,3	16,3	0,0	109,6	93,5	(4,3)	0,0	89,2

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 2020	31 décembre 2019
Autres actifs financiers courant	21,5	5,8
Comptes courants - actif	2,1	3,2
Montant des instruments dérivés - actif	18,5	2,6
Autres actifs financiers	0,8	0,1
Autres passifs financiers courant	0,0	4,3
Montant des instruments dérivés - passif	0,0	4,3

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 2020	Au 31 décembre 2019
Couverture sur change	15,5	(1,8)
Couverture sur taux	0,8	(2,5)
Couverture sur MP France	0,0	0,0
Couverture sur MP USA	2,3	2,6
TOTAL	18,5	(1,7)
Positions actives - Net	18,5	2,6
Positions passives - Net	0,0	(4,3)

NOTES | 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)	2020	2019
Variation des stocks et des provisions	(18,9)	(3,1)
Variation des créances clients et autres créances	51,1	(12,0)
Variation des fournisseurs et autres dettes	0,6	29,5
VARIATION DES STOCKS, CRÉANCES ET DETTES COURANTES	32,8	14,5

5.2 FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles concernent principalement l'amélioration de la qualité des produits et de la sécurité dans nos usines en France, et l'augmentation des capacités de production 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)	2020	2019
Variation des comptes courants avec		
Unibel	(14,8)	(10,0)
Autres sociétés non consolidées	1,9	(3,0)
TOTAL	(12,8)	(12,9)

5.3.2 Variation de l'endettement

(en millions d'euros)	Émissions	Remboursements	Variation de périmètre	
Dettes brutes au 31 décembre 2019 (voir note 4.14)				1 090,7
Dont :				
Emprunt obligataire	127,7	(5,2)		
NEU MTN ^(a)	10,0	0,0		
Emprunts auprès des établissements de crédit	4,7	(120,4)	0,4	
NEU CP ^(b)	140,0	(100,0)		
Participation des salariés	10,0	(11,6)		
Autres emprunts et dettes	0,7	(0,9)		
Variations de l'exercice de la dette brute	293,2	(238,2)	0,4	55,4
Autres variations de financement				24,9
Dettes sur location financement				11,9
Comptes courants passif				(13,9)
Options de vente des minoritaires				26,9
Effets des conversions				(4,8)
DETTE BRUTE AU 31 DÉCEMBRE 2020 (VOIR NOTE 4.14)				1 166,3

(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)	2020	2019
Engagements donnés	85,5	87,5
Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société	10,6	14,2
Garanties financières données	3,4	6,5
Autres	7,1	7,7
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	74,9	73,3
Commandes d'immobilisations	27,3	35,9
Contrats de location	16,7	16,9
• à moins d'un an	7,8	5,8
• entre un et cinq ans	8,9	11,1
• à plus de cinq ans	0,0	0,0
Contrats d'énergie	4,2	4,8
Contrats de sous-traitance	14,3	9,2
Autres	12,4	6,4
(en millions d'euros)	2020	2019
Engagements reçus	836,8	837,8
Engagements hors bilan donnés liés au financement de la Société	820,0	820,0
Lignes de crédit reçues et non utilisées	820,0	820,0
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	16,8	17,8
Garanties financières reçues	15,5	16,1
Autres	1,4	1,7

Les garanties financières données correspondent en partie à deux garanties données par Bel d'un montant total de 3,3 millions d'euros pour couvrir un *Credit Facility Agreement* en faveur de la filiale ukrainienne consolidée.

En 2020, Bel a renouvelé pour la quatrième 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 négocié pour toute l'année 2021 pour le lait acheté aux producteurs de l'APBO, fixé à 350 euros pour 1 000 litres, mais pouvant être ajusté selon l'évolution du prix de marché. Un prix mensuel seuil qui assure un minimum rémunérateur fixé à 335 euros pour 1000L et un prix plafond fixé à 360 euros pour 1000L ;
- 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 ;

- la rémunération de ces pratiques différenciantes sous forme de primes mensuelles pour un montant total de 21 euros les 1 000 litres.

À ces engagements tenus et renouvelés s'ajoutent deux nouveaux axes de développement pour 2021 :

- poursuivre les engagements sur le soin des animaux, à travers le déploiement du référentiel Boviwell (2.0) sur les élevages APBO ;
- une feuille de route ambitieuse sur la réduction de l'empreinte environnementale, avec une démarche collaborative pionnière. Ainsi d'ici fin 2021, 80 % des exploitations APBO seront auditées CAP'2ER, avec un objectif de 100 % à 2022.

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 2020.

NOTE 8 | Parties liées

8.1 AVANTAGES AUX DIRIGEANTS

(en millions d'euros)	2020	2019
Rémunérations et avantages en nature	2,2	3,6
Rémunérations des activités des administrateurs	0,2	0,2
TOTAL AVANTAGES À COURT TERME	2,4	3,7
Actions gratuites	0,0	0,2
TOTAL AVANTAGES À LONG TERME	0,0	0,2

La notion de dirigeants recouvre les administrateurs et le Comité exécutif.

8.2 RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

(en millions d'euros)	2020	2019
Montant des transactions	14,0	18,0
dont Unibel	5,4	6,4
dont autres sociétés non consolidées	8,6	11,6
Créances associées	0,1	1,9
Dettes et comptes courants associés	66,4	84,2
dont Unibel	63,8	79,7
dont autres sociétés non consolidées	2,5	4,4
Titres Unibel	115,8	113,9

Au 31 décembre 2020, le montant des transactions avec les parties liées comprend 5,4 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 5,0 millions de frais de personnel refacturés à Bel au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2001 et 8,3 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 63,8 millions d'euros en compte courant, contre 78,5 millions d'euros au 31 décembre 2019 (voir Note 4.14).

Les titres Unibel détenus par la société SOFICO sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2020, pour un montant de 115,8 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

Le 19 mars 2021, le Groupe Bel et le groupe Lactalis ont annoncé leur entrée en négociation exclusive suite à la signature d'une promesse unilatérale d'achat portant sur la cession 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, à Lactalis. Ce périmètre serait transféré à Lactalis par Sicopa, filiale détenue à 100 % par Bel, en échange de 1 591 472 actions Bel (représentant 23,16 % du capital) détenues par Lactalis. À l'issue de l'échange, Lactalis détiendrait 0,90 % du capital de Bel.

Cette opération de cession s'inscrit dans la continuité de la stratégie du groupe Bel engagée dès 2015, qui vise à élargir ses activités au-delà des produits fromagers pour devenir un acteur majeur du snacking sain.

Les termes de cette opération de cession assurent également la préservation des positions établies par Bel en Allemagne, en Italie et en Ukraine grâce à l'adaptation de

son modèle de distribution sur place, au travers d'accords commerciaux exclusifs noués avec Lactalis pour assurer la distribution effective des autres marques Bel.

Au 31 décembre 2020, le chiffre d'affaires de la marque Leerdammer et de Bel Shostka Ukraine est d'environ 500 millions d'euros, dont 350 millions d'euros de produits de marque, avec un résultat opérationnel d'environ 25 millions d'euros.

Les entités cédées Royal Bel Leerdammer NL, Bel Italia, Bel Deutschland, ainsi que Bel Shostka Ukraine, contribuent de la façon suivante au bilan du groupe Bel au 31 décembre 2020 :

- actifs non courants de 207,8 M€ ;
- actifs courants de 170,6 M€ ;
- passifs non courants de 55,4 M€ ;
- passifs courants de 90,6 M€.

NOTE 10 | Périmètre de consolidation

Sociétés	Pays	2020		2019	
		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	68,02	76,03	67,60	74,42
MBMA Holding SAS	France	68,02	76,03	67,60	74,42
MBMA SAS	France	68,02	76,03	67,60	74,42
Mont Blanc SAS	France	68,02	76,03	67,60	74,42
Materne SAS	France	68,02	76,03	67,60	74,42
All In Foods S.A.R.L.	France	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	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	68,02	76,03	67,60	74,42
Bei Lao Zi (Shanghai) Food Trading Co Ltd	Chine	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Cheese Korea	Corée	100,00	100,00	100,00	100,00

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes consolidés

Sociétés	Pays	2020		2019	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
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	68,02	76,03	67,60	74,42
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
Bel Italia Spa	Italie	100,00	100,00	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	70,48	60,88	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	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
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	100,00	100,00
Bel Syry 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	100,00	100,00
Bel Cheese Mexico	Mexique	100,00	100,00	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)	Deloitte & Associés				Grant Thornton			
	Montants		%		Montants		%	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	226	284	59 %	64 %	219	229	51 %	50 %
Filiales intégrées globalement	124	123	32 %	27 %	179	178	41 %	39 %
SOUS-TOTAL	350	407	92 %	91 %	399	407	92 %	89 %
Services autres que la certification des comptes								
Émetteur	31	41	8 %	9 %	23	31	5 %	7 %
Filiales intégrées globalement	0	-	0 %	0 %	12	20	3 %	4 %
SOUS-TOTAL	31	41	8 %	9 %	35	51	8 %	11 %
TOTAL	381	448	100 %	100 %	433	458	100 %	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 2020

À l'Assemblée générale de la société BEL,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société BEL relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 2020 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 « Ecart d'acquisition »

Risque identifié

Les écarts d'acquisition représentent 848,2 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les tests de dépréciation effectués par la direction sur les goodwill 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 (WACC) 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 recouvrable de ces écarts d'acquisition.

Nous avons donc considéré que les tests de dépréciation des écarts d'acquisition constituaient un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons pris connaissance des modalités de mise en œuvre des tests de pertes de valeur réalisés par le Groupe.

Nous avons réalisé les procédures suivantes, sur les tests de dépréciation de chacune des UGT :

- nous avons rapproché les prévisions de trésorerie avec les derniers plans d'affaires approuvés par la direction ;
- nous avons analysé la cohérence des hypothèses retenues avec l'historique de performances du Groupe et/ou des UGT concernées ;
- nous avons apprécié le caractère raisonnable des hypothèses d'activités clés (notamment les perspectives futures de croissance) et du taux de croissance à long terme auprès des contrôleurs financiers de zone, 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 (lait, matière grasse, pommes) 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.

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 groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation de commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société BEL par les Assemblées générales du 25 juin 1998 pour Deloitte & Associés et du 12 mai 2010 pour Grant Thornton.

Au 31 décembre 2020, Deloitte & Associés était dans la 29^e année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenus antérieurement à cette date, et Grant Thornton dans la 11^{ème} année de sa mission sans interruption.

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. 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 31 mars 2021

Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie PALETHORPE

Deloitte & Associés

Jean-Pierre AGAZZI

5.5.2 ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ AU 31 DÉCEMBRE 2020

Comptes annuels au 31 décembre 2020

(en milliers d'euros)	Notes	2020	2019
PRODUITS D'EXPLOITATION			
Ventes de marchandises		106 984	97 751
Production vendue			
• ventes		1 170 132	1 176 379
• travaux			
• prestations de services			
• produits des activités annexes		46 340	42 938
TOTAL PRODUCTION VENDUE		1 216 472	1 219 317
MONTANT DU CHIFFRE D'AFFAIRES (DONT À L'EXPORTATION : 686 633)	3	1 323 456	1 317 068
Production stockée			
• en-cours de production de biens			
• en-cours de production de services		1 014	986
• produits		1 753	(3 732)
TOTAL PRODUCTION STOCKÉE		2 767	(2 746)
Production immobilisée		7 761	4 126
Subventions d'exploitation		22	122
Reprises sur provisions (et amortissements)		2 021	1 844
Transferts de charges	4	20 787	48 938
Autres produits		76 298	64 409
TOTAL I		1 433 112	1 433 761
CHARGES D'EXPLOITATION			
Coût d'achat des marchandises vendues dans l'exercice			
• achats de marchandises		73 630	69 998
• variation des stocks de marchandises		(1 499)	(356)
Total coût d'achat marchandises vendues		72 131	69 642
Consommations de l'exercice en provenance des tiers			
• achats stockés d'approvisionnements			
<i>matières premières</i>			
<i>autres approvisionnements</i>		758	1 565
• variation des stocks d'approvisionnements		289	143
• achats de sous-traitance		778 017	766 372
• achats non stockés de matières et fournitures		10 319	8 100
• services extérieurs			
<i>personnel extérieur</i>	5	8 080	10 746
<i>loyers en crédit-bail</i>			
<i>autres</i>		396 174	405 263
TOTAL CONSOMMATIONS EN PROVENANCE DES TIERS		1 193 637	1 192 189

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

(en milliers d'euros)	Notes	2020	2019
Impôts, taxes et versements assimilés			
• sur rémunérations		4 117	3 444
• autres		8 818	8 584
TOTAL IMPÔTS, TAXES, VERSEMENTS ASSIMILÉS		12 935	12 028
Charges de personnel			
• salaires et traitements		85 968	95 935
• charges sociales		36 939	36 008
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	5	122 907	131 943
Dotations aux amortissements et aux provisions			
• sur immobilisations : dotations aux amortissements		9 340	9 660
• sur immobilisations : dotations aux provisions			
• sur actif circulant : dotations aux provisions		150	393
• pour risques et charges : dotations aux provisions		2 706	2 572
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		12 196	12 625
Autres charges		15 751	13 679
TOTAL II		1 429 557	1 432 106
1 - RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)		3 555	1 655
QUOTES-PARTS DE RÉSULTATS D'OPÉRATIONS FAITES EN COMMUN			
BÉNÉFICE OU PERTE TRANSFÉRÉE III			
PERTE OU BÉNÉFICE TRANSFÉRÉ IV			
PRODUITS FINANCIERS			
De participations		115 610	111 573
D'autres valeurs mobilières et créances de l' Actif immobilisé			
Autres intérêts et produits assimilés		2 692	2 487
Reprises sur provisions et transferts de charges financières		1 233	2 689
Différences positives de change		62 732	43 776
Produits nets sur cessions valeurs mobilières de placement		142	86
TOTAL V		182 409	160 611
CHARGES FINANCIÈRES			
Dotations aux amortissements et provisions		3 100	1 711
Intérêts et charges assimilées		24 258	26 387
Différences négatives de change		55 194	47 528
Charges nettes sur cessions valeurs mobilières de placement		8	19
TOTAL VI		82 560	75 645
2 - RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)	6	99 849	84 966
3 - RÉSULTAT COURANT (AVANT IMPÔTS) (I - II + III - IV + V - VI)		103 404	86 621

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

(en milliers d'euros)	Notes	2020	2019
PRODUITS EXCEPTIONNELS			
Sur opérations de gestion		74	124
Sur opérations en capital			
• produits des cessions d'éléments d'actif		152	3 882
• subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice		37	39
• autres			2
TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL		189	3 923
Reprises sur provisions et transferts de charges exceptionnelles		3 182	35 060
TOTAL VII		3 445	39 107
CHARGES EXCEPTIONNELLES			
Sur opérations de gestion		2 901	28 233
Sur opérations en capital			
• valeurs comptables éléments immobilisés et financiers cédés		554	5 122
• autres		88	275
TOTAL SUR OPÉRATIONS EN CAPITAL		642	5 397
Dotations aux amortissements et aux provisions			
• dotations aux provisions réglementées		9 623	2 291
• dotations aux amortissements et aux autres provisions		315	130
TOTAL DOTATIONS AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS		9 938	2 421
TOTAL VIII		13 481	36 052
4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)	7	(10 036)	3 055
Participation des salariés aux résultats IX		3 475	3 675
Impôts sur les bénéfices X	8	(1 772)	(7 085)
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII) XI		1 618 966	1 633 479
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X) XII		1 527 301	1 540 393
5 - RÉSULTAT NET (BÉNÉFICE OU PERTE)		91 665	93 086

Bilans comparés au 31 décembre 2020

ACTIF

		2020			2019
(en milliers d'euros)	Notes	Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques procédés, logiciels, droits et valeurs similaires		97 068	81 304	15 764	15 178
Fonds commercial ^(a)		221 533		221 533	221 533
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours		12 004		12 004	10 260
Avances et acomptes versés sur immo. inc.		78		78	
		330 683	81 304	249 379	246 971
Immobilisations corporelles					
Terrains		1 007	577	430	220
Compte d'ordre					
Constructions		26 118	14 791	11 327	12 662
Installations techniques, matériel et outillage industriels		47 804	37 843	9 961	11 239
Autres		8 091	5 648	2 443	2 603
Immobilisations corporelles en cours		941		941	1 414
Avances et acomptes					17
		83 961	58 859	25 102	28 155
Immobilisations financières ^(b)					
Participations		1 262 318	17 748	1 244 570	1 182 438
Créances rattachées à des participations		673 028	796	672 232	678 977
Autres titres immobilisés		7 948	343	7 605	3 676
Prêts		6 792	1	6 791	6 448
Autres		24 868		24 868	24 283
		1 974 954	18 888	1 956 066	1 895 822
TOTAL I	9	2 389 598	159 051	2 230 547	2 170 948
ACTIF CIRCULANT					
Stocks et en-cours					
Matières premières et autres approvisionnements		663	111	552	770
En-cours de production [biens et services]		3 252		3 252	2 238
Produits intermédiaires et finis		17 697	35	17 662	15 364
Marchandises		3 031	11	3 020	2 002
		24 643	157	24 486	20 374

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

(en milliers d'euros)	Notes	2020			2019
		Brut	Amortissements et provisions	Net	Net
Avances et acomptes versés sur commandes		546		546	386
Créances d'exploitation ^(a)					
Créances clients et comptes rattachés		168 244	844	167 400	163 251
Autres	10	37 716		37 716	31 229
		205 960	844	205 116	194 480
Créances diverses ^(c)	11	130 666		130 666	121 547
Capital souscrit, appelé, non versé					
Valeurs mobilières de placement	12	91 039		91 039	90 922
Instruments de trésorerie	13	22 014		22 014	8 015
Disponibilités		434 586		434 586	254 369
Charges constatées d'avance et compte d'attente ^(c)	14	4 563		4 563	7 452
TOTAL II		914 017	1 001	913 016	697 545
Charges à répartir sur plusieurs exercices III					
Primes de remboursement des emprunts IV		1 346		1 346	1 755
Écarts de conversion Actif V	15	9 532		9 532	1 075
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)		3 314 493	160 052	3 154 441	2 871 322
(a) Dont droit au bail.					
(b) Dont à moins d'un an (brut).				674 448	680 549
(c) Dont à plus d'un an (brut).				958	348

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

PASSIF

(en milliers d'euros)

	Notes	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital (dont versé : 10 308)	17	10 308	10 308
Primes d'émission, de fusion, d'apport		22 106	22 106
Écarts de réévaluation		51	51
Réserves :			
• Réserve légale		1 099	1 099
• Réserves réglementées		168	168
• Autres		487 657	487 657
Report à nouveau		590 272	520 946
Résultat de l'exercice		91 665	93 086
Subventions d'investissement		267	284
Provisions réglementées	18	36 396	29 784
TOTAL I	19	1 239 989	1 165 488
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES			
Provisions pour risques		6 320	5 081
Provisions pour charges		4 714	3 528
TOTAL II	20	11 034	8 609
Dettes ^(a)			
Dettes financières			
• Emprunts obligataires convertibles			
• Autres emprunts obligataires	21	753 253	630 680
• Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ^(b)	22	21 334	129 114
• Emprunts et dettes financières divers	23	266 801	215 145
		1 041 388	974 939
AVANCES ET ACOMPTES REÇUS SUR COMMANDES EN COURS		46	66
Dettes d'exploitation			
• Dettes fournisseurs et comptes rattachés		224 500	193 528
• Dettes fiscales et sociales		55 232	52 314
• Autres	24	32 721	28 378
		312 453	274 220
Dettes diverses			
• Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		6 171	3 851
• Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
• Autres	25	517 511	429 153
		523 682	433 004
INSTRUMENTS DE TRÉSORERIE	13	2 154	6 484
PRODUITS CONSTATÉS D'AVANCE ET COMPTE D'ATTENTE	26	16 279	1 949
TOTAL III		1 896 002	1 690 661
Écarts de conversion Passif IV	15	7 416	6 564
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)		3 154 441	2 871 321
(a) Dont à plus d'un an		1 071 242	767 302
Dont à moins d'un an		822 606	916 876
(b) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		1 009	1 754

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	202	NOTE 19	Variation des capitaux propres	215
NOTE 2	Faits marquants	205	NOTE 20	Provisions pour risques et charges	215
NOTE 3	Chiffre d'affaires	206	NOTE 21	Autres emprunts obligataires	216
NOTE 4	Transferts de charges	206	NOTE 22	Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	216
NOTE 5	Rémunérations et effectifs	206	NOTE 23	Emprunts et dettes financières divers	216
NOTE 6	Résultat financier	207	NOTE 24	Autres dettes d'exploitation	216
NOTE 7	Résultat exceptionnel	207	NOTE 25	Autres dettes diverses	216
NOTE 8	Impôts sur les bénéfices	207	NOTE 26	Produits constatés d'avance et compte d'attente	216
NOTE 9	Actif immobilisé	209	NOTE 27	Incidence des évaluations fiscales dérogatoires	217
NOTE 10	Autres créances d'exploitation	210	NOTE 28	Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce	217
NOTE 11	Créances diverses	210	NOTE 29	Engagements financiers	218
NOTE 12	Valeurs mobilières de placement	211	NOTE 30	Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe	224
NOTE 13	Instruments de trésorerie	211	NOTE 31	Événements postérieurs à la clôture	224
NOTE 14	Charges constatées d'avance	211	NOTE 32	États des échéances et des dettes	225
NOTE 15	Écarts de conversion	212			
NOTE 16	Provisions pour dépréciation	213			
NOTE 17	Capital	214			
NOTE 18	Provisions réglementées	214			

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 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 cinq ans.

La valeur d'inventaire des titres correspond à la valeur d'utilité pour l'Entreprise, déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie basées sur des données budgétaires à cinq ans.

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 filiales.

Les actions Bel SA acquises conformément aux autorisations données par l'Assemblée générale figurent sous cette rubrique pour leur prix d'acquisition. 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 EN-COURS

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'irrecouvrabilité.

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 couvert 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 comptabilisées 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, SICOPA, 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 charge 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.

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'arrêt des comptes, ces estimations et hypothèses peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

NOTE 2 | Faits marquants

Exercice 2020

Depuis plusieurs mois, la communauté internationale est confrontée à une situation pandémique sans précédent dont l'évolution et la durée très incertaines ne permettent pas au Groupe Bel d'évaluer avec précision l'impact de cette crise sur ses résultats.

Tout au long de l'année 2020, le groupe Bel s'est fixé pour 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 sa gestion opérationnelle agile et à sa rigueur financière, le Groupe a su rapidement s'adapter pour faire face à la pandémie liée à la Covid-19 et en atténuer les impacts. En particulier, il s'est mobilisé pour gérer de manière active 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 de l'exercice 2020, 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. En France, au Benelux, au Royaume-Uni et dans les pays du Golfe, la consommation locale, notamment des produits permettant de cuisiner à domicile, a été particulièrement soutenue. Au contraire, le Maroc et dans une moindre mesure l'Europe du Sud ont été affectés défavorablement, tandis que l'impact estimé en Amérique du Nord est neutre.

Au 31 décembre 2020, les effets de la pandémie sont limités et n'ont pas généré d'indice de perte de valeurs. 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.

NOTE 3 | Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires présenté tient compte des spécificités de notre secteur d'activité en conformité avec le Guide comptable professionnel de l'Industrie Laitière.

VENTILATION PAR MARCHÉS GÉOGRAPHIQUES

(en milliers d'euros)	2020	2019
France	636 823	586 609
Autres pays d'Europe	333 472	338 550
Reste du monde	353 161	391 908
TOTAL	1 323 456	1 317 068

Le chiffre d'affaires est en progression de 0.49 % (hausse de 0.22 % en 2019) 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 hausse de 0.70 % (diminution de 0.72 % en 2019).

NOTE 4 | Transferts de charges

Les transferts de charges d'un montant global de 20 787 milliers d'euros, se composent essentiellement de frais publicitaires et prestations distributeurs pour 10 986 milliers d'euros, de frais liés aux personnels et

expatriés pour 3 383 milliers d'euros ainsi que de frais d'autres charges de gestion courante pour 4 843 milliers d'euros.

NOTE 5 | Rémunérations et effectifs**RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS**

(en milliers d'euros)	2020	2019
Jetons de présence alloués aux administrateurs (inclus dans la ligne « Autres charges d'exploitation »)	205	169

Pour mémoire, les dirigeants sont rémunérés par Unibel, ces coûts sont refacturés à Bel SA et s'élèvent pour l'année 2020 à 3 767 milliers d'euros.

EFFECTIF MOYEN

	Personnel salarié		Personnel mis à disposition de l'Entreprise	
	2020	2019	2020	2019
Cadres	691	658	1	1
Agents de maîtrise et techniciens	272	275	2	6
Employés	70	67	2	1
Ouvriers	0	0	0	0
TOTAL	1 033	1 000	5	8

NOTE 6 | Résultat financier

Le résultat financier s'explique par :

(en milliers d'euros)	2020	2019
Dividendes	78 459	74 561
Revenus des créances rattachées à participation ^(a)	37 151	37 011
Autres revenus		
Produits de cession de valeurs mobilières	134	67
Provisions (et reprises) pour risques de change	(1 184)	277
Provisions (et reprises) pour dépréciation de titres	(273)	1 109
Produits/charges d'intérêt	(21 976)	(24 308)
Gains/Pertes de change	7 538	(3 752)
TOTAL	99 849	84 965

(a) Dont revenus des créances rattachées à participation des entités du groupe MOM (36 588 milliers d'euros en 2020 vs 36 392 milliers d'euros en 2019).

NOTE 7 | Résultat exceptionnel

Pour l'essentiel, le résultat exceptionnel s'explique par :

(en milliers d'euros)	2020	2019
Les provisions réglementées	(6 612)	7 879
Les provisions pour litiges et autres charges exceptionnelles	(2 591)	17 301
Le résultat net sur les cessions d'éléments de l'actif immobilisé	(402)	(1 240)
Les indemnités départs	(454)	(20 764)
Les autres produits exceptionnels	74	115
Le mali sur rachat d'actions attribuées au personnel	(88)	(275)
La quote-part des subventions d'investissement virée au résultat	36	39
TOTAL	(10 036)	3 055

NOTE 8 | Impôts sur les bénéfices

Ils s'analysent en :

(en milliers d'euros)	Courant	Exceptionnel	2020
Résultat comptable avant impôt et participations	103 404	(10 036)	93 368
Réintégrations	17 872	(1 322)	16 550
Déductions	(92 731)		(92 731)
Base imposable avant intégration fiscale	28 545	(11 358)	17 187
Incidence de l'intégration fiscale			5 399
Crédit d'impôt			(7 171)
TOTAL IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS			(1 772)

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

INCIDENCES DES ACCROISSEMENTS ET DES ALLÈGEMENTS FUTURS

Bases d'impôt	Solde 31/12/2020	Variation année 2020	Solde 31/12/2019
ACCROISSEMENT EN BASE			
Amortissements dérogatoires	36 072	7 997	28 075
Réévaluation	1 775	0	1 775
Instruments financiers	1 544	780	764
Autres différences temporaires	1 350	478	872
TOTAL 1	40 741	9 255	31 486
ALLÈGEMENT EN BASE			
Avantages au personnel	16 914	802	16 112
Actualisation des dépôts et cautionnements	2 041	(88)	2 129
Différence d'évaluation des stocks	1 167	394	773
Provision pour risques et charges	36	0	36
Charges non déductibles	2 117	202	1 915
Participation des salariés	3 836	66	3 770
Provision pour dépréciation d'actif	1 637	(114)	1 751
Location financement	1 396	434	962
Autres différences temporaires	4 014	(753)	4 767
TOTAL 2	33 158	943	32 215
TOTAL A : ACCROISSEMENT NET EN BASE	7 583	8 312	(729)
ACCROISSEMENT/ALLÈGEMENT FUTUR D'IMPÔT SOCIÉTÉ	270	785	(515)

Taux effectif d'impôt 2019 = 32,02 %.

Taux effectif d'impôt 2020 = 28,41 %.

En 2020, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 31,00 % augmenté de 3,3 %, soit 32,02 %. Cependant dans le cadre du projet de réduction progressive du taux d'impôt sur les sociétés, un taux de 28 % est appliqué sur le bénéfice allant jusqu'à 500 000 euros.

NOTE 9 | Actif immobilisé

EXERCICE 2020

ÉTAT DE L'ACTIF IMMOBILISÉ

(en milliers d'euros)	Valeur brute au 01/01/2020	Augmen- tations	Diminu- tions	Transferts	Valeur brute au 31/12/2020
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES					
Concessions, brevets, licences, marques procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	96 257	1 092	4 988	4 707	97 068
Fonds commercial	221 533				221 533
Autres					
Immobilisations incorporelles en cours	10 260	9 020	2 596	(4 679)	12 004
Avances et acomptes		78			78
IMMOBILISATIONS CORPORELLES					
Ensembles immobiliers	26 791	289	17	62	27 125
Installations techniques, matériels et outillages	49 668	246	3 019	908	47 804
Autres	7 848	401	256	98	8 091
Immobilisations corporelles en cours	1 414	624		(1 097)	941
AVANCES ET ACOMPTES	17		17		
Immobilisations financières					
Participations	1 200 187	62 131			1 262 318
Autres	714 251	71 272	72 887		712 636
TOTAL	2 328 226	145 152	83 780		2 389 598

ÉTAT DES AMORTISSEMENTS

(en milliers d'euros)	Au 01/01/2020	Augmentations	Diminutions	Au 31/12/2020
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	79 442 ^(a)	5 213	4 988	79 667
IMMOBILISATIONS CORPORELLES				
Ensembles immobiliers	13 910	1 468	9	15 369
Installations techniques, matériels et outillages	38 298	2 000	2 472	37 826
Autres	5 244	659	256	5 647
TOTAL	136 894	9 340	7 725	138 509

(a) Montant modifié par rapport au DDR de 2019.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Le fonds commercial issu de l'acquisition de Boursin s'élève à 220 039 milliers d'euros.

La variation de ce poste porte principalement sur des projets informatiques développés en interne qui s'élèvent à 5 799 milliers d'euros.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

La variation de ce poste de - 1 777 milliers d'euros porte principalement sur la sortie des immobilisations liées au démantèlement de la Ligne 3 mais également sur la cession à Bel VIETNAM de la machine GAZ-L.

IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

La valeur brute des participations a augmenté de 62 131 milliers d'euros en 2020 (voir tableau des filiales et des participations).

Cette évolution résulte de :

- L'acquisition des titres NEWTON HOLDING pour 5 752 milliers d'euros.
- L'acquisition des titres ALL IN FOODS pour 56 379 milliers d'euros.

Pour mémoire, les titres de Bel Syrie sont dépréciés à 100 % soit 15 660 Milliers d'euros ainsi que les titres de Bel Tunisie soit 2 053 milliers d'euros.

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts consentis aux filiales suivantes :

• Bel Karper	2 079
• Bel Tunisie Distribution	796
• Bel Rouzane Company	32
• Newton holding	468 650
• M.B.M.A.	82 500
• Materne North America	69 566
• Bel Canada	19 190
• Bel Brand USA	28 523

Le prêt de Bel Tunisie Distribution est déprécié à 100 % depuis 2009. Bel Tunisie Distribution est en liquidation judiciaire.

La Société détient 83 793 actions propres pour une valeur de 23 296 milliers d'euros ; pour rappel, nous détenions 84 000 actions propres au 31 décembre 2019 pour une valeur de 23 276 milliers d'euros.

NOTE 10 | Autres créances d'exploitation

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)	2020	2019
Fournisseurs et comptes rattachés	19 069	13 509
T.V.A.	17 633	16 142
dont remboursement de crédits de TVA demandés	1 340	2 442
Autres	1 014	1 578
TOTAL	37 716	31 229

NOTE 11 | Créances diverses

Ce poste comprend :

(en milliers d'euros)	2020	2019
Créance d'IS	12 504	15 951
Comptes courants	111 708	100 621
Comptes d'intégration fiscale	1 693	10
Autres	4 760	4 964
TOTAL	130 665	121 546

Au 31 décembre 2020, les en-cours (valeur brute) relatifs aux avances de trésorerie consenties à nos filiales ressortaient à :

(en milliers d'euros)	2020	2019
Fromageries Bel Production France	34 825	42 747
Bel Australia		95
Bel Syry Cesko	4	
Bel Canada	8 463	4 031
Bel Tunisie mktg	5	5
Bel Italia	3 562	5 233
Bel Côte d'Ivoire	5 235	3 842
Bel Japon		9 658
MBMA	38 924	17 421
Mont Blanc	14 967	14 139
Materne		127
Materne Canada	2 013	1 519
Sicopa		20
Bel Beyrouth		1 782
All in Foods	3 708	
Autres (inférieures à 1 millier d'euros)	2	2
TOTAL	111 708	100 621

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 1 693 milliers d'euros (10 milliers d'euros en 2019).

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 91 038 milliers d'euros (90 922 milliers d'euros en 2019).

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 3 678 milliers d'euros (2 776 milliers d'euros en 2019) et le *Financier* pour 885 milliers d'euros (4 676 milliers d'euros en 2019).

NOTE 15 | Écarts de conversion

EXERCICE 2020

(en milliers d'euros)	Montants	Différences compensées par effet de couverture	Provision pour pertes de change ^(a)
ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF			
• sur immobilisations financières	7 848	6 108	
• sur créances	1 616	1 600	16
• sur dettes financières			
• sur dettes	68	44	24
TOTAL	9 532	7 752	40
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF			
• sur immobilisations financières			
• sur créances	168	56	
• sur instrument de trésorerie			
• sur dettes financières	6 108	6 108	
• sur dettes	1 140	49	
TOTAL	7 416	6 213	

(a) Sur écarts de conversion uniquement.

EXERCICE 2019

(en milliers d'euros)	Montants	Différences compensées par effet de couverture	Provision pour pertes de change ^(a)
ÉCARTS DE CONVERSION ACTIF			
• sur immobilisations financières	92	92	
• sur créances	850	26	824
• sur instrument de trésorerie			
• sur dettes financières	18	18	
• sur dettes	114	66	48
TOTAL	1 074	202	872
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF			
• sur immobilisations financières	695	110	
• sur créances	368	68	
• sur instrument de trésorerie			
• sur dettes financières	4 969		
• sur dettes	532	495	
TOTAL	6 564	673	

(a) Sur écarts de conversion uniquement.

NOTE 16 | Provisions pour dépréciation

EXERCICE 2020

(en milliers d'euros)	Montant au début l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	1 637			1 637
Immobilisations corporelles	131		115	16
Immobilisations financières	18 615	273		18 888
Stocks et en-cours	292	150	286	157
Clients	857		12	844
Créances diverses				
Valeurs mobilières de placement				
TOTAL	21 532	423	413	21 542
Dont dotations et reprises :				
<i>d'exploitation</i>		150	298	
<i>financières</i>		273		
<i>exceptionnelles</i>			115	

La dotation sur immobilisations financières est constituée par un complément de provision pour dépréciation des titres CAPAGRO (273 milliers d'euros).

EXERCICE 2019

(en milliers d'euros)	Montant au début l'exercice	Dotations	Reprises	Montant à la fin de l'exercice
Immobilisations incorporelles	1 637			1 637
Immobilisations corporelles	32	107	8	131
Immobilisations financières	19 725	70	1 180	18 615
Stocks et en-cours	229	284	221	292
Clients	968	2	113	857
Créances diverses	66		66	
Valeurs mobilières de placement				
TOTAL	22 657	463	1 588	21 532
Dont dotations et reprises :				
<i>d'exploitation</i>		393	334	
<i>financières</i>		70	1 180	
<i>exceptionnelles</i>			74	

La reprise de provision sur immobilisations financières est constituée par la reprise sur provision pour dépréciation des titres CAPAGRO (1 180 milliers d'euros).

NOTE 17 | Capital

Le capital social se compose de 6 872 335 actions de nominal 1,50 euro dont 83 793 étaient détenues par l'Entreprise à la date du 31 décembre 2020 donnant droit à 13 399 806 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 2020, on dénombre 6 610 811 droits de vote double exerçables en assemblée.

NOTE 18 | Provisions réglementées

Les dotations et reprises correspondantes sont enregistrées au niveau du résultat exceptionnel.

EXERCICE 2020

(en milliers 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	28 076	9 623	3 011	34 688
Provision spéciale de réévaluation ^(a)	1			1
Plus-values réinvesties	1 707			1 707
TOTAL	29 784	9 623	3 011	36 396

(a) Concerne uniquement le poste constructions.

Les mouvements sur les amortissements dérogatoires portent principalement sur des immobilisations incorporelles (logiciels produits en interne).

EXERCICE 2019

(en milliers 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	35 954	2 291	10 169	28 076
Provision spéciale de réévaluation ^(a)	1			1
Plus-values réinvesties	1 707			1 707
TOTAL	37 662	2 291	10 169	29 784

(a) Concerne uniquement le poste constructions.

NOTE 19 | Variation des capitaux propres

(en milliers d'euros)

Capitaux propres au 31 décembre 2018	1 113 910
Écarts de réévaluation	(2)
Dividendes (AG mixte du 22 mai 2019)	(34 018)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	423
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(32)
Provisions réglementées	(7 879)
Résultat de l'exercice	93 086
Capitaux propres au 31 décembre 2019	1 165 488
Écarts de réévaluation	
Dividendes (AG mixte du 14 mai 2020)	(24 053)
Primes d'émission	
Annulation dividendes sur actions propres	294
Réserves facultatives	
Subventions d'investissement	(17)
Provisions réglementées	6 612
Résultat de l'exercice	91 665
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020	1 239 989

NOTE 20 | Provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotations	Reprises Utilisées	Devenues sans objet	Montant à la fin de l'exercice
Litiges et risques	2 185	315	56		2 444
Pertes de change	1 233	2 417	1 233		2 417
Restructuration					
Retenues à la source	1 662	1 287	1 491		1 459
Plan d'action gratuite	2 857	1 368	191		4 034
Autres	672	50	23	19	680
TOTAL	8 609	5 438	2 994	19	11 034
Dont dotations et reprises :					
<i>d'exploitation</i>		2 706	1 705	19	
<i>financières</i>		2 417	1 233		
<i>exceptionnelles</i>		315	56		

La reprise de provision de l'exercice non utilisée concerne des provisions pour médailles du travail.

NOTE 21 | Autres emprunts obligataires

Trois emprunts obligataires constituent ce poste :

- un premier emprunt de 500 000 milliers d'euros contracté en avril 2017 assorti d'un coupon de 1,50 % à échéance du 18 avril 2024, hors intérêts courus non échus de 5 301 milliers d'euros ;
- un second emprunt de 125 000 milliers 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 395 milliers d'euros ;

- un troisième emprunt de 150 000 milliers de dollars (122 240 milliers d'euros) contracté en novembre 2020, à échéance 2035, hors intérêts courus non échus de 390 milliers de dollars (318 milliers 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 20 000 milliers d'euros à taux fixe, à maturité 2023.

Également en 2020, nous avons remboursé par anticipation le term loan de 95 000 milliers de dollars.

Les intérêts courus non échus des emprunts sont de 325 milliers 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 132 099 milliers d'euros - intérêts courus inclus (129 665 milliers d'euros en 2019), et avec Bel Egypt Expansion for Cheese pour un montant de 1 013 milliers d'euros - intérêts courus inclus (1 112 milliers d'euros

en 2019), ainsi que du poste autres emprunts Neu CP de 70 000 milliers d'euros (30 000 milliers d'euros en 2019), et du fonds de participation des salariés aux résultats pour un montant de 3 207 milliers d'euros - intérêts courus inclus (3 889 milliers d'euros en 2019).

NOTE 24 | Autres dettes d'exploitation

Les comptes clients créditeurs et comptes rattachés pour 32 721 milliers d'euros (28 378 milliers d'euros en 2019) constituent l'ensemble de ce poste.

NOTE 25 | Autres dettes diverses

(en milliers d'euros)	2020	2019
Avances des sociétés du Groupe portant intérêts, intérêts courus exclus	512 032	422 832
Excédent de versement sur impôt sur les bénéfices des sociétés comprises dans le périmètre d'intégration fiscale	430	1 331
Dettes provisionnées pour participation des salariés aux résultats	3 836	3 772
Autres	1 213	1 218
TOTAL	517 511	429 153

NOTE 26 | Produits constatés d'avance et compte d'attente

Les produits constatés d'avance concernent l'*Exploitation* pour 11 milliers d'euros (25 milliers en 2019) et le *Financier* pour 16 267 milliers d'euros (1 924 milliers en 2019).

NOTE 27 | Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

(en milliers d'euros)	2020	2019
Résultat net de l'exercice	91 665	93 086
Impôts sur les bénéfices	(1 772)	(7 085)
Résultat avant impôts	89 893	86 001
Variation des provisions réglementées	6 612	(7 878)
RÉSULTAT HORS ÉVALUATIONS FISCALES DÉROGATOIRES (AVANT IMPÔTS)	96 505	78 123

NOTE 28 | Produits à recevoir, charges à payer et créances et dettes représentées par des effets de commerce**PRODUITS À RECEVOIR**

(en milliers d'euros)	2020	2019
Créances clients et comptes rattachés	11 645	6 107
Autres créances d'exploitation	29 179	23 748
Créances diverses	181	
Disponibilités	108	57
TOTAL	41 113	29 912

CHARGES À PAYER

(en milliers d'euros)	2020	2019
Emprunts obligataires	6 014	5 681
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	325	795
Emprunts et dettes financières divers	4 158	11 723
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	95 140	91 496
Dettes fiscales et sociales	47 320	47 100
Autres dettes d'exploitation	32 076	25 405
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	534	147
Autres dettes diverses	425	349
TOTAL	185 992	182 696

CRÉANCES ET DETTES REPRÉSENTÉES PAR DES EFFETS DE COMMERCE

(en milliers d'euros)	2020	2019
Créances clients et comptes rattachés	222	197
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 milliers d'euros)	2020	2019
ENGAGEMENTS DONNÉS		
Cautions bancaires	206	206
Cautions données pour une filiale étrangère (Bel Rouzane et Bel Australia)	182	443
Responsabilité d'associé dans le passif de GIE, SCI...	4	4
Indemnités de départ à la retraite (cf. Note 29.1 ci-dessous)	16 914	16 112
Garanties données pour une filiale étrangère (Bel Shostka Ukraine)	3 339	10 927
TOTAL	20 645	27 692
ENGAGEMENTS REÇUS		
Lignes de crédit syndiqué (cf. Note 29.2 ci-dessous)	820 000	820 000
Cautions s/créances clients Export	6 260	7 103
Garantie de bonne exécution de contrat		
TOTAL	826 260	827 103
ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES (HORS CONTRATS À TERME DE DEVISES ET CRÉDIT-BAIL)		
Locations immobilières (cf. Note 29.3 ci-dessous)	55 167	51 344
• à moins d'un an	6 948	6 846
• de un à cinq ans	29 060	27 383
• supérieur à cinq ans	19 159	17 115
Put sur minoritaires All in Foods	27 500	
Locations mobilières	4 439	4 789
• à moins d'un an	1 674	1 935
• de un à cinq ans	2 765	2 854
• supérieur à cinq ans		
Commandes d'immobilisations	2 725	919
Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. Note 29.4 ci-dessous)	6 439	5 912
TOTAL	96 270	62 964

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 :
 - 2020 : 0,7 % nominal dont inflation de 1,8 %,
 - 2019 : 1,0 % nominal dont inflation de 1,8 %.

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 cours de l'exercice 2020, afin de renforcer sa dette en dollars du fait de la progression de ses opérations aux États-Unis, le Groupe a réalisé sa première émission obligataire privée sous format USPP en droit français de 150 millions de dollars à échéance novembre 2035. Parallèlement, le Groupe a remboursé par anticipation son term loan amortissable de 95 millions de dollars qui arrivait à échéance en 2023.

Au 31 décembre 2020, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- deux lignes de crédit syndiqué confirmées de 300 millions d'euros d'une part et de 520 millions d'euros d'autre part, de maturité respectivement 2023 et 2024. Ces lignes sont non tirées ;
- un programme d'émission de Commercial Papers d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 70 millions d'euros ;
- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 60 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.

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 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 2020, ce ratio s'élève à 1.46 contre 1.86 au 31 décembre 2019 (proforma IFRS 16).

Le Groupe a mis en place une politique de concentration de la liquidité au niveau de la société Bel SA 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 SA, de par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

La société Bel SA 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 intragroupes en devises.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché serviront 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 2020 la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas le 31 janvier 2022. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2020 et 2021 sont attendus sur 2021 et impacteront les résultats des exercices 2021.

Couverture des risques de variations des cours de change sur les importations, exportations et transactions financières

Périodiquement, à chaque révision budgétaire, la société Bel SA recalcule ses expositions nettes en devises. La société Bel SA 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 milliers d'euros)	Au 31 décembre 2020	Au 31 décembre 2019
	Valeur de marché	Valeur de marché
TOTAL DU PORTEFEUILLE LIÉ AU CHANGE	14,456	(1 784)
TOTAL DU PORTEFEUILLE LIÉ AU TAUX	0,814	(2 541)
TOTAL DU PORTEFEUILLE DE LA SOCIÉTÉ BEL	16,270	(4 325)
TOTAL DU PORTEFEUILLE DE COUVERTURE DE LA SOCIÉTÉ BEL AVEC SES FILIALES	18,540	1 924

Au 31 décembre 2020, la société Bel SA avait contracté les couvertures suivantes :

			Au 31 décembre 2020		Au 31 décembre 2019	
Type d'opérations	Cross	Entité	Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
1- TERMES ADOSSÉS À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES						
Achat à terme	EUR GBP		25 800	90	19 700	(289)
Vente à terme	EUR PLN		22 700	(280)	27 500	566
Achat à terme	EUR USD		80 480	7 100	82 983	(1 000)
Achat à terme	Autres		61 830	110	48 827	(197)
Vente à terme	Autres		540	(10)	1 962	39
Achat à terme	EUR PLN		2 400	60		
Vente à terme	EUR USD		9 220	(660)		
TERMES SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES			6 410		(881)	
2- OPTIONS DE CHANGE ADOSSÉES À DES CRÉANCES CLIENTS OU DETTES FOURNISSEURS OU TRANSACTIONS FUTURES						
Achat de call	EUR GBP		66 200	680	58 000	203
Vente de put	EUR GBP		36 000	(210)	30 000	(677)
Achat de put	EUR PLN		32 000	150	37 000	654
Vente de call	EUR PLN		11 150	(160)	14 350	(16)
Achat de call	EUR USD		119 290	8 010	153 860	555
Vente de put	EUR USD		61 800	(70)	105 346	(846)
Achat de call	Autres		43 430	980	49 009	271
Vente de put	Autres		17 080	(130)	21 430	(263)
OPTIONS SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES			9 250		(119)	

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

			Au 31 décembre 2020		Au 31 décembre 2019	
Type d'opérations	Cross	Entité	Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
3-TERMES VENANT COUVRIR DES INVESTISSEMENTS FUTURS OU DIVIDENDES FUTURS						
Achat à terme	EUR GBP		2 000	(4)	1 000	(75)
Achat à terme	EUR USD		5 250	370	15 131	(266)
Achat à terme	Autres		1 060	10	3 877	(166)
TERMES VENANT COUVRIR DES INVESTISSEMENTS FUTURS OU DIVIDENDES FUTURS			376		(507)	
4-OPÉRATIONS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS						
Swap vendeur à terme	EUR GBP		19 960	60	12 909	15
Swap vendeur à terme	EUR PLN		6 450	(90)	4 215	11
Swap vendeur à terme	EUR USD		73 630	(470)	47 162	(325)
Swap vendeur à terme	Autres		11 160	(40)	6 378	10
Swap acheteur à terme	Autres		10 110	40	15 261	12
OPÉRATIONS VENANT COUVRIR DES FINANCEMENTS			(500)		(277)	
5-AUTRES OPÉRATIONS						
Achat de call	EUR GBP				8 100	3
Vente de call	EUR GBP		4 500	(20)	7 000	(3)
Vente de call	EUR USD		5 860	(60)		
Vente de call	Autres		130		489	
Autres opérations				(80)		
TOTAL DU PORTEFEUILLE LIÉ AU CHANGE			15 456		(1 784)	

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 2020 ne couvre que le risque de change des filiales relatif à l'exercice budgétaire 2020 et encaissé sur 2021.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

		Au 31 décembre 2020		Au 31 décembre 2019	
Vente à terme	EUR/USD	8 639	(548)	8 829	664
Vente à terme	EUR/CAD	2 744	(77)	1 352	90
Vente à terme	USD/CAD	11	0	241	(2)
Vente à terme	EUR/JPY	9 357	(338)	8 724	645
Achat à terme	DKK/EUR	1 000	1	878	(2)
Achat à terme	NOK/EUR	222	(10)	233	(2)
Vente à terme	EUR/SEK	(1 581)	120	157	4
Achat à terme	EUR/PLN	5 328	294	13 630	(83)
Vente à terme	EURCHF	1 151	32	2 656	183
Vente à terme	EUR/CZK	3 297	(13)	1 520	48
Vente à terme	EUR/GBP	7 144	84	4 149	285
Vente à terme	EUR/USD	3 501	(222)	1 253	94
Vente à terme	USD/CAD	10 038	261		
Achat à terme	EUR/SEK	700	(53)		
Achat à terme	EUR/USD	2 000	127		
Achat à terme	EUR/USD	6 000	381		
TERMES SUR TRANSACTIONS OPÉRATIONNELLES		38		1 924	

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 2020, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2020 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 75 % et 93 % 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 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 2020, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

Type d'opérations (en milliers d'euros)	Devise	Au 31 décembre 2020		Au 31 décembre 2019	
		Engagement	Valeur de marché	Engagement	Valeur de marché
PORTFEUILLE LIÉ AU RISQUE DE TAUX					
Swap emprunteur taux fixe	EUR	42 500	(460)	47 500	(624)
Swap receveur taux fixe	EUR	72 500	1 450	72 500	(1 127)
Swap receveur taux fixe	USD	48 890	(990)		
Swap emprunteur taux fixe	USD			84 565	(253)
Cross currency swap emprunteur taux fixe	EUR/CAD	19 190	814	20 551	(537)
TOTAL DU PORTFEUILLE LIE AU TAUX			814		2 541

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures d'emprunts de la société Bel SA.

ÉVOLUTION DE L'ENCOURS DES COUVERTURES DE TAUX AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en millions de devises)		2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Swaps de taux	EUR	115	107,5	97,5	62,5	62,5	62,5	62,5	31,25	31,25	0
Swaps de taux	USD	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Swaps de devises	EUR/CAD	30	7,5								

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 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 est non significative au 31 décembre 2020.

29.2.6 Gestion du risque de matières premières

Au 31 décembre 2020, la société Bel n'a pas de risque sur les matières premières.

29.2.7 Gestion du risque action

Au 31 décembre 2020, Bel SA ne possède aucun dérivé sur action.

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 7 prochaines années pour un montant global de 55 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 4 034 milliers d'euros.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

(en milliers d'euros)	Plan 2020 cash	Plan 2020 actions	Plan 2019 cash	Plan 2019 actions	Plan 2018 cash	Plan 2018 actions	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine ^(a)	6 245	14 748	4 856	11 511	3 757	8 809	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100	100	110	110	82,2	82,2	
Nombre d'actions en cours d'acquisition au 31 décembre 2020	5 748	13 574	3 002	7 098	1 454	3 416	
Valeur de l'action en euros	289,00	204,66	320,00	183,99	493,03	183,99	
Montant en charges en 2018					782	535	1 317
Montant en charges en 2019			706	834	321	209	2 070
Montant en charges en 2020	925	1 295	89	35	(119)	(108)	2 117

(a) Autorisé par le Conseil d'administration.

Dans les charges de personnel, nous trouvons également la provision relative au plan cash 2018 de BEL S.A pour un montant de - 32 milliers d'euros représentant 2 212 actions, la provision relative au plan cash 2019 de BEL S.A pour un

montant de 219 milliers d'euros représentant 4 731 actions, et la provision relative au plan cash 2020 de BEL S.A pour un montant de 633 milliers d'euros représentant 9 303 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 nécessaires à la clôture de l'exercice.

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

Le 19 mars 2021, le Groupe Bel et le groupe Lactalis ont annoncé leur entrée en négociation exclusive suite à la signature d'une promesse unilatérale d'achat portant sur la cession 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, à Lactalis. Ce périmètre serait transféré à Lactalis par Sicopa, filiale détenue à 100 % par Bel, en échange de 1 591 472 actions Bel (représentant 23,16 % du capital) détenues par Lactalis. À l'issue de l'échange, Lactalis détiendrait 0,90 % du capital de Bel.

Cette opération de cession s'inscrit dans la continuité de la stratégie du Groupe Bel engagée dès 2015, qui vise à élargir ses activités au-delà des produits fromagers pour devenir un acteur majeur du snacking sain.

Les termes de cette opération de cession assurent également la préservation des positions établies par Bel en Allemagne, en Italie et en Ukraine grâce à l'adaptation de son modèle de distribution sur place, au travers d'accords commerciaux exclusifs noués avec Lactalis pour assurer la distribution effective des autres marques Bel.

NOTE 32 | États des échéances et des dettes

(en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance	
		à 1 an au +	à + de 1 an ^(e)
CRÉANCES			
Créances de l'actif immobilisé :			
Créances rattachées à des participations	673 028	673 028	
Prêts ^(a)	6 792	656	6 136
Autres	32 816	764	32 052
Créances de l'actif circulant :			
Créances clients et comptes rattachés	168 244	168 244	
Autres	168 928	168 928	
Charges constatées d'avance	4 563	3 605	958
TOTAL	1 054 371	1 015 225	39 146
DETTES			
Autres emprunts obligataires ^(b)	753 253	6 014	747 239
Emprunts ^(b) et dettes auprès des établissements de crédit ^(c)	21 334	1 334	20 000
Emprunts et dettes financières divers ^{(b) (d)}	266 801	224 533	42 268
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	224 546	224 546	
Dettes fiscales et sociales	55 232	45 969	9 263
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	6 171	6 171	
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
Autres dettes ^{(d) (e)}	550 232	546 396	3 836
Produits constatés d'avance	16 279	16 279	
TOTAL	1 893 848	1 071 242	822 606
(a) Prêts accordés en cours d'exercice	342 661		
Prêts récupérés en cours d'exercice			
(b) Emprunts souscrits en cours d'exercice	277 158		
Emprunts remboursés en cours d'exercice	211 946		
(c) dont :			
à deux ans au maximum à l'origine	1 334		
à plus de 2 ans à l'origine	20 000		
(d) Dont envers les associés (poste : Autres dettes)	512 461		
(e) Dettes dont l'échéance est à plus de 5 ans	3 836		

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

(en milliers d'euros)	Montants concernant les entreprises	
	liées	avec lesquelles la Sté à un lien de participation
Participations	1 244 570	
Créances rattachées à des participations	672 233	
Autres titres immobilisés	23 296	
Prêts		4
Autres immobilisations financières		
Créances clients et comptes rattachés	87 816	
Autres créances	113 402	
Capital souscrit appelé non versé		
Emprunts et dettes financières divers	133 112	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	95 889	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		
Autres dettes	512 461	
Produits de participation	115 610	
Autres produits financiers	2 628	
Charges financières	6 753	

TRANSACTIONS AVEC DES PARTIES LIÉES

Convention de trésorerie
avec la société Unibel

Au 31 décembre 2020 la Société avait reçu une avance de trésorerie de la société Unibel de 63 755 milliers 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 2020 de 391 milliers d'euros.

Convention de prestations de services
avec la société Unibel

Au titre de cette convention, une charge d'un montant de 5 215 milliers d'euros a été comptabilisée pour l'exercice 2020.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

Charges opérationnelles refacturées à Bel SA par les sociétés non consolidées

Pour l'exercice 2020, des charges opérationnelles d'un montant de 13 896 milliers d'euros ont été facturées à Bel SA

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	Dividende s encaissés par la Société au cours de l'exercice
	En milliers de devises			Brute	Nette		En milliers d'euros	
I - RENSEIGNEMENTS DÉTAILLÉS								
Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la Société) :								
Françaises								
Fromageries Picon 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	600 EUR	2 639 EUR	99,975	5 638	5 638			1 300
Fromageries Bel Production France 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	48 917 EUR	141 177 EUR	100	132 209	132 209	34 825		5 288
SAS des Fermiers Réunis 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	7 200 EUR	10 894 EUR	99,848	18 118	18 118			899
Sofico 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	2 339 EUR	8 988 EUR	99,965	2 376	2 376			1 799
Fromagerie Boursin SAS - Route de St Aquilin 27120 Croisy-sur-Eure	2 825 EUR	18 464 EUR	100,000	23 630	23 630			1 100
Sicopa 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	591 402 EUR	486 943 EUR	100,000	780 174	780 174			59 929
LVQR Diffusion 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	50 EUR	403 EUR	100,000	50	50			
Atad 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	300 EUR	(60 EUR)	100,000	413	378			
Newton Holding 2 Allée de Longchamp 92150 Suresnes	253 168 EUR	283 692 EUR	68,020	196 052	196 052	468 651		
All In Foods 29 Rue Thomas Edison 44 600 Saint Nazaire	100 EUR	(856 436 EUR)	80,000	56 379	56 379	3 708		
Étrangères								
Bel Tunisie - Tunis/Tunisie	3 000 TND	(7 695 TND) ^(b)	99,000	2 053	0			
Bel Syrie - Damas/Syrie	1 045 000 SYP	1 518 008 SYP	99,976	15 660	0			
Bel Algérie SpA - Alger/Algérie	3 318 941 DZD	4 373 668 DZD	99,023	21 170	21 170			3 863
II - RENSEIGNEMENTS GLOBAUX								
Filiales non reprises au paragraphe I								
a) Filiales françaises (ensemble)				19	19			120
b) Filiales étrangères (ensemble)				8 377	8 377			4 162
Participations non reprises au paragraphe I								
a) Dans des sociétés françaises (ensemble)								
b) Dans des sociétés étrangères (ensemble)								

(a) Données PCG pour les sociétés françaises et IFRS pour les sociétés étrangères.

(b) Donnée 2008.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

États financiers - Comptes annuels

INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES ET TITRES DE PARTICIPATION DÉTENUS

(en milliers d'euros)		Valeur nette au bilan 2020	Valeur nette au bilan 2019
PARTICIPATIONS			
Françaises			
192 475 216	NEWTON HOLDING	196 052	190 300
3 706 666	FROMAGERIES BOURSIN SAS	23 630	23 630
239 635	SAS DES FERMIERS RÉUNIS « SASFR »	18 118	18 118
39 426 801	SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE COMMERCIALE ET DE PARTICIPATION « SICOPA »	780 174	780 174
132 208 521	Fromageries Bel Production France	132 209	132 209
155 865	SOCIÉTÉ FINANCIÈRE ET COMMERCIALE « SOFICO »	2 376	2 376
19 995	FROMAGERIES PICON	5 638	5 638
10 000	ATAD	378	378
999	SOCIÉTÉ DES PRODUITS LAITIERS « SPL »	15	15
3 333	LVQR DIFFUSION	50	50
1 200	ALL IN FOODS	56 379	
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		4	4
		1 215 023	1 152 892
Étrangères			
76 664	Bel EGYPT EXPANSION FOR CHEESE PRODUCTION	7 223	7 223
3 286 512	Bel ALGÉRIE SpA	21 170	21 170
594	Bel TUNISIE		
1 044 745	Bel SYRIE		
10	Bel VIETNAM	1 152	1 152
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		2	2
		29 547	29 547
TOTAL PARTICIPATIONS		1 244 570	1 182 439
Autres titres immobilisés			
Français			
37 051	FPCI CAP AGRO-INNOVATION B	3 361	3 635
1 120	SOGAL - SOCAMUEL	17	17
83 793	Bel SA	23 296	23 276
<i>Dont la valeur nette au bilan est inférieure à 15 par catégorie de titres</i>		25	25
		26 699	26 952
Étrangers			
4 790	NEW PROTEIN FUND	4 202	
TOTAL AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		30 901	26 952
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT		91 039	90 922

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 & R. 225-102 DU CODE DE COMMERCE)

	2020	2019	2018	2017	2016
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	1 323 456 351	1 317 068 112	1 314 188 053	1 317 849 203	1 385 125 072
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	112 165 679	66 840 700	114 668 722	125 036 074 ^(b)	116 860 557
Impôts sur les bénéfices	(1 771 915)	(7 084 961)	(6 015 645)	(18 239 459)	7 654 506
Participation des salariés due au titre de l'exercice	3 474 969	3 675 049	2 053 071	2 246 437	2 885 920
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	91 664 534	93 085 516	92 230 775	133 401 905	101 721 485
Résultat distribué	0	24 053 173 ^{(a) (c)}	34 018 058 ^(a)	48 106 345 ^(a)	67 005 266 ^(a)
III. RÉSULTATS PAR ACTION					
Résultat après impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	16,09	10,22	17,26	20,52	15,47
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	13,34	13,54	13,42	19,41	14,80
Dividende attribué à chaque action	0	3,50	4,95	7,00	9,75
IV. PERSONNEL					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1 033	1 000	1 020	1 024	1 005
Montant de la masse salariale de l'exercice	83 871 141	92 957 668	76 417 529	74 201 969	74 300 273
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	39 035 947	38 985 414	38 678 052	38 739 043	38 996 129

(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 du Covid 19, le Conseil d'Administration du 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 2020

À l'Assemblée générale de la société BEL,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société BEL relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2020, 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 1er janvier 2020

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 »

Risque identifié

Au 31 décembre 2020, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 245 millions d'euros, soit 39 % du total de l'actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.

Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de projections de flux de trésorerie issues des données budgétaires à cinq ans des filiales.

Compte tenu du poids 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.

Notre réponse

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.

Nos travaux ont notamment consisté à :

- vérifier la concordance des quotes-parts de situation nette retenues par la Société avec les états financiers des différentes sociétés ;
- lorsque la quote-part de situation nette est inférieure à la valeur des titres, obtenir les prévisions de flux de trésorerie des entités concernées et les rapprocher des plans d'affaires des filiales ;
- 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.

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, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant,

avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société BEL par les Assemblées générales du 25 juin 1998 pour Deloitte & Associés et du 12 mai 2010 pour Grant Thornton.

Au 31 décembre 2020, Deloitte & Associés était dans la 29^{ème} année de sa mission sans interruption, compte tenu des acquisitions ou fusions de cabinets intervenus antérieurement à cette date, et Grant Thornton dans la 11^{ème} année de sa mission sans interruption.

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 31 mars 2021

Les Commissaires aux comptes

Grant Thornton

Membre français de Grant Thornton International

Virginie PALETHORPE

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 Mme 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.

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 2020.

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 2020, 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 2019 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 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 Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2018 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 2019 sous le numéro D.19-0257 respectivement aux paragraphes 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2018 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2018 ».

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 30,5 millions d'euros pour l'exercice 2020.

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 465 399,40 euros.

ARTICLE D. 441 I. - 1^o: 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	4 139					521
Montant total des factures concernées TTC	101 050 738	234 152	117 275	56 254	150 832	558 513
% du montant total des achats TTC de l'exercice	7,49 %	0,02 %	0,01 %	0,00%	0,01 %	0,04 %
% 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				97		
Montant total des factures exclues TTC				3 997 171		
(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					

ARTICLE D.441 I. - 1^o: 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	7 059					2774
Montant total des factures concernées TTC	132 039 070	1 145 599	1 489 460	220 760	5 561 696	7 975 995
% du montant total des achats TTC de l'exercice						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice	9,1 %	0,1 %	0,1 %	- 0,0 %	0,4 %	0,5 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues				3 132		
Montant total des factures exclues TTC				14 908 892		
(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 2020.

5.8 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES ET AUTRES

5.8.1 INFORMATIONS FINANCIÈRES TRIMESTRIELLES OU SEMESTRIELLES

Néant.

5.8.2 INFORMATIONS FINANCIÈRES INTERMÉDIAIRES

Aucune situation financière postérieure au 31 décembre 2020, n'ayant été publiée, ces paragraphes sont sans objet.

5.9 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

(en euros par action)	2016	2017	2018	2019	2020
Dividende net	9,75	7,00	4,95	3,50	0,00

Le Conseil d'administration du groupe Bel, dans sa séance du 18 mars 2021, a décidé de ne pas proposer lors de son Assemblée générale annuelle convoquée le 11 mai prochain la distribution et le paiement en 2021 d'un dividende au titre de l'exercice 2020. 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 document d'enregistrement universel.

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 2020 ».

Le Conseil d'administration de Bel a, dans sa séance du 18 mars 2021, approuvé l'entrée en négociation exclusive avec le groupe Lactalis concernant la cession 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.

Ce périmètre serait transféré à Lactalis par Sicopa, filiale détenue à 100 % par Bel, en échange de 1 591 472 actions Bel (représentant 23,16 % du capital) détenues par Lactalis. A l'issue de l'échange, Lactalis détiendrait 0,90 % du capital de Bel. Au 31 décembre 2020, le chiffre d'affaires de la marque Leerdammer et de Bel Shostka Ukraine est d'environ 500 millions d'euros, dont 350 millions d'euros de produits de marque, avec un résultat opérationnel d'environ 25 millions d'euros.

Sous réserve et à l'issue de la réalisation de cette opération, Bel a l'intention de déposer une offre publique de rachat d'actions (OPRA) à un prix de 440 euros par action ⁽¹⁾ (dividende attaché) offrant ainsi une liquidité à l'ensemble des actionnaires minoritaires de Bel qui le souhaiteraient. Ce projet d'offre publique fera l'objet d'un rapport de l'expert indépendant nommé par la société sur les conditions financières de l'offre et d'une décision de conformité de la part de l'Autorité des marchés financiers (AMF). Bel a par ailleurs été informée de l'intention d'Unibel de déposer un projet d'offre publique de retrait, suivie d'un retrait obligatoire au même prix que celui de l'OPRA. La clôture de l'opération de cession devrait intervenir avant la fin de l'été 2021, tandis que le règlement-livraison de l'offre publique devrait intervenir au troisième trimestre 2021. A l'issue de ces offres publiques, les actions de Bel seraient retirées de la cote.

Le Groupe Bel réaffirme son engagement de maintien d'une structure financière saine et solide.

(1) L'équité du prix d'OPRA est soumise à l'appréciation de l'expert indépendant désigné.



Avec Mini Babybel® Protein, la marque propose une nouvelle recette riche en protéines et réduit en matières grasses. Cette référence a été lancée en Belgique, Espagne, Portugal, Pays-Bas, République Tchèque, Slovaquie et Ukraine.

6

ACTIONNARIAT ET BOURSE ⁽¹⁾

6.1 Actionnariat et capital

240

6.2 Bourse

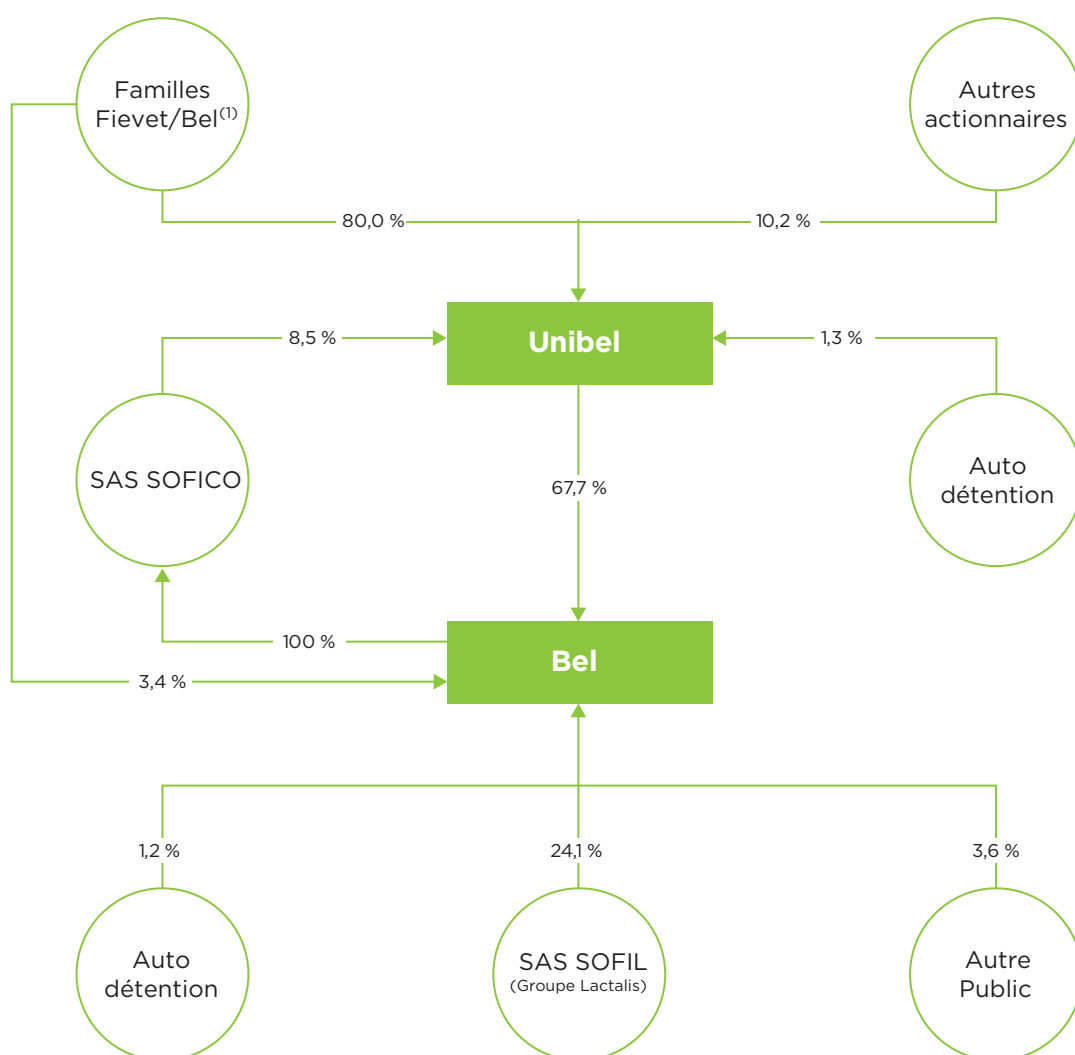
246

(1) Certaines informations de ce chapitre font partie du Rapport de gestion et du Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

6.1 ACTIONNARIAT ET CAPITAL

6.1.1 ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2020 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 23 septembre 2013 et les sociétés qu'ils contrôlent.

À la connaissance de l'émetteur, le capital de Bel est ainsi réparti entre les actionnaires :

Bel au 31 décembre 2020	Actions de capital		Droits de vote « bruts »		Droits de vote en AG	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Unibel ^(a)	4 651 237	67,68 %	9 302 474	68,99 %	9 302 474	69,42 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	237 221	3,45 %	474 442	3,52 %	474 442	3,54 %
SOUS-TOTAL CONCERT	4 888 458	71,13 %	9 776 916	72,51 %	9 776 916	72,97 %
SOFIL/groupe Lactalis ^(c)	1 653 323	24,06 %	3 306 646	24,52 %	3 306 646	24,68 %
Autres actionnaires	246 761	3,59 %	315 791	2,34 %	315 791	2,36 %
SOUS-TOTAL PUBLIC	1 900 084	27,65 %	3 622 437	26,87 %	3 622 437	27,03 %
Autodétention	83 793	1,22 %	83 793	0,62 %	-	0,00 %
TOTAUX	6 872 335	100 %	13 483 146	100 %	13 399 353	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 23 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.

Aucun changement significatif n'est intervenu dans la détention du capital et en droits de vote depuis le 31 décembre 2020.

Le capital est composé de 6 872 335 actions auxquelles sont associés au 31 décembre 2020, 13 483 146 droits de vote bruts et 13 399 353 droits de vote exerçables en Assemblée générale. Cet écart correspond aux actions autodétenues.

97,5 % des actions sont nominatives et détenues par 255 actionnaires ; 97,4 % des actions votantes bénéficient d'un droit de vote double après quatre années d'inscription nominative continue.

La société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance Unibel détient plus des 2/3 du capital et des droits de vote (avis AMF n° 210C0461 du 28 mai 2010). Elle est contrôlée par des membres du groupe familial Fiévet-Bel, qui sont liés par un pacte publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 ; ce pacte est détaillé dans l'avis AMF n° 213C1436 du 26 septembre 2013 et dans le document d'enregistrement universel d'Unibel ; ces actionnaires contrôlent aujourd'hui 80 % du capital et 84,63 % 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.

Au 31 décembre 2020, le groupe Lactalis, contrôlé par la famille Besnier, détient par l'intermédiaire de sa filiale Société pour le Financement de l'Industrie Laitière, SOFIL, plus de 20 % du capital et des droits de vote de Bel (avis AMF n° 211C0106 du 28 janvier 2011). Le groupe Lactalis n'est représenté dans aucune instance de gouvernance du Groupe Bel.

À la connaissance de l'émetteur, il n'existe aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert plus de 5 % du capital ou des droits de vote et aucun actionnaire, en dehors du groupe familial et de la SOFIL, ne détient seul ou de concert, de quelque manière que ce soit, plus de 1 % du capital ou des droits de vote.

Aucun franchissement de seuil légal ou statutaire n'a été déclaré au cours de l'exercice.

Dans le cadre des articles 787 B, 885 I bis et 885 I quater du Code général des impôts, des engagements de conservation, dits « pactes Dutreil », ont pu être souscrits par des actionnaires et notamment par des membres du groupe familial Fiévet-Bel et Unibel.

Le plus récent de ces engagements a les caractéristiques suivantes :

Engagement de conservation

Régime	Collectif
Date d'enregistrement/de départ	09/01/2019
Durée initiale de l'engagement collectif	2 ans
Reconduction	Tacite, par 3 mois
% du capital engagé à la date de signature	70,5 %
% des droits de vote engagés à la date de signature	71,9 %
Signataire dirigeant	Antoine Fiévet
Signataire détenant au moins 5 % du capital	Unibel

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.

La prorogation tacite de cet engagement a été dénoncée auprès de l'administration fiscale par un courrier en date du 24 février 2021. En conséquence, il ne sera pas reconduit et prendra fin le 9 avril 2021, date à laquelle débiteront les engagements individuels de conservation des bénéficiaires de donations réalisées à l'appui de ce Pacte.

Il est prévu qu'un nouvel engagement collectif de conservation soit conclu avant le terme de celui-ci.

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.

	31/12/2020			31/12/2019			31/12/2018		
	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG
Unibel ^(a)	4 651 237	67,68 %	69,42 %	4 651 237	67,68 %	69,44 %	4 651 237	67,68 %	69,45 %
Groupe familial Fiévet-Bel ^(b)	237 221	3,45 %	3,54 %	237 221	3,45 %	3,54 %	237 221	3,45 %	3,54 %
SOUS-TOTAL CONCERT	4 888 458	71,13 %	72,97 %	4 888 458	71,13 %	72,97 %	4 888 458	71,13 %	72,99 %
SOFIL/groupe Lactalis ^(c)	1 653 323	24,06 %	24,68 %	1 653 323	24,06 %	24,68 %	1 653 323	24,06 %	24,69 %
Autres actionnaires	246 791	3,59 %	2,36 %	246 554	3,59 %	2,34 %	245 592	3,57 %	2,32 %
SOUS-TOTAL PUBLIC	1 900 084	27,65 %	27,03 %	1 899 877	27,65 %	26,46 %	1 898 915	27,63 %	27,01 %
Autodétention	83 793	1,22 %	0,00 %	84 000	1,22 %	0,00 %	84 962	1,24 %	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 23 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 INFORMATIONS SUR LE CONTRÔLE DU CAPITAL

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conventions contenant des clauses portant sur au moins 0,5 % des actions ou des droits de vote et prévoyant des conditions préférentielles de cession ou d'acquisition, ni aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

Tous les financements, moyen et long terme de Bel et de certaines filiales contrôlées directement ou indirectement par Bel sont dotés d'une clause de changement de contrôle : les banques et investisseurs pourraient demander le remboursement des avances et lignes de crédit consenties, augmentées des intérêts exigibles et de toutes autres sommes dues, à condition, toutefois, que la majorité des prêteurs sollicitent ce remboursement. Le changement de contrôle s'entend de l'hypothèse dans laquelle les actionnaires de référence de la Société cesseraient de détenir, directement ou indirectement, plus de la moitié du capital social et des droits de vote de Bel (voir note annexe comptes consolidés).

Il n'existe pas d'autre accord qui soit modifié ou prenne fin en cas de changement de contrôle de la Société.

Les actionnaires familiaux sont représentés par M. Antoine Fiévet, Président-directeur général, également membre du Directoire d'Unibel, et par M. Florian Sauvin, administrateur, et Président du Conseil de surveillance d'Unibel.

Unibel, société *holding* animatrice du Groupe, est administrateur de la Société. M. Bruno Schoch, Président du Directoire d'Unibel, est le représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Bel.

Les mesures prises pour assurer que le contrôle n'est pas exercé de manière abusive sont les suivantes :

- le Conseil d'administration comporte trois administrateurs indépendants sur sept membres : M. Thierry Billot, administrateur référent, Mme Fatine Layt, et Mme Nathalie Roos ; les comités du Conseil sont également composés d'une majorité d'indépendants ;
- il a été mis en place une charte que tous les administrateurs se sont engagés à respecter, qui définit les devoirs de l'administrateur ; notamment les administrateurs se doivent d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social ; ils doivent représenter l'ensemble des actionnaires et ils ont un devoir d'abstention en cas de conflit d'intérêts ;
- les pouvoirs du Directeur général ont été limités (voir *supra* paragraphe 4.1.4 « Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction »).

La composition des organes d'administration et de direction et les principes de gouvernance appliqués sont détaillés aux paragraphes 4.1 « Principes de gouvernance » et 4.2 « Rémunérations et avantages ».

6.1.3 CAPITAL SOCIAL

Situation au 31 décembre 2020

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 31 décembre 2020 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 2020, 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 ».

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
14 mai 2018	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.		38 mois soit jusqu'au 13 juillet 2021	(a)
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	(b)
22 mai 2019	Délégation de pouvoirs pour réaliser une division de la valeur nominale des actions sous condition suspensive que le Conseil d'administration décide du principe de l'augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise.		AGOA 2020	(b)
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	(b)
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	(c)
14 mai 2020	Délégation de pouvoirs pour réaliser une division de la valeur nominale des actions sous condition suspensive que le Conseil d'administration décide du principe de l'augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise.		AGOA 2020	(c)
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	(c)

(a) L'utilisation de cette autorisation par le Conseil d'administration est détaillée ci-après au paragraphe 6.2.3.

(b) L'utilisation de cette autorisation par le Conseil d'administration est détaillée ci-après au paragraphe 6.2.3.

(c) L'utilisation de cette autorisation par le Conseil d'administration est détaillée ci-après au paragraphe 6.2.3.

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
31/12/2020	Situation finale	-	-	-	10 308 502,50	6 872 335

Franchissements de seuils statutaires

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires, les statuts de Bel disposent à l'article 10 que toutes personnes physiques ou morales, agissant seules ou de concert, qui viennent à détenir seules ou de concert, de quelque manière que ce soit, au sens des articles L. 233-7 et suivants du Code de commerce, un nombre de titres représentant une fraction égale à 1 % du capital social et/ou des droits de vote aux Assemblées ou tout multiple de ce pourcentage, doivent informer la Société du nombre total d'actions qu'elles possèdent par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils de 1 %. Cette obligation s'applique dans les mêmes conditions que celles prévues ci-dessus chaque fois que la fraction du capital et/ou des droits de vote possédée devient inférieure à l'un des seuils ci-dessus. En cas de non-respect des stipulations ci-dessus, les actions excédant le seuil donnant lieu à déclaration sont privées de droit de vote. En cas de régularisation, les droits de vote correspondants ne peuvent être exercés jusqu'à l'expiration du délai prévu par la loi et la réglementation en vigueur. Toutefois, sauf en cas de franchissement de l'un des seuils visés à l'article L. 233-7 précité, cette sanction ne sera appliquée que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires possédant ensemble ou séparément 5 % au moins du capital et/ou des droits de vote de la Société.

Titres au porteur identifiables

En vue de l'identification des détenteurs de titres, la Société est en droit, conformément à l'article 9 des statuts, de demander à tout moment au dépositaire central, le nom, ou, pour une personne morale, la dénomination, la nationalité et l'adresse des détenteurs de titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres Assemblées d'actionnaires, ainsi que la quantité de titres détenue par chacun d'eux et, le cas échéant, les restrictions dont les titres peuvent être frappés.

L'inobservation par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leur obligation de communication des renseignements visés ci-dessus peut, dans les conditions prévues par la loi, entraîner la suspension voire la privation du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions.

Ces données sont traitées dans le respect des règles de confidentialité édictées par l'article L. 228-2 du Code de commerce. Conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 modifiée, les actionnaires bénéficient d'un droit d'accès, de rectification ou d'opposition aux informations qui les concernent, qu'ils peuvent exercer en s'adressant au secrétariat général d'Unibel au siège social.

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 ;
- il est justifié du droit de participer aux Assemblées générales par l'inscription en compte des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte en application de l'article L. 228-1 du Code de commerce, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité ;
- s'agissant des titres au porteur, l'inscription en compte des titres dans les comptes tenus par l'intermédiaire habilité est constatée par une attestation de participation délivrée par ce dernier ;
- 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.

6.1.4 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.

6.2 BOURSE

La société Bel a été introduite à la Bourse de Paris le 11 décembre 1946.

6 872 335 actions Bel sont aujourd'hui cotées au double fixing sur Euronext Paris, compartiment A. Les actions Bel

sont éligibles au SRD « long seulement » : compte tenu de la liquidité très faible du titre, la vente à découvert n'en est pas autorisée.

Code ISIN : FR 0000121857 – mnémonique : Bel.

6.2.1 ÉVOLUTION DES COURS ET DES VOLUMES DE L'ACTION BEL

	(en euros)			Nombre de titres échangés	Volume (en milliers d'euros)	Cours moyen (en euros)	Moyenne CAC All Tradable clôture
	Plus haut	Plus bas	Dernier				
Année 2014	314,00	265,20	292,00	80 573	22 618	280,71	3 316
Année 2015	440,00	285,00	436,90	26 147	8 390	334,19	3 721
Année 2016	577,00	405,00	489,10	15 247	7 336	481,11	3 436
Année 2017	625,99	461,06	489,98	17 560	9 005	524,16	4 054
Année 2018	565,00	292,00	292,00	19 696	8 047	433,72	4 161
Janvier 2019	342,00	286,00	326,00	1 461	459,00	314,38	3 770
Février 2019	330,00	304,00	324,00	584	187,57	321,28	3 984
Mars 2019	320,00	280,00	290,00	1 132	336,67	303,82	4 128
Avril 2019	320,00	284,00	318,00	920	280,88	301,63	4 278
Mai 2019	316,00	280,00	280,00	465	142,95	304,00	4 156
Juin 2019	296,00	280,00	282,00	413	117,70	284,36	4 192
Juillet 2019	302,00	278,00	290,00	1 203	345,09	283,58	4 312
Août 2019	308,00	274,00	280,00	788	221,50	282,94	4 146
Septembre 2019	288,00	270,00	280,00	1 767	487,40	278,33	4 332
Octobre 2019	280,00	268,00	276,00	2 372	644,14	271,60	4 343
Novembre 2019	302,00	270,00	302,00	1 537	440,58	287,94	4 542
Décembre 2019	326,00	292,00	312,00	594	185,72	309,00	4 559
Année 2019	342,00	268,00	312,00	13 236	3 849,51	296,10	4 228
Janvier 2020	312,00	292,00	308,00	978	293,43	303 ;33	4 629
Février 2020	308,00	276,00	276,00	687	203,30	299,01	4 592
Mars 2020	298,00	246,00	268,00	774	203,40	261,26	3 461
Avril 2020	288,00	264,00	282,00	497	135,35	274,89	3 412
Mai 2020	288,00	272,00	280,00	931	260,45	281,20	3 485
Juin 2020	298,00	276,00	286,00	1 309	372,25	283,33	3 828
Juillet 2020	302,00	272,00	302,00	797	230,31	291,60	3 860
Août 2020	320,00	294,00	312,00	547	170,08	313,43	3 848
Septembre 2020	314,00	294,00	306,00	481	144,72	301,33	3 830
Octobre 2020	314,00	288,00	308,00	705	213,39	305,50	3 769
Novembre 2020	316,00	296,00	312,00	1 034	318,60	308,25	4 136
Décembre 2020	316,00	300,00	316,00	1 326	414,40	311,37	4 307
Année 2020	316,00	246,00	316,00	10 066	2 959,68	294,31	3 930
Janvier 2021	324,00	310,00	324,00	1 103	354,95	322,84	4 353
Février 2021	366,00	326,00	360,00	946	327,49	347,55	4 435

6.2.2 ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS DES DIRIGEANTS ET ASSIMILÉS

Aucune opération de dirigeants et assimilés sur les actions Bel n'a été enregistrée en 2020 en application de l'article 62118-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-26 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Dirigeant	Nature de l'opération	Nombre d'opérations	Montant des opérations (en milliers d'euros)
	Néant		

6.2.3 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 de ce premier plan

peuvent céder librement les actions attribuées dans ce cadre depuis avril 2011.

Depuis cette date, un plan a été mis en place chaque année. Le tableau suivant établit la synthèse des plans ayant produit des effets sur l'exercice 2020.

PLANS « AGA » BEL

N° du plan	11	12	13	14
Autorisation de l'Assemblée	11/05/2017	14/05/2018	22/05/2019	22/05/2019
Date d'attribution	28/07/2017	15/05/2018	22/05/2019	11/03/2020
Date d'acquisition	28/07/2020	17/05/2021	22/05/2022	21/03/2023
Date de disponibilité	28/07/2020	18/05/2021	23/05/2022	21/03/2023
Nombre de titres attribués	8 241	8 809	11 511	14 748
Nombre de titres transférés (transférables)	(1 795) ^(a)	(5 628) ^(a)	(10 974) ^(a)	(13 574) ^(a)
Nombre de bénéficiaires effectifs	82 ^(a)	82 ^(a)	93 ^(a)	98 ^(a)

(a) Sous réserves des conditions de présence et de performance.

Le 11 mars 2020, le Conseil d'administration a décidé du quatorzième plan AGA. 14 748 actions ont été attribuées à 98 bénéficiaires. Ces actions seront transférées aux bénéficiaires le 21 mars 2023 en fonction des performances obtenues sur trois critères : premièrement la performance du FCF (Free Cash Flow) sur les exercices 2020, 2021 et 2022 ; deuxièmement, la part de l'innovation/rénovation dans le chiffre d'affaires 2022 et finalement l'empreinte carbone du groupe en 2022.

Aucun mandataire social n'a été attributaire d'actions gratuites.

Les dix plus grosses attributions à des salariés représentent un nombre de 4 703 actions.

Au 31 décembre 2020, 24 088 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 2020, les salariés ne détenaient aucune participation au capital de Bel au sens de l'article L. 225-102 du Code de commerce.

6.2.4 PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS : BILAN ET DESCRIPTIF

Bilan des programmes de rachat d'actions

L'Assemblée générale mixte du 14 mai 2020 a autorisé le Conseil d'administration, pendant une durée de dix-huit mois à compter de ladite Assemblée, soit jusqu'au 13 novembre 2021, 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 22 mai 2019.

La société Bel a acquis au cours de l'année 2020 un total de 453 actions propres au cours moyen de 314,35 euros, pour un montant de 142 402 euros et dont les frais s'élèvent à 596,61 euros, dont :

- aucune action au titre du programme de rachat d'actions décidé par l'Assemblée générale du 22 mai 2019 ;
- 453 actions au titre du programme de rachat d'actions décidé par l'Assemblée générale du 14 mai 2020 au cours moyen de 314,35 euros.

660 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 2020

Nombre d'actions autodétenues	83 793
% du capital en autodétention	1,22 %
Valeur comptable nette	23 296 milliers d'euros
Valeur nominale (1,50 € par action)	126 milliers d'euros

Descriptif du programme de rachat d'actions soumis à l'Assemblée générale mixte du mardi 11 mai 2021

Conformément aux dispositions de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers ainsi que du Règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014, le présent descriptif a pour objectif de décrire les finalités et les modalités du programme de rachat de ses propres actions par la Société. Ce programme sera soumis à l'autorisation de l'Assemblée générale du mardi 11 mai 2021.

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 : 84 011, 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'achats d'actions ou autre système d'actionnariat des salariés	84 011
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.

Nouveau programme de rachat d'actions

- Sous réserve de l'autorisation du programme par l'Assemblée générale du mardi 11 mai 2021.
- Titres concernés : actions ordinaires.
- Part maximale du capital dont le rachat est autorisé : 10 % du capital (soit 687 233 actions à ce jour), étant précisé que cette limite s'apprécie à la date des rachats afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme. Le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de cette limite correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée du programme dans le cadre de l'objectif de liquidité.
- La Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, compte tenu du nombre d'actions déjà détenues s'élevant à 84 011 (soit 1,22 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 603 222 actions (soit 8,77 % du capital), sauf à céder, transférer ou annuler les titres déjà détenus.
- Prix maximum d'achat : 650 euros.
- Montant maximal théorique du programme : 446 701 450 euros.
- Modalités des rachats : les achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Conseil d'administration appréciera. La Société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable. Ces opérations pourront notamment être effectuées en période d'offre publique dans le respect de la réglementation en vigueur.

- Objectifs :
 - assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de Groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'Entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe ;
 - conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe, étant précisé que les actions acquises à cet effet ne peuvent excéder 5 % du capital de la Société ;
 - assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la Société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
 - procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation à conférer par l'Assemblée générale extraordinaire ;
 - assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI admise par la réglementation, si un tel contrat venait à être mis en place.
- Durée de programme : 18 mois à compter de l'Assemblée générale du mardi 11 mai 2021 soit jusqu'au 10 novembre 2022.



ACTIONNARIAT ET BOURSE

Bourse

En 2020, Leerdammer® innove et lance les Palets Croustillants® en Allemagne, en Belgique, en France et en Suisse. Un goût unique décliné en deux délicieuses recettes : une panure nature parsemée de graines de tournesol, et une panure avec des graines de courge et des herbes aromatiques.



7

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 11 MAI 2021

7.1 Ordre du jour

252

7.2

Texte des projets de résolutions

253

7.1 ORDRE DU JOUR

À CARACTÈRE ORDINAIRE

1. Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 - Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020
3. Affectation du résultat de l'exercice
4. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés et approbation d'une convention nouvelle
5. Renouvellement du mandat de la société UNIBEL en qualité d'administrateur
6. Nomination de Pricewaterhouse Coopers aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire
7. Approbation de la politique de rémunération des Membres du Conseil d'administration
8. Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général
9. Approbation des informations visées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce
10. Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Antoine FIEVET, Président-directeur général
11. 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

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

12. 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 de commerce, durée de l'autorisation, plafond
13. Pouvoirs pour les formalités

7.2 TEXTE DES PROJETS DE RÉSOLUTIONS

À CARACTÈRE ORDINAIRE

PREMIÈRE RÉSOLUTION - Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 - Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des commissaires aux comptes sur l'exercice clos le 31 décembre 2020 approuve, tels qu'ils ont été présentés, les comptes annuels arrêtés à cette date se soldant par un bénéfice de 91 664 534,37 euros.

L'Assemblée Générale approuve spécialement le montant global, s'élevant à 465 399,40 euros, des dépenses et charges visées au 4 de l'article 39 du Code Général des Impôts, ainsi que l'impôt correspondant.

DEUXIÈME RÉSOLUTION - Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020

L'Assemblée Générale, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'Administration et des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés au 31 décembre 2020, approuve ces comptes tels qu'ils ont été présentés se soldant par un bénéfice (part du groupe) de 143 768 101,54 euros.

TROISIÈME RÉSOLUTION - Affectation du résultat de l'exercice

L'Assemblée Générale, sur proposition du Conseil d'Administration décide d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2020 s'élevant à 91 664 534,00 euros en totalité au compte Report à nouveau de la manière suivante :

Origine

Report à nouveau antérieur	590 272 458,47 euros
Résultat de l'exercice	91 664 534,37 euros
Bénéfice distribuable	681 936 992,84 euros

Affectation du résultat

Report à nouveau après affectation	681 936 992,84 euros
TOTAL	681 936 992,84 EUROS

Conformément aux dispositions de l'article 243 bis du Code Général des Impôts, l'Assemblée constate qu'il lui a été rappelé qu'au titre des trois derniers exercices les distributions de dividendes et revenus ont été les suivantes :

Au titre de l'exercice	Revenus éligibles à la réfaction		Revenus non éligibles à la réfaction
	Dividendes	Autres revenus distribués	
2019	24 053 172,50 € soit 3,50 euros par action		
2018	34 018 058,25 € soit 4,95 euros par action	-	-
2017	48 106 345 € soit 7 euros par action	-	-

* Incluant le montant du dividende correspondant aux actions auto détenues non versé et affecté au compte report à nouveau.

QUATRIÈME RÉSOLUTION - Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées et approbation d'une convention nouvelle

Statuant sur le rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées qui lui a été présenté, l'Assemblée Générale approuve la convention nouvelle qui y est mentionnée.

CINQUIÈME RÉSOLUTION - Renouvellement du mandat de la société UNIBEL en qualité d'administrateur

L'Assemblée Générale décide de renouveler le mandat de la société UNIBEL, en qualité d'administrateur, pour une durée de quatre années, venant à expiration à l'issue de l'Assemblée tenue dans l'année 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

SIXIÈME RÉSOLUTION – Nomination de Pricewaterhouse Coopers aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire

Sur proposition du Conseil d'Administration, l'Assemblée Générale nomme Pricewaterhouse Coopers aux fonctions de commissaire aux comptes titulaire 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.

Pricewaterhouse Coopers a déclaré accepter ses fonctions.

SEPTIÈME RÉSOLUTION – Approbation de la politique de rémunération des Membres du Conseil d'administration

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des membres du Conseil d'administration, présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

HUITIÈME RÉSOLUTION – Approbation de la politique de rémunération du Président-directeur général

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président Directeur général présentée dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

NEUVIÈME RÉSOLUTION – Approbation des informations visées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, approuve les informations visées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce mentionnées dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise figurant dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

DIXIÈME RÉSOLUTION – Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Antoine FIEVET, Président-directeur général

L'Assemblée Générale, statuant en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, approuve les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à Monsieur Antoine FIEVET, Président Directeur Général, présentés dans le document d'enregistrement universel 2020 paragraphe 4.2.

ONZIÈME RÉSOLUTION – 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

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise ce dernier, pour une période de dix-huit mois, conformément aux articles

L. 225-10-62 et suivants et L. 225-210 et suivants du Code de commerce, à procéder à l'achat, en une ou plusieurs fois aux époques qu'il déterminera, d'actions de la société dans la limite de 10 %, du nombre d'actions composant le capital social, le cas échéant ajusté afin de tenir compte des éventuelles opérations d'augmentation ou de réduction de capital pouvant intervenir pendant la durée du programme.

Cette autorisation met fin à l'autorisation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 14 mai 2020 dans sa douzième résolution à caractère ordinaire.

Les acquisitions pourront être effectuées en vue :

- d'assurer l'animation du marché secondaire ou la liquidité de l'action BEL par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement au travers d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation, étant précisé que dans ce cadre, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite susvisée correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues ;
- de conserver les actions achetées et les remettre ultérieurement à l'échange ou en paiement dans le cadre d'opérations éventuelles de croissance externe ;
- d'assurer la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans d'actions attribuées gratuitement (ou plans assimilés) au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ainsi que toutes allocations d'actions au titre d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), au titre de la participation aux résultats de l'entreprise et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux du groupe ;
- d'assurer la couverture de valeurs mobilières donnant droit à l'attribution d'actions de la société dans le cadre de la réglementation en vigueur ;
- de procéder à l'annulation éventuelle des actions acquises, conformément à l'autorisation conférée ou à conférer par l'Assemblée Générale Extraordinaire.

Ces achats d'actions pourront être opérés par tous moyens, y compris par voie d'acquisition de blocs de titres, et aux époques que le Conseil d'Administration appréciera.

La société se réserve le droit d'utiliser des mécanismes optionnels ou instruments dérivés dans le cadre de la réglementation applicable.

Le prix maximum d'achat est fixé à 650 euros par action. En cas d'opération sur le capital, notamment de division ou de regroupement des actions ou d'attribution gratuite d'actions aux actionnaires, le montant sus-indiqué sera ajusté dans les mêmes proportions (coefficient multiplicateur égal au rapport entre le nombre d'actions composant le capital avant l'opération et le nombre d'actions après l'opération).

Le montant maximal de l'opération est fixé à 446 701 450 euros.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à ces opérations, d'en arrêter les conditions et les modalités, de conclure tous accords et d'effectuer toutes formalités.

À CARACTÈRE EXTRAORDINAIRE

DOUZIÈME RÉOLUTION - 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

L'Assemblée Générale, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport des commissaires aux comptes :

- donne au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, l'autorisation d'annuler, sur ses seules décisions, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital calculé au jour de la décision d'annulation, déduction faite des éventuelles actions annulées au cours des 24 derniers mois précédents, les actions que la société détient ou pourra détenir par suite des rachats réalisés dans le cadre de l'article L. 22-10-62 du Code de commerce ainsi que de réduire le capital social à due concurrence conformément aux dispositions légales et réglementaires en vigueur ;

- fixe à vingt-quatre mois à compter de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente autorisation ;
- donne tous pouvoirs au Conseil d'Administration pour réaliser les opérations nécessaires à de telles annulations et aux réductions corrélatives du capital social, modifier en conséquence les statuts de la société et accomplir toutes les formalités requises.

TREIZIÈME RÉOLUTION - Pouvoirs pour les formalités

L'Assemblée Générale donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du présent procès-verbal à l'effet d'accomplir toutes les formalités de dépôt et de publicité requises par la loi.



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 11 MAI 2021

Texte des projets de résolutions



La gamme Boursin® Tartinables a été lancée en France en mars 2020. Elle se décline à travers 10 références parmi lesquels Boursin Saumon, Aneth et Citron Vert ou Boursin Concombre et Aneth. Une manière pour la marque d'élargir sa gamme de produits et de conquérir le rayon traiteur.



8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1	Personne responsable du document d'enregistrement universel et du Rapport financier annuel	258	8.3	Renseignements sur les filiales et participations	260
8.2	Renseignements concernant la Société	259	8.4	Contrats importants	262
			8.5	Documents disponibles	262
			8.6	Tables de concordances	263

8.1 PERSONNE RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Nom et fonction

M. Antoine Fiévet, Président-directeur général de Bel.

Attestation du responsable

J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société ainsi que de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le Rapport de gestion inclus dans le présent document d'enregistrement universel aux chapitres et paragraphes indiqués dans les tables de concordance figurant au Chapitre 8, présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Suresnes, le 6 avril 2021

Le Président-directeur général

M. Antoine Fiévet

8.2 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

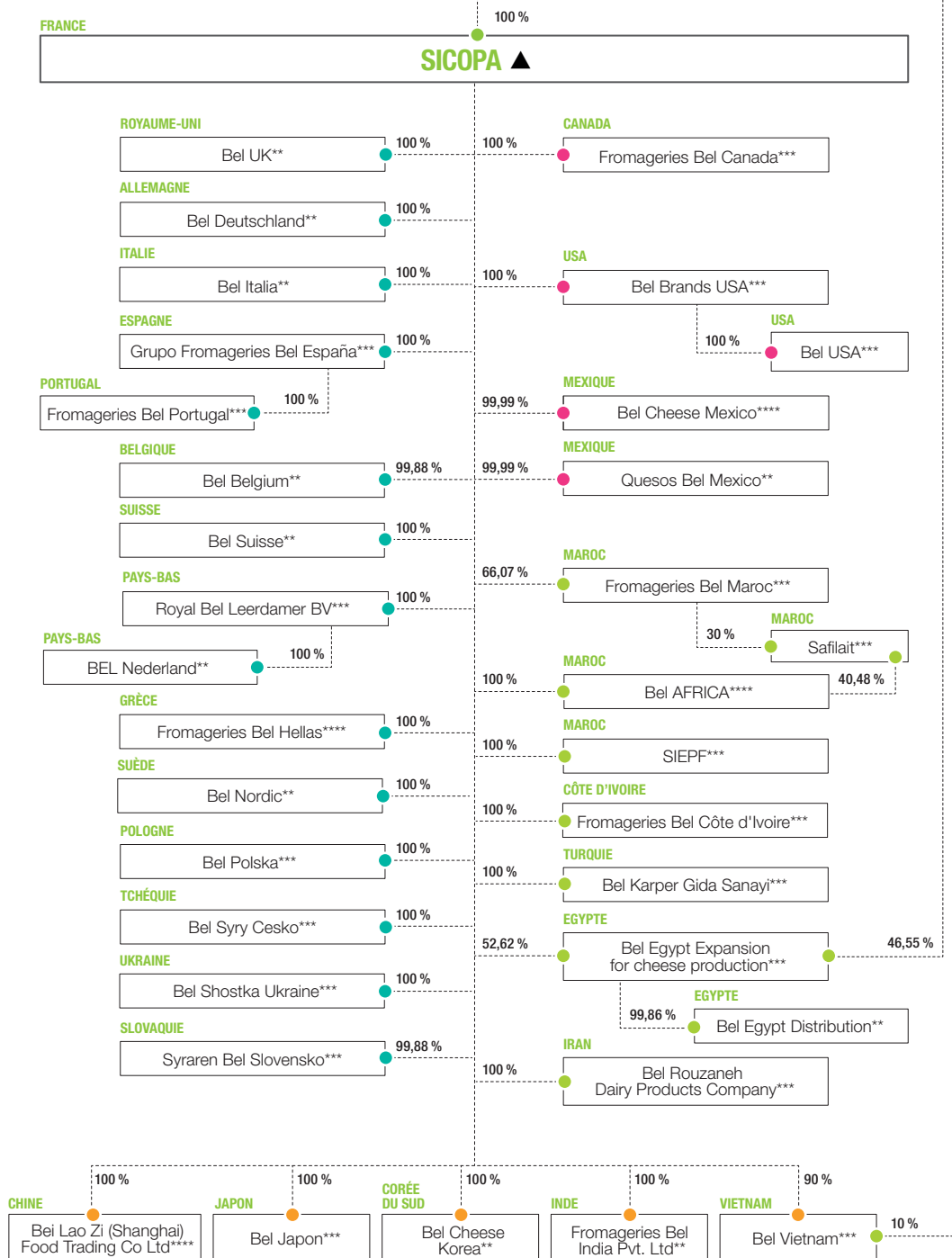
8.3 RENSEIGNEMENTS SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

FRANCE

Unibel

FRANCE

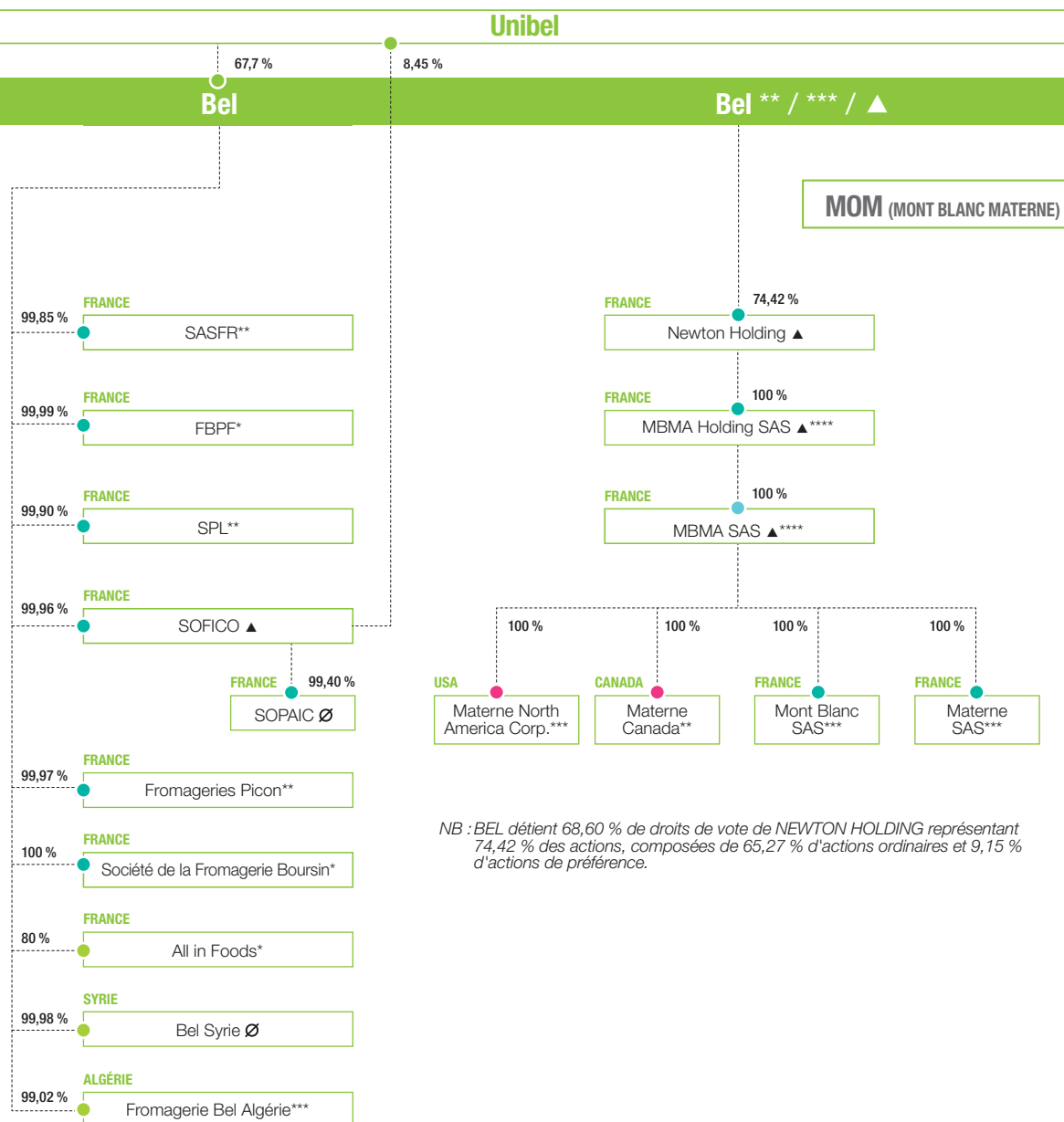
Bel



NB : ne sont représentés que les sociétés consolidées et les pourcentages de détections supérieurs à 2 %. Les pourcentages de contrôle et d'intérêts totaux de Groupe, dans chaque filiale, figurent à la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, publiée au paragraphe 5.5.1. Les détections en droits de vote sont identiques aux détections en capital.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Renseignements sur les filiales et participations



* Activité de production

** Activité de commercialisation

*** Activité de production et de commercialisation

**** Services administratifs

▲ Société Holding

Ø Sans activité en 2020

● Europe

● Amériques

● Asie-Pacifique

● Moyen-orient / Grande Afrique

8.4 CONTRATS IMPORTANTS

Les contrats conclus par la Société et ses filiales dans le cadre normal de leurs affaires ne sont pas repris ci-dessous.

Le Groupe est lié avec certains actionnaires minoritaires de ses filiales consolidées par des accords qui prévoient notamment le rachat de leur participation sous certaines conditions. Le Groupe a conclu, le 10 août 2015, avec les actionnaires minoritaires de Safilait, des promesses d'achat et de ventes aux termes desquelles il s'est engagé à acquérir leurs actions entre 2020 et 2026. Le prix d'acquisition sera fonction de la rentabilité et de la situation financière de la société Safilait à la date de mise en œuvre des promesses.

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 Groupe a la possibilité d'exercer partiellement cette promesse (portant sur 17,5 % desdites actions) au plus tard le 30 avril 2021 pour un prix fixé à 152 millions d'euros.

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.

Bel est également entrée en négociation exclusive avec le groupe Lactalis en date du 18 mars 2021 suite à la signature

d'une promesse unilatérale d'achat portant sur la cession 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.

Bel a annoncé son intention de déposer, à l'issue de la réalisation de la cession du périmètre Leerdammer (sous réserve des processus d'information-consultation des instances représentatives du personnel et de l'obtention des autorisations des autorités de la concurrence), une offre publique de rachat d'actions (OPRA) à un prix de 440 euros par action⁽¹⁾ (dividende attaché).

Unibel déposera par ailleurs auprès de l'AMF un projet d'OPR-RO sur le solde des titres Bel, dès que possible à l'issue du règlement livraison de l'OPRA et au même prix par action que cette dernière, soit 440 euros par action⁽²⁾ (dividende attaché). Ce projet d'offre publique fera l'objet d'une décision de conformité de la part de l'Autorité des marchés financiers.

Le prix proposé dans le cadre de chacune des offres publiques représenterait une prime de 16 % sur le cours de clôture du 17 mars 2021 et de 28 % sur le cours moyen pondéré par les volumes des 60 jours précédant le 17 mars 2021.

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 2020 ».

Des informations sur le contrat de prestations de service existant entre Unibel et Bel sont données au paragraphe 4.4.2 « Parties liées ».

8.5 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.

Le document d'enregistrement universel est disponible sur le site de Bel www.groupe-bel.com et de l'Autorité des marchés financiers www.amf-france.org. Il peut être obtenu sans frais au siège social sis 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes – France.

(1) L'équité du prix d'OPRA est soumise à l'appréciation de l'expert indépendant désigné.

(2) Calculée sur le cours moyen pondéré par les volumes des 60 jours précédant le 17 mars 2021.

8.6 TABLES DE CONCORDANCES

8.6.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES ANNEXES 1 ET 2 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 2019/980

Cette table de concordance reprend les rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement européen n° 2019/980 et renvoie aux paragraphes du document d'enregistrement universel qui mentionnent les informations correspondantes.

Nouvelles références DEU	Intitulés	Chapitres ou paragraphes ou pages du DEU
Section 1	Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
Point 1.1	Personnes responsables des informations	8.1
Point 1.2	Attestation des responsables du document	8.1
Point 1.3	Déclaration d'expert	
Point 1.4	Autres attestations en cas d'informations provenant de tiers	8.1
Point 1.5	Déclaration relative à l'approbation du document	p. 1
Section 2	Contrôleurs légaux des comptes	5.5.3
Point 2.1	Coordonnées	5.5.3
Point 2.2	Changements	5.5.3
Section 3	Facteurs de risques	2.
Point 3.1	Description des risques importants	2.
Section 4	Informations concernant l'émetteur	8.2
Point 4.1	Raison sociale et nom commercial	8.2
Point 4.2	Enregistrement au RCS et identifiant (LEI)	8.2
Point 4.3	Date de constitution et durée	8.2
Point 4.4	Siège social – forme juridique – législation applicable – site web – autres	8.2
Section 5	Aperçu des activités	1.
Point 5.1	Principales activités	1.3
Point 5.1.1	Nature des opérations et principales activités	1.3
Point 5.1.2	Nouveaux produits et/ou services	1.3
Point 5.2	Principaux marchés	1.3
Point 5.3	Événements importants	1.3
Point 5.4	Stratégie et objectifs financiers et non financiers	1.1.4
Point 5.5	Degré de dépendance	1.5.2
Point 5.6	Position concurrentielle	1.5.2
Point 5.7	Investissements	1.5.2
Point 5.7.1	Investissements importants réalisés	1.5.2
Point 5.7.2	Investissements importants en cours ou engagements fermes	1.5.2
Point 5.7.3	Coentreprises et participations significatives	1.5.2
Point 5.7.4	Impact environnemental de l'utilisation des immobilisations corporelles	3.6

Nouvelles références DEU	Intitulés	Chapitres ou paragraphes ou pages du DEU
Section 6	Structure organisationnelle	
Point 6.1	Description sommaire du Groupe/Organigramme	8.3
Point 6.2	Liste des filiales importantes	1.1. et 8.3
Section 7	Examen de la situation financière et du résultat	5.3
Point 7.1	Situation financière	5.3.1
Point 7.1.1	Exposé de l'évolution et résultat des activités	5.3.2
Point 7.1.2	Évolutions futures et activités en matière de recherche et de développement	
Point 7.2	Résultats d'exploitation	5.3.2
Point 7.2.1	Facteurs importants	5.3.2
Point 7.2.2	Changements importants du chiffre d'affaires net ou des produits nets	5.3.2
Section 8	Trésorerie et capitaux	5.4
Point 8.1	Capitaux de l'émetteur	5.4.1
Point 8.2	Flux de trésorerie	5.4.2
Point 8.3	Besoins de financement et structure de financement	5.3.3
Point 8.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	5.3.5
Point 8.5	Sources de financement attendues	5.4.5
Section 9	Environnement réglementaire	2.4
Point 9.1	Description de l'environnement réglementaire et des facteurs extérieurs influant	2.4
Section 10	Informations sur les tendances	1.2
Point 10.1	a) Principales tendances récentes	1.2
	b) Changement significatif de performance financière du Groupe depuis la clôture	
Point 10.2	Élément susceptible d'influer sensiblement sur les perspectives	1.4.
Section 11	Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
Point 11.1	Prévision ou estimation du bénéfice en cours	N/A
Point 11.2	Principales hypothèses	N/A
Point 11.3	Attestation sur la prévision ou l'estimation du bénéfice	N/A
Section 12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	4.1.
Point 12.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	4.1
Point 12.2	Conflits d'intérêts	4.1.3
Section 13	Rémunération et avantages	4.2
Point 13.1	Rémunérations et avantages versés ou octroyés	4.2
Point 13.2	Provisions pour retraite ou autres	4.2
Section 14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	4.
Point 14.1	Durée des mandats	4.1.4
Point 14.2	Contrats de service	4.1.2
Point 14.3	Comités	4.1.5
Point 14.4	Conformité aux règles du gouvernement d'entreprise	4.1.1
Point 14.5	Incidences significatives potentielles et modifications futures de la gouvernance	

Nouvelles références DEU	Intitulés	Chapitres ou paragraphes ou pages du DEU
Section 15	Salariés	3.2
Point 15.1	Répartition des salariés	3.2
Point 15.2	Participations et stock-options	6.2.3
Point 15.3	Accord de participation des salariés au capital	6.2.3
Section 16	Principaux actionnaires	6.1
Point 16.1	Répartition du capital	6.1.4
Point 16.2	Droits de vote différents	6.1.4
Point 16.3	Contrôle de l'émetteur	6.1.2
Point 16.4	Accord d'actionnaires	6.1.1 et 6.1.2
Section 17	Transactions avec des parties liées	4.4
Point 17.1	Détail des transactions	
Section 18	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	5.
Point 18.1	Informations financières historiques	5.1
Point 18.1.1	Informations financières historiques auditées	5.1
Point 18.1.2	Changement de date de référence comptable	N/A
Point 18.1.3	Normes comptables	Note 1 – annexe aux comptes consolidés
Point 18.1.4	Changement de référentiel comptable	Note 1 – annexe aux comptes consolidés
Point 18.1.5	Contenu minimal des informations financières auditées	5.5.1
Point 18.1.6	États financiers consolidés	5.5.1
Point 18.1.7	Date des dernières informations financières	5.7
Point 18.2	Informations financières intermédiaires et autres	5.8
Point 18.2.1	Informations financières trimestrielles ou semestrielles	N/A
Point 18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	
Point 18.3.1	Rapport d'audit	
Point 18.3.2	Autres informations auditées	N/A
Point 18.3.3	Informations financières non auditées	N/A
Point 18.4	Informations financières pro forma	5.2
Point 18.4.1	Modification significative des valeurs brutes	N/A
Point 18.5	Politique en matière de dividendes	5.9
Point 18.5.1	Description	5.9
Point 18.5.2	Montant du dividende par action	5.9
Point 18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.10
Point 18.6.1	Procédures significatives	
Point 18.7	Changement significatif de la situation financière de l'émetteur	5.11
Point 18.7.1	Changement significatif depuis la clôture	

Nouvelles références DEU	Intitulés	Chapitres ou paragraphes ou pages du DEU
Section 19	Informations supplémentaires	6.1.3 et 6.2.4
Point 19.1	Capital social	6.1.1
Point 19.1.1	Montant du capital émis	6.1
Point 19.1.2	Actions non représentatives du capital	6.1.3
Point 19.1.3	Actions autodétenues	6.1.1
Point 19.1.4	Valeurs mobilières	N/A
Point 19.1.5	Conditions de droit d'acquisition et/ou toute obligation	6.1.3
Point 19.1.6	Option ou accord	6.1.2
Point 19.1.7	Historique du capital social	6.1.3
Point 19.2	Acte constitutif et statuts	4.1.2 ; 4.1.3 ; 6.1.3 ; 6.1.4 et 8.2
Point 19.2.1	Inscription au registre et objet social	8.2
Point 19.2.2	Catégories d'actions existantes	6.1
Point 19.2.3	Disposition impactant un changement de contrôle	
Section 20	Contrats importants	8.4
Point 20.1	Résumé de chaque contrat	
Section 21	Documents disponibles	8.5
Point 21.1	Déclaration sur les documents consultables	

8.6.2 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET AUTRES ÉLÉMENTS INCLUS

Afin de faciliter la lecture, la table de concordance ci-dessous permet d'identifier les informations qui constituent le Rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Rapport financier annuel		Chapitres ou paragraphes du document d'enregistrement universel
1	Comptes annuels	5.5.2
2	Comptes consolidés	5.5.1
3	Rapport de gestion (au sens du Code monétaire et financier)	
	3.1 Informations contenues à l'article L. 225-100 et L. 225-100-2 du Code de commerce	
	• Analyse de l'évolution des affaires	1.3
	• Analyse des résultats	5.3.2
	• Analyse de la situation financière	5.3.1
	• Indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, de nature non financière	3.6
	• Principaux risques et incertitudes	2
	• Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société et du Groupe	4.3.4
	• Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de la Société et du Groupe	2.4
	• Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie de la Société et du Groupe	5.5.1 Note 4.15
	• Utilisation d'instruments financiers de la Société et du Groupe	5.5.1 Note 4.15
	• Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les restreindre (stratégie bas carbone) de la Société et du Groupe	3
	3.2 Informations contenues à l'article L. 225-211 du Code de commerce	
	• Rachats par la Société de ses propres actions	6.2.4
4	Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du Rapport financier annuel	8.1
5	Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes annuels et les comptes consolidés	5.5.1 et 5.5.2
Autres documents inclus dans le document d'enregistrement universel		
1	Descriptif du programme de rachat d'actions	6.2.4

8.6.3 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

Le présent document d'enregistrement universel constitue le Rapport de gestion du Conseil à l'Assemblée générale : l'annexe ci-dessous renvoie le lecteur plus précisément aux éléments requis à ce titre.

Rapport de gestion de la Société et du Groupe	Chapitres ou paragraphes du document d'enregistrement universel
Situation et activité de la Société et du Groupe au cours de l'exercice	1.1, 1.3, 1.5 et 5.5.2
Activité et résultats de la Société et du Groupe par branche d'activité	
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société et du Groupe	1.3, 5.3 et 5.5.2
Indicateurs clefs de performance de nature financière et, le cas échéant, non financière de la Société et du Groupe	3
Évolution prévisible de la situation de la Société et du Groupe	1.2 et 1.4
Événements importants survenus depuis la date de clôture de la Société et du Groupe	5.5.2 Note 31
Activités en matière de recherche et de développement de la Société et du Groupe	1.1.4 et 5.6.2
Prises de participation ou de contrôle significatifs	5.5.2
Avis de détention de plus de 10 % dans le capital d'une autre société par actions	8.3
Éléments de calcul et résultat de l'ajustement éventuel pour les titres donnant accès au capital en cas d'opération avec maintien du droit préférentiel de souscription, d'attribution gratuite d'actions, de distribution de réserves ou de primes d'émission, de modification dans la répartition de ses bénéfices ou d'amortissement du capital	N/A
Éléments de calcul et résultat de l'ajustement des bases d'exercice des options de souscription et d'achat d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'achat par la Société de ses propres actions à un prix supérieur au cours de Bourse	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anti-concurrentielles	N/A
Information sur les délais de paiement des fournisseurs ou des clients de la Société (et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients)	5.6.2
Indications sur l'utilisation des instruments financiers de la Société et du Groupe	5.5.1 Note 4.15
Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2
Procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société et du Groupe	4.3.4
Objectif et politique de couverture des transactions pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture de la Société et du Groupe	2.4
Exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie	2.4 et 5.5.1 Note 4.15 et 5.5.2 Note 1.10
Risques financiers liés aux effets du changement climatique et présentation des mesures prises pour les réduire (stratégie bas carbone) de la Société et du Groupe	3
Renseignements relatifs à la répartition et l'évolution de l'actionnariat	6.1
Autocontrôle	6.1
Participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice	6.2.3
État récapitulatif des opérations réalisées par les dirigeants sur les titres de la Société	6.2.2
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	6.2.4
Dépenses et charges non déductibles fiscalement	5.6.2
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	5.9
Conditions de levées et de conservation des options par les dirigeants mandataires sociaux	N/A

	Chapitres ou paragraphes du document d'enregistrement universel
Rapport de gestion de la Société et du Groupe	
Conditions de conservation des actions gratuites attribuées aux dirigeants mandataires sociaux	4.2.1 et 4.1.3
Tableau des résultats au cours des cinq dernières années	5.5.2
Liste des succursales	1.5.1
Montant des prêts interentreprises	
Informations relatives à l'exploitation d'une installation SEVESO (article L. 515-8 C. de l'environnement)	NA
Plan de vigilance	3
DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRAFINANCIÈRE (VOIR TABLE DE CONCORDANCE SPÉCIFIQUE)	
Documents joints au Rapport de gestion	
1. Rapport sur le gouvernement d'entreprise	
Politique de rémunération des mandataires sociaux	4.2.2
Informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce	4.2.2
Composition et fonctionnement du Conseil	
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	4.1.2
Conventions conclues entre un mandataire social ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 (hors conventions courantes)	4.4 et 4.1.3
Choix fait de l'une des deux modalités d'exercice de la Direction générale à l'occasion du premier rapport ou en cas de modification	4.1.4
Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	4.1.4
Description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil	4.1.4
Parité au sein du Comité mis en place par la Direction générale	
Mixité dans les dix postes à plus forte responsabilité	
Limitations des pouvoirs de la Direction générale	4.1.4
Référence à un Code de gouvernement d'entreprise ou, à défaut, justification et indication des règles retenues en complément des exigences légales	4.1.1
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'Assemblée générale ou dispositions des statuts prévoyant ces modalités	6.1.3
Description de la procédure mise en place par la Société permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions et de sa mise en œuvre	
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires en matière d'augmentations de capital	6.1.3
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (L. 225-37-5 Code de commerce)	

8.6.4 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Les Chapitres 1, 2 et 3 répondent aux exigences des articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce.

Déclaration de performance extra-financière	Paragraphe(s) du document d'enregistrement universel
Modèle d'affaires de la Société	3.1.1 Modèle d'affaires
Description des principaux risques liés à l'activité de la Société	2. Facteurs de risques et politique d'assurance 3.1.2 Analyse des principaux enjeux extra-financiers
Description des politiques appliquées par la Société et des résultats de ces politiques, relatifs aux	
Conséquences sociales et environnementales de l'activité de la Société	3. Responsabilité sociétale de l'Entreprise
Effets de l'activité de la Société quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale	3.1.4 L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires 3.1.5 Plan de vigilance
Conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit	3.5 Concevoir des emballages responsables 3.6 Lutter contre le changement climatique et réduire l'empreinte environnementale
Engagements sociétaux en faveur :	
- du développement durable - de l'économie circulaire - de la lutte contre le gaspillage alimentaire et la précarité alimentaire - du respect du bien-être animal - d'une alimentation responsable, équitable et durable	3.4 Promouvoir une agriculture durable 3.5.2 Encourager et faciliter le recyclage de ses produits 3.6.4 Lutter contre le gaspillage alimentaire
Accords collectifs conclus dans l'Entreprise	3.2.1.4 Promouvoir un dialogue positif
Actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et mesures prises en faveur des personnes handicapées	3.2.1.2 Favoriser l'égalité des chances et la diversité



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