



**ENGAGÉS
POUR UNE
ALIMENTATION
PLUS SAIN
ET PLUS DURABLE**

RAPPORT INTÉGRÉ 2023



bel'
for all for
good



**Le Groupe
en 2023 _ p. 2**

**Les enjeux de demain :
3 défis à relever _ p. 4**

Gouvernance _ p. 10

**Des fondamentaux
solides _ p. 16**

**Nos engagements
en action _ p. 30**



C'est en donnant accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous que nous œuvrons au développement d'un nouveau modèle alimentaire :

-  **un modèle qui se veut respectueux des ressources naturelles de la planète;**
-  **un modèle qui bénéficie à l'ensemble de notre écosystème depuis l'amont agricole jusqu'aux consommateurs;**
-  **un modèle qui nous permet ainsi d'agir pour les générations d'aujourd'hui et celles de demain.**

Le Groupe Bel en 2023

5^e
génération
de dirigeants
familiaux

Nos 3 valeurs

**AUDACE
ENGAGEMENT
BIENVEILLANCE**


10 902
collaborateurs


120
pays de
commercialisation


1169
producteurs
laitiers


87,7%
de recettes
« positives »⁽²⁾


6 100
fournisseurs


99/100
à l'index égalité
hommes-femmes⁽¹⁾


Plus de **30**
marques, dont
6 internationales


51
filiales dans
35 pays


31
sites de
production


50
projets soutenus par
la Fondation Bel


180
Leaders et Activistes
Diversité Équité
et Inclusion


Score de
81/100
médaille de platine
EcoVadis

LAURÉAT 2023
du Trophée de
la Raison d'Être

(1) Activité Cheese seulement.

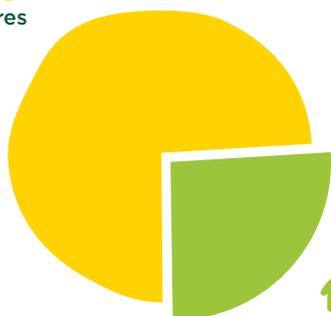
(2) Portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ ou disposant de 0 ou 1 additif.

3645 M€

de chiffre d'affaires en 2023

NOS MARCHÉS

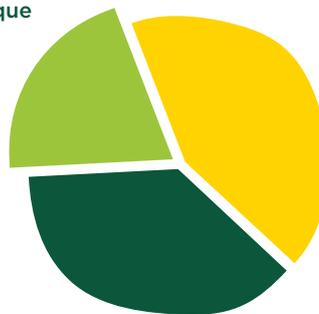
2591 M€
Marchés matures



1054 M€
Nouveaux territoires

NOS IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES

640,4 M€
Moyen-Orient,
Grande Afrique



1596 M€
Europe

1409 M€
Amériques,
Asie Pacifique



Comment garantir une alimentation plus saine et plus durable pour tous ?

LE CONSTAT — La question alimentaire est devenue un enjeu planétaire. Dans un monde global, les usages évoluent rapidement et tendent à s'aligner sur le modèle occidental, caractérisé par une consommation importante de viande rouge, d'aliments transformés, de graisses saturées, de sucres raffinés, et par une consommation très faible de fibres et de vitamines. Il est donc plus que jamais essentiel d'accompagner les consommateurs, dès le plus jeune âge, vers des habitudes plus durables, en leur proposant des produits accessibles et sains.



L'AVIS DE L'EXPERT **ADAM DREWNOWSKI**

Professeur d'épidémiologie et Directeur du Centre de nutrition en santé publique à l'École de santé publique de l'Université de Washington, à Seattle



Nous sommes passés des repas pris en famille, à heure fixe, à des repas plus petits, pris individuellement, à toute heure du jour. Ce snacking ne peut pas être constitué uniquement d'aliments sucrés, il doit nous fournir l'énergie et les nutriments dont nous avons besoin. Un snacking sain, qui inclurait différents types de produits laitiers et à base de fruits a, selon moi, toute sa place. Les experts répètent que le modèle alimentaire est "cassé" et doit être réorienté. En réalité, pour que ce modèle soit soutenable, il doit tenir compte de quatre dimensions : la santé, l'économie, la société et l'environnement. L'alimentation doit être nutritive, accessible financièrement, socialement acceptable et à faible impact pour l'environnement. En tant qu'acteur des systèmes alimentaires, Bel doit se positionner dans tous ces domaines, en utilisant des indicateurs fiables, car il peut jouer un rôle majeur dans le développement d'aliments sains et abordables. »



51%

de la population mondiale sera en surpoids ou obèse d'ici à 2035 si la tendance actuelle n'est pas stoppée
(Source World Obesity Atlas 2023.)

1/3

de la population mondiale vivra en Inde ou en Chine à l'horizon 2050



NOTRE CONVICTION

Les produits Bel sont consommés par 400 millions de personnes dans le monde. Nous avons donc une très grande responsabilité dans le fait d'apporter une alimentation sûre, nutritive et équilibrée au plus grand nombre. C'est pourquoi nous nous développons tout autant sur des marchés matures qu'en Inde ou en Chine, afin d'offrir, partout dans le monde, des solutions adaptées aux besoins des consommateurs.



NOTRE OBJECTIF

En 2030, 90% des recettes ciblant les enfants et les familles seront « positives » : soit elles respecteront les critères Bel Nutri+, notre système interne de profilage nutritionnel basé sur les recommandations de l'OMS, soit elles contiendront 0 ou 1 additif (aujourd'hui : 85%).



Pour en savoir plus sur nos actions, rendez-vous **page 44**

Peut-on encore changer les modèles agricoles afin de protéger la planète ?

LE CONSTAT — Selon la Banque mondiale, le développement de l'agriculture est l'un des leviers les plus puissants pour mettre fin à l'extrême pauvreté, renforcer le partage de la prospérité et nourrir les 9,7 milliards de personnes que comptera la planète en 2050. Mais l'agriculture moderne est aussi la principale cause d'épuisement des sols.

(Source : « Global Land Outlook », publié en 2023 par la Convention de l'ONU sur la lutte contre la désertification.)



L'AVIS DE L'EXPERT PASCAL CANFIN

Président de la Commission de l'environnement, de la santé publique et de la sécurité alimentaire du Parlement européen



40%

des terres mondiales sont dégradées en 2023 (contre 25% en 2017)

70%

des terres émergées de la planète ont déjà été transformées par l'homme



Aujourd'hui, la transition agricole est prise en étau entre ceux qui nient sa nécessité et ceux qui nient sa difficulté. Pour sortir de cette situation, il convient de repenser notre approche en opérant une transition de toute la chaîne alimentaire, et pas seulement celle des agriculteurs, afin que la production agroécologique ait des débouchés industriels, des filières logistiques adaptées, une demande à la hauteur, des financements publics et privés correctement orientés. Agir dans ce domaine suscite de grandes inquiétudes pour les agriculteurs. Il faut l'entendre et il faut les accompagner. Bel peut aider à prendre part à la transition via des contrats de long terme avec ses fournisseurs, qui garantissent un débouché tout en sécurisant les changements de pratiques demandés. Et, au fond, à montrer que le chemin de la transition est à la fois pertinent sur le plan environnemental, mais aussi possible sur le plan économique. Je crois à l'efficacité d'une alliance entre les pans progressistes du monde politique et du monde économique pour permettre des avancées majeures et concrètes au service d'une meilleure alimentation et d'un modèle agricole plus durable. »



NOTRE CONVICTION

Encourager les pratiques agricoles durables est l'un des piliers de notre stratégie.

En collaboration avec le WWF France, nous œuvrons depuis plus d'une décennie pour un modèle alimentaire plus durable. Aujourd'hui nous allons plus loin en soutenant les agriculteurs dans leur transition vers des méthodes régénératrices. Cette agriculture est un ensemble de pratiques qui permet de régénérer les sols, de préserver la biodiversité et les ressources en eau et d'atténuer le changement climatique, et qui vient soutenir la résilience des exploitations.



NOTRE OBJECTIF

100% du lait et des pommes utilisés dans nos produits seront issus de l'agriculture régénératrice d'ici à 2030 (étendu d'ici à 2035 à l'ensemble de nos matières premières clés).



Pour découvrir comment nous contribuons à la transformation des modèles agricoles, rendez-vous **page 40**

Comment faire pour réduire vraiment le gaspillage alimentaire ?

LE CONSTAT — Environ 40% des aliments produits dans le monde sont perdus entre la récolte et la consommation (source WWF, 2021). Ce gaspillage se produit tout au long de la chaîne de valeur alimentaire, depuis la production de matières premières jusqu'au stade de la consommation, en passant par la phase de transformation et la distribution. Ce phénomène entraîne des conséquences sociales, économiques et environnementales majeures. Car perdre ou gaspiller de la nourriture, c'est aussi gaspiller toutes les ressources qui ont été utilisées pour la produire : l'eau, la terre, l'énergie, la main-d'œuvre et le capital.



L'AVIS DE L'EXPERTE LIZ GOODWIN

Senior Fellow et Directrice pertes
et gaspillage alimentaires
au World Resources Institute



Réduire de moitié le gaspillage alimentaire contribue considérablement à réduire les émissions globales de gaz à effet de serre. Cet objectif à l'horizon 2030 sera difficile au niveau global, mais il est tout à fait atteignable localement et individuellement. Dans les entreprises, on peut agir en identifiant les maillons où se crée le gaspillage et en prenant des mesures pour le réduire au sein des opérations et de la chaîne d'approvisionnement. À la maison, la principale cause de gaspillage est le fait que nous achetons trop. Il y a de nombreuses stratégies pour y remédier : faire des listes, mieux utiliser son congélateur, bien comprendre l'étiquetage des produits... Il est important que des entreprises comme Bel réduisent le gaspillage alimentaire au sein de leurs activités pour réduire les pertes et le gaspillage sur toute la chaîne. Elles peuvent également encourager leurs consommateurs, en les aidant à comprendre l'étiquetage des produits et en les accompagnant pour moins gaspiller. »



40%

des aliments produits
ne sont jamais consommés
alors que 1 personne sur
9 souffre de malnutrition
dans le monde

8 à 10%

Le gaspillage alimentaire
représente 8% à 10% du
total des émissions de gaz
à effet de serre provenant
de l'activité humaine



NOTRE CONVICTION

Il est possible d'éviter et de réduire tout au long de la chaîne de valeur, de la ferme au consommateur, le gaspillage alimentaire. Ce combat fait partie de l'ADN de Bel, dès l'origine, qui a mis la portion au cœur de son modèle. En effet, celle-ci apporte la juste dose et évite le gaspillage à la maison. Nous mettons donc tout en œuvre pour relever ce défi collectif avec nos producteurs, nos partenaires (transporteurs, distributeurs), et nos consommateurs.



NOTRE OBJECTIF

Réduire de moitié le gaspillage alimentaire d'ici à 2030, par rapport à 2021.



Pour en savoir plus
sur nos actions,
rendez-vous **page 42**

Message d'Antoine Fiévet, Président du Groupe Bel

Notre modèle d'entreprise familiale est un atout pour relever les défis du moment.

La période que nous traversons exige de nouvelles formes d'engagement pour répondre à des défis planétaires qui nous concernent tous. Chez Bel, nous avons la chance de porter un modèle d'entreprise familial qui est une vraie force. Dans un contexte de crise et d'incertitude, nous formons un collectif soudé autour de valeurs humanistes et d'une mission claire : donner accès, sur nos trois territoires complémentaires, le lait, le fruit et le végétal, à une alimentation plus saine et plus responsable pour tous. Cette mission ambitieuse, *For All. For Good.* nous oblige et nous engage.

En tant qu'entreprise agroalimentaire, nous faisons partie d'une chaîne responsable d'environ un tiers des émissions mondiales de carbone et de la moitié de l'empreinte méthane totale de l'Union européenne.

Nous avons donc un rôle clé à jouer dans la lutte contre le réchauffement climatique, et ce rôle, nous l'assumons pleinement, notamment en développant des projets de séquestration de carbone ou en rejoignant à l'occasion de la COP28, la Dairy Methane Action Alliance (DMAA). Nous avons aussi une responsabilité particulière, pour permettre à tous, et en particulier aux enfants, d'accéder à une alimentation de qualité. C'est l'objectif de notre Fondation d'entreprise, qui a fêté ses 15 ans en 2023 et qui a permis, grâce à un formidable travail de terrain avec les ONG et les associations, partout dans le monde, d'aider plusieurs milliers d'enfants vulnérables. Ces avancées ne seraient pas possibles sans la mobilisation de nos collaborateurs, que je veux saluer ici. Leur énergie, leur contribution sont essentielles. Elles vont nous permettre, j'en suis convaincu, de réussir notre transformation vers un modèle de performance durable et responsable.



**PORTER UNE MISSION AMBITIEUSE,
FOR ALL. FOR GOOD. NOUS ENGAGE.
NOUS AVONS UN RÔLE CLÉ À
JOUER DANS LA LUTTE CONTRE
LE RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE,
ET CE RÔLE, NOUS L'ASSUMONS
PLEINEMENT.**



Entretien avec Cécile Béliot, Directrice générale du Groupe Bel



Que reprenez-vous de 2023 ?

Tout en consolidant ses positions dans son métier historique, Bel accélère son développement avec Materne®, et les marques Pom'Potes®, GoGo squeeZ®, Mont Blanc®. Le fruit vient parfaitement compléter nos positions sur le snacking sain, et constitue déjà un véritable levier de croissance. Certaines régions, comme l'Amérique du Nord et l'Asie, ont été particulièrement porteuses cette année, ainsi que les canaux de distribution e-commerce et hors domicile. En complément de nos ambitions de développement sur le lait, tout cela confirme la pertinence de notre modèle, de notre stratégie d'innovation et de conquête au service d'une alimentation plus durable et plus saine pour tous.

Dans un contexte difficile, pourquoi avoir encore renforcé vos engagements en faveur de ce nouveau modèle alimentaire ?

Il y a urgence à pivoter vers une alimentation durable, et il est possible de le faire sans mettre en danger la rentabilité de notre modèle, qui va toujours de pair avec l'exercice de notre responsabilité. Mais réussir cette transition demande d'accompagner nos fournisseurs partenaires. L'amont laitier, essentiel à notre métier historique, est en effet une filière à fort impact sur les ressources naturelles et sur le changement climatique, et joue aussi un rôle social majeur dans de nombreuses communautés locales dans le monde.

Comment faire évoluer les pratiques ?

Nous avons lancé en 2018 une Charte mondiale pour une filière amont laitier durable. En 2023, nous avons franchi une nouvelle étape en nous engageant, dans nos trois métiers, sur la voie de l'agriculture régénératrice. Cette démarche encore émergente vise à préserver les sols, favoriser la biodiversité et renforcer la résilience des exploitations agricoles. Nous avons déjà commencé à la promouvoir, mais nous avons structuré notre démarche et lancé l'Alliance pour l'agriculture régénératrice, pour exprimer sa dimension collaborative et internationale. Notre objectif est ambitieux : d'ici à 2030, nous voulons nous approvisionner à 100% en lait et pommes selon les principes de cette agriculture respectueuse de la planète et de ceux qui produisent ce que nous mangeons.

Produire mieux, c'est important, mais comment ne pas gaspiller ce qui est produit ?

Effectivement, selon la FAO⁽¹⁾ et le WWF, 40% des aliments destinés à la consommation humaine sont gaspillés. L'impact sur les ressources naturelles est énorme et, bien sûr, gaspiller alors que de nombreuses personnes dans le monde n'ont pas accès à la sécurité alimentaire n'est pas soutenable. Cet enjeu fait depuis longtemps partie intégrante de notre modèle, puisque le format en portion est au cœur de notre proposition. Mais nous pouvons faire plus. Nous avons rejoint en 2019 le pacte *Too Good to Go* et nous nous associons aussi à des initiatives comme le 10x20x30 en partenariat avec le « Consumer Goods Forum », pour réduire de moitié le gaspillage alimentaire d'ici à 2030, par rapport à 2021. La question de la valeur que nous donnons à notre alimentation est centrale pour faire bouger les lignes et sensibiliser les consommateurs. Si cette valeur était reconnue, on ne jetterait pas comme on le fait aujourd'hui.

Vous êtes donc confiante dans la capacité de transformation des différents acteurs de votre écosystème ?

Je pense qu'il y a une vraie prise de conscience et une vraie dynamique. Bel est une entreprise familiale qui compte 10 902 collaborateurs dans le monde et travaille en proximité avec des milliers de fournisseurs et 1169 producteurs laitiers. C'est une formidable plateforme d'engagement qui peut faire peser la balance du bon côté, celui d'un impact positif pour tous. J'ai confiance dans la force de ce collectif.

(1) Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture.



**IL Y A URGENCE À PIVOTER VERS
UNE ALIMENTATION PLUS DURABLE
EN S'APPUYANT SUR LA PERFORMANCE
DE NOTRE MODÈLE, ET AVEC
L'ENGAGEMENT CONJOINT DE NOS
PARTENAIRES.**

Comité exécutif



CÉCILE BÉLIOT

CEO

CÉCILE BÉLIOT, DIRECTRICE GÉNÉRALE DU GROUPE DEPUIS 2022 poursuit, avec le Comité exécutif, la transformation du Groupe et l'activation de ses nouveaux leviers de croissance durable, dont l'accélération de l'innovation, le renforcement des positions du Groupe à l'international (États-Unis, Chine, Inde) et la poursuite du développement de l'offre végétale, en complément de l'offre fruitière et fromagère du Groupe.



STÉPHANE DUPAYS

Chief Operations
Officer



JÉRÔME GARBI

Cheese Chief Officer
& EMEAO Chief Officer



CAROLE JAIS

Trust & Ethics
Chief Officer



FRÉDÉRIC MÉDARD

Chief Impact
Officer



FRÉDÉRIC MOULIN

Chief People
Officer



**BÉATRICE
DE NORAY**

Chief Growth
Officer



**ELISABETH
ELLISON-DAVIS**

Chief Strategy,
Transformation, Data
& Tech Officer



PASCAL COLAS

Squeeze
Chief Officer

NOMINATIONS COMEX, MARS 2024

IVAN GIRAUD
Chief NorAm Officer

**JEAN-CHRISTOPHE
COUBAT**
Chief Asia Officer

Conseil d'administration



ANTOINE FIÉVET

Administrateur
et Président



THIERRY BILLOT

Administrateur
réfèrent



FATINE LAYT

Administrateur



MARIANNE TSANIS

Administrateur



FLORIAN SAUVIN

Administrateur



Unibel SA,
représenté par
ÉRIC DE PONCINS

Administrateur



**ALEXANDRE
VERNIER**

Administrateur



43%

Taux
d'indépendance
des membres

33%

Taux de
féminisation

99,97%

Taux moyen
de présence
au Conseil
d'administration

55 ANS

d'âge moyen

LES PRINCIPAUX SUJETS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2023

En 2023, dans le cadre de ses missions, le Conseil d'administration a revu l'information financière semestrielle et annuelle (dont les comptes annuels et les comptes consolidés, les comptes consolidés semestriels), ainsi que le processus d'établissement de cette information. Les administrateurs ont revu systématiquement les communiqués de presse relatifs à cette information avant leur diffusion.

Lors de chaque réunion, un point a été fait sur la marche des affaires. Une attention régulière a été portée à la situation économique et géopolitique des marchés et à ses impacts sur l'activité du Groupe. Outre l'examen des sujets structurants d'acquisition ou de cession, les administrateurs ont également échangé sur les investissements industriels et les financements du Groupe.

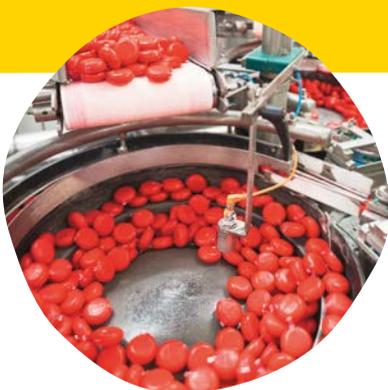


Des fondamentaux solides





Chez Bel, nous n'avons pas seulement des convictions bien ancrées. Notre savoir-faire industriel et notre modèle social sont uniques sur le marché. Nous nous appuyons sur ces fondamentaux solides pour agir, être performants, et nous projeter dans l'avenir en développant une vision positive et durable de l'alimentation.



La recette du succès

Les ingrédients de la « recette » Bel? La portion, au cœur de notre modèle; trois territoires pour une alimentation saine et diversifiée; et des marques présentes dans des millions de foyers dans le monde.

**LA PORTION,
NOTRE
SIGNATURE**

**UN SAVOIR-FAIRE
INDUSTRIEL
UNIQUE**

**LA BONNE DOSE
NUTRITIONNELLE**

**LA BONNE
QUANTITÉ POUR ÉVITER
LE GASPILLAGE
ALIMENTAIRE**

**UN FORMAT ACCESSIBLE,
QU'ON EMPORTE ET
CONSOMME PARTOUT**



LA FORCE DE NOS MARQUES ICONIQUES

75% de nos ventes sont réalisées
avec nos marques cœur

La Vache qui rit

Babybel

Pom'Potes /
GoGo squeeZ

Kiri

Boursin

Nurishh

NOS TROIS TERRITOIRES

Fromage et produits laitiers

Notre territoire historique, sur lequel nous innovons en permanence pour adapter recettes et formats



Fruit

Une diversification majeure pour accélérer le développement du snacking sain, rendue possible par l'acquisition de Materne, Mont Blanc, GoGo squeeZ



Végétal

Un virage stratégique, essentiel pour répondre aux attentes des consommateurs et aux défis sociaux et environnementaux



Un opérateur industriel à fort ancrage territorial

Groupe industriel, Bel produit au plus près de ses marchés, en lien avec ses partenaires locaux, dans près d'une trentaine de sites sur quatre continents. Partout où il est implanté, le Groupe modernise en permanence son outil industriel pour accueillir la fabrication de produits innovants, tout en renforçant la sécurité et le bien-être de ses équipes. Concepteur de ses chaînes de production, il assure la mise en œuvre de toutes ses nouvelles usines dans le monde. Acteur responsable, il œuvre activement à la réduction de son empreinte environnementale et en particulier à la baisse des émissions de carbone de ses sites.





CANADA

Sorel-Tracy

ÉTATS-UNIS

Brookings (SD)
Leitchfield (KY)
Little Chute (WI)
Nampa (ID)
Traverse City (MI)

ESPAGNE

Ulzama

PORTUGAL

Ribeira Grande
Vale de Cambra

FRANCE

Boué
Chef-du-Pont
Dole
Évron
La Ferté-Bernard
Lons-le-Saunier
Mayenne
Pacy-sur-Eure
Sablé-sur-Sarthe
Saint-Nazaire
(All In Foods)
Vendôme

POLOGNE

Chorzele

**RÉPUBLIQUE
TCHÈQUE**

Želetava

SLOVAQUIE

Michalovce

ALGÉRIE

Koléa

CHINE

Shandong

ÉGYPTE

Le Caire

INDE

Calcutta*

IRAN

Qazvin

MAROC

Tanger

TURQUIE

Çorlu

VIETNAM

Hô Chi
Minh-Ville



*Joint venture avec Britannia Bel Foods Private Limited.

Un modèle d'affaires positif

NOS RESSOURCES

Une structure familiale solide

- 5^e génération d'actionnaires dirigeants familiaux

Nos valeurs

- Audace, engagement et bienveillance

Des marques connues de tous

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

Des collaborateurs engagés

- 10 902 collaborateurs dans le monde et leurs savoir-faire

Une assise financière solide

- 1 526 millions d'euros de capitaux propres

Un outil industriel ancré dans les territoires

- 31 sites industriels performants dans 15 pays

Des partenaires engagés aux côtés de Bel

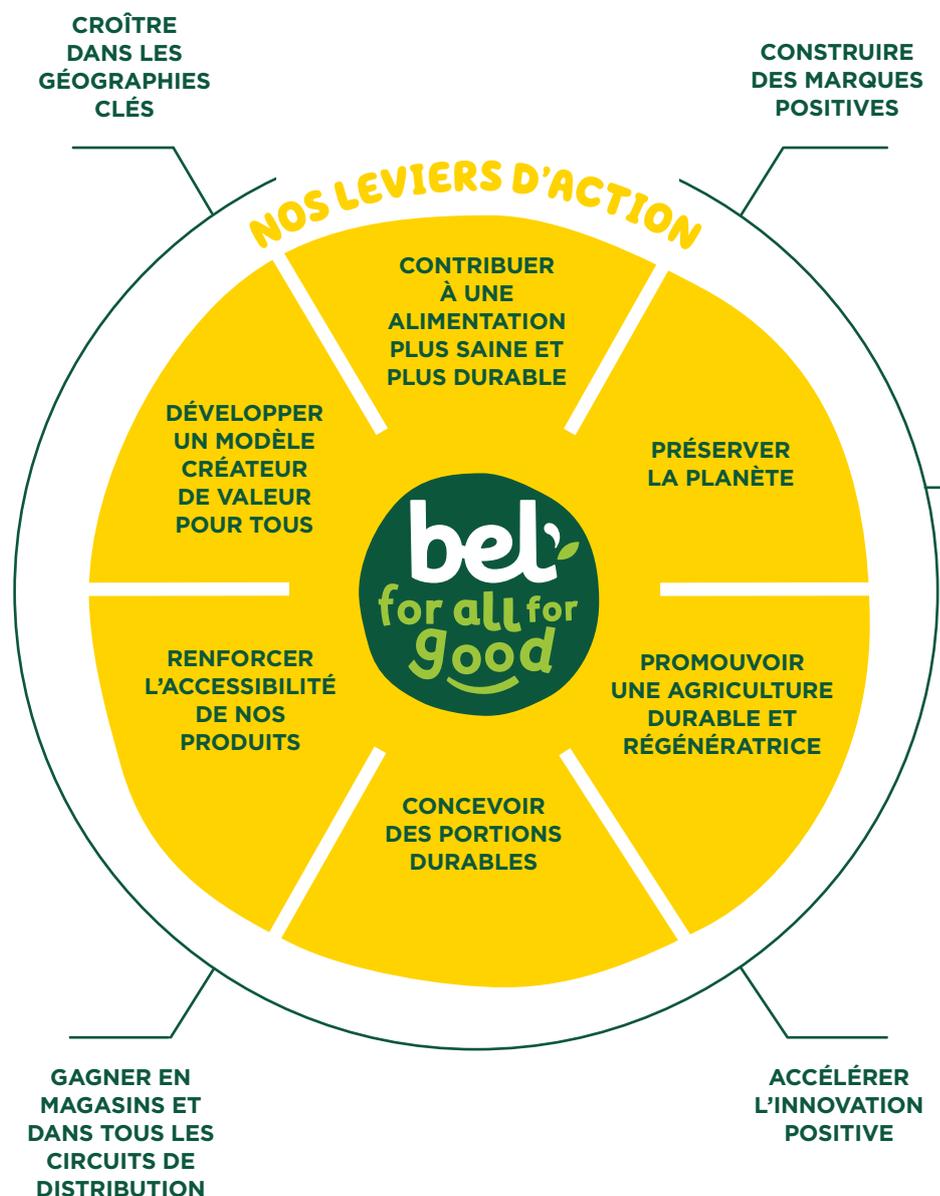
- 1 169 producteurs laitiers, 6 100 fournisseurs
- Des coalitions pour une dynamique collective : Food Transition Pact de Carrefour, Consumer Goods Forum, Race to Net Zero de l'ONU, Science-Based Target Network sur la biodiversité, pacte *Too Good To Go*

Des ressources naturelles à préserver

- Près de 1 million de tonnes de pommes
- Eau : 4 423 242 m³ d'eau
- Électricité : 287 782 MWh

NOTRE AMBITION

En donnant accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous, Bel œuvre au développement d'un modèle alimentaire respectueux des ressources naturelles de la planète, qui bénéficie à l'ensemble de son écosystème et qui lui permette ainsi d'agir pour les générations d'aujourd'hui et celles de demain.



NOTRE CHAÎNE DE VALEUR DE LA FOURCHE À LA FOURCHETTE

Bel est un acteur majeur de l'alimentation. Il fabrique et commercialise des portions de bien-manger laitières, fruitières ou végétales, à travers six marques cœur d'envergure internationale, et des marques locales fortes.

NOTRE MISSION : DONNER ACCÈS À UNE ALIMENTATION PLUS SAIN ET PLUS DURABLE POUR TOUS

NOS 3 TERRITOIRES

➤ FROMAGE ET PRODUITS LAITIERS



➤ VÉGÉTAL



➤ FRUIT



POUR NOS COLLABORATEURS

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

- 84% des salariés du Groupe plébiscitent la sécurité au travail chez Bel (meilleur score Your Voice)
- 77% sont enthousiasmés par la mission du Groupe

POUR NOS CONSOMMATEURS

Une alimentation plus saine pour tous

- le Groupe s'adresse à 397 millions de consommateurs
- 88% des volumes de produits destinés aux enfants et familles bénéficient d'une recette « positive »

POUR NOS CLIENTS

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

- Bel est dans le top 3 des fournisseurs préférés de ses clients dans 7 pays : France, Espagne, Portugal, Canada, Pays-Bas, République tchèque, Slovaquie

POUR NOS PARTENAIRES

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

- Note moyenne EcoVadis de nos partenaires : 57,2/100
- Bel renouvelle sa médaille Platine d'EcoVadis, et se positionne dans le top 1% des entreprises les mieux notées par EcoVadis

POUR NOS ACTIONNAIRES FAMILIAUX

Un modèle de croissance durable et créateur de valeur à long terme

POUR LA PLANÈTE

Une approche écosystémique des enjeux environnementaux et des objectifs ambitieux à horizon 2035

- Réduction nette de 1/4 des émissions de gaz à effet de serre sur toute notre chaîne de valeur par rapport à 2017, pour contribuer à notre échelle à limiter le réchauffement climatique à +1,5°C
- Réduction des prélèvements en eau de nos sites de production de 45% par rapport à 2017

POUR LES ONG ET EXPERTS SCIENTIFIQUES

Notre partage d'expériences et de connaissances

- Dix ans de partenariat avec le WWF France

POUR NOS TERRITOIRES

Un ancrage territorial

- Accompagnement économique et social des populations
- Certification *Global Living Wage Employer* délivrée par le *Fair Wage Network*

NOS IMPACTS



Indice d'Impact Positif 2023

L'Indice d'Impact Positif de Bel vise à rendre compte de la capacité du Groupe à délivrer sa mission d'entreprise et à avoir un impact sur son écosystème. Pionnier dans le secteur agroalimentaire, cet indice à score unique permet de traduire l'engagement de Bel auprès de ses parties prenantes clés et de mesurer la progression du Groupe en s'appuyant sur des objectifs fixés.

En 2023, l'indice d'impact a progressé de 2 points par rapport à 2022 (87/100) pour s'établir à 89/100. Cette progression est notamment due à l'atteinte anticipée de l'objectif d'engagement des collaborateurs, aux avancées significatives dans les pratiques agricoles, et au maintien d'un bon niveau de progrès dans la trajectoire carbone.



CLIENTS ENGAGÉS

En développant des partenariats avec ses clients et en menant des projets conjoints en faveur d'une transition alimentaire durable, Bel a pour ambition de devenir un partenaire clé pour inventer avec eux un nouveau modèle à impact positif.

OBJECTIF POUR 2025

Être classé dans le top 5 en termes de satisfaction client de ses plus grands pays de distribution. En 2023, 8 études sur 10 placent le Groupe dans le top 5, soit 80% de son objectif.



AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE

En accompagnant les éleveurs, agriculteurs et producteurs de son écosystème dans la mise en place de pratiques agricoles régénératrices, Bel contribue à la résilience des exploitations et à la restauration de la capacité naturelle des sols.

OBJECTIF POUR 2025

Obtenir un score agrégé de 100% sur trois enjeux clés : les hommes, la planète et les animaux⁽¹⁾. En 2023, le Groupe est à 75% de son objectif.



PRODUITS POUR TOUS

En proposant la juste quantité de bien-manger, la portion est au cœur du modèle de Bel et contribue à rendre accessible son offre au plus grand nombre.

OBJECTIF POUR 2025

Toucher 440 millions de consommateurs. En 2023, le Groupe est à 397 millions, soit 90% de son objectif.



EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

En s'engageant à réduire d'un quart les émissions carbone sur toute sa chaîne de valeur entre 2017 et 2035, le Groupe Bel a pour objectif de contribuer à son échelle à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C.

OBJECTIF POUR 2025

Limiter ses émissions de CO₂ à 3,9 MtCO₂, pour être aligné avec le scénario de réduction +1,5 °C, validé par SBTi. En 2022⁽²⁾, les émissions du Groupe sont de 4 millions de tonnes de CO₂, soit 98% de l'objectif.



COLLABORATEURS ENGAGÉS

En mesurant l'engagement des collaborateurs envers la mission du Groupe et ses valeurs, l'ambition de Bel est de développer leur sentiment de fierté, d'appartenance et de faire d'eux des acteurs du changement.

OBJECTIF POUR 2025

Avoir 77% d'employés engagés envers la mission du Groupe, mesuré par l'enquête annuelle Your Voice. En 2023, le Groupe a atteint son objectif 2025, le taux d'engagement étant à 100%.



BEL S'ENGAGE

Bel s'engage auprès de cinq parties prenantes clés : ses clients, ses collaborateurs, les agriculteurs, ses consommateurs et la planète. L'impact du Groupe sur chacun est quantifié au moyen d'un objectif à long terme défini à 2035, la couleur de chaque segment correspondant au score atteint par rapport à l'objectif intermédiaire fixé à 2025 : vert si le score d'avancement est supérieur à 90%, jaune entre 60% et 90%, et rouge inférieur à 60%. Ils sont ensuite agrégés en un indice global, au centre du cercle.

(1) Des indicateurs amont laitier ont été sélectionnés en attendant les premiers indicateurs agriculture régénératrice.

(2) Le bilan carbone du scope 3 étant établi avec un an d'écart, seules les performances de 2022 peuvent être présentées.

Bel employeur : une politique de ressources humaines qui a du sens

Avec le programme « Nurture », Bel a pris des engagements forts vis-à-vis de ses collaborateurs. Il continue d'enrichir ce programme pour mieux les inclure et les mobiliser.

BELONG, UN ÉLAN NEUF

Après le lancement en 2022 de sa charte Diversité et Inclusion, le Comité exécutif de Bel a décidé de faire de la diversité, de l'équité et de l'inclusion, une priorité pour 2023 en lançant le programme « Belong ». Trois axes prioritaires ont été identifiés :

- **L'inclusion pour tous**, afin de faire de Bel un lieu où il est possible d'être soi-même, de s'exprimer librement et d'atteindre son plein potentiel, grâce un programme de sensibilisation des collaborateurs visant à encourager tout employé à dénoncer sans relâche les comportements inappropriés.
- Atteindre **la diversité de genre** d'ici à 2030 parmi les dirigeants, avec un minimum de 40% de postes de direction occupés par des femmes et 40% par des hommes. Les 20% restants étant ouverts à tous les genres, offrant ainsi une flexibilité pour l'organisation et les différentes fonctions.
- Améliorer **la diversité des origines** et passer de 11% à 30% de collaborateurs non français au sein des équipes centrales du siège à l'horizon 2030.

AUX MEILLEURS STANDARDS

La question de la sécurité économique et de la rémunération équitable des collaborateurs est essentielle pour Bel, qui a noué en 2023 un partenariat avec *Fair Wage Network*, organisation indépendante de référence, en vue d'obtenir la certification *Global Living Wage Employer*. Le benchmark global sur les 10902 employés, et l'étude de validation menée auprès d'une centaine de collaborateurs dans quatre sites Bel aux États-Unis, en Pologne, en Égypte et en Algérie fin 2023, n'ont révélé aucun écart entre les pratiques de Bel et les standards de la certification *Global Living Wage*. Prochaine étape, en 2024 : la certification *Global Fair Wage Employer*.



DENIS GAYOUT,

Group People
Engagement Director

« Communication autour de comportements inappropriés, e-learning sur la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI), recrutement d'"activistes" internes pour porter ces sujets et travailler sur des actions locales sous l'autorité d'un sponsor, "boîte à outils" pour les pays... notre démarche DEI s'accélère pour se déployer localement en 2024. »

Des parcours uniques et engagés au service d'une mission commune

Permettre à chaque talent de s'épanouir au sein d'une communauté où la performance est reconnue et l'engagement valorisé : c'est l'ambition du Groupe.



UNE CONVERSATION DE QUALITÉ ENTRE MANAGERS ET COLLABORATEURS

Chaque collaborateur doit pouvoir élaborer avec son manager un plan de développement personnalisé. En 2023, le temps consacré à la performance et celui alloué à la discussion sur le développement lors des entretiens annuels a donc été décorrélié et a donné lieu à des conversations sur le développement en sus des discussions de performance. Cette année, cette évolution a concerné tous les collaborateurs connectés de l'activité Cheese (les produits laitiers) du Groupe. Elle sera étendue en 2024 à l'ensemble des collaborateurs. Pour permettre aux managers et aux collaborateurs de se familiariser avec ce nouveau dispositif qui débouche sur des plans individuels de développement, de nombreuses ressources ont été présentées, animées et mises à disposition des pays : *tool kits*, jeux, guides, ateliers...

UNE ORGANISATION APPRENANTE

Avec Bel University, le Groupe dispose d'un outil puissant au service du développement et de l'évolution de ses collaborateurs. Bel University propose un catalogue de formations, des cours en ligne, et un process d'intégration des nouveaux arrivants en ligne pour chaque nouveau collaborateur connecté. Chaque année, Bel University communique les grandes thématiques et orientations stratégiques, « culture » et métier, ce qui permet d'explicitier les priorités en matière de formation, en tenant compte des besoins des collaborateurs et des compétences et métiers clés que le Groupe doit développer.

Le Groupe a organisé en 2023 le SkillUp Festival, trois jours de conférences et de tables rondes pour aider les collaborateurs à développer leurs compétences autour des thématiques qui leur tiennent à cœur.



IA : BEL PIONNIER ET RESPONSABLE

Bel a lancé en octobre 2023 une démarche pour maximiser et sécuriser l'usage de l'IA au sein de l'entreprise. **Objectif** : faire de ChatGPT un véritable levier de performance et de différenciation. Pour tirer le meilleur de ce potentiel, il a créé BelGPT, un environnement disponible sur Teams à destination des collaborateurs connectés, et offrant les mêmes fonctionnalités et les mêmes limites que ChatGPT, avec un haut niveau de sécurité et de confidentialité : génération de contenu, traduction, vérification de données... Formées, sensibilisées, les équipes sont ainsi à même de s'approprier les potentialités de l'IA pour booster leur performance métier.





15 ANS D'ACTIONS POUR LES ENFANTS

La Fondation Bel a fêté ses 15 ans en 2023. Elle agit sur deux axes majeurs :

- **À l'international**, elle soutient des cantines scolaires dans les pays les plus pauvres, afin que chaque enfant, où qu'il vive, puisse bénéficier d'un repas sain et équilibré quand il va à l'école. En France elle a choisi d'accompagner des associations qui s'engagent pour réduire la précarité alimentaire des enfants ou pour les sensibiliser à une alimentation saine et équilibrée.
- **Au sein du Groupe Bel**, elle est moteur dans l'organisation des *Days for Good*, une semaine de solidarité pendant laquelle les collaborateurs peuvent prendre part à la mission du Groupe et s'engager au sein d'une association ou d'une ONG.



DAYS
for Good

36 sites, soit la moitié des sites Bel dans le monde, ont participé à l'édition 2023 des *Days for Good*.



DIFFUSER UNE CULTURE DE L'ENGAGEMENT

Lancé en 2021, le programme « Actors for Good » vise à sensibiliser les collaborateurs sur la responsabilité sociétale et environnementale en les encourageant à s'investir dans des initiatives à impact positif. Dans ce cadre, le Groupe s'est notamment engagé à former le plus grand nombre de ses collaborateurs au changement climatique sur trois ans. 2751 collaborateurs ont été formés durant l'année 2023 à la *Fresque du Climat* et 42 sont devenus à leur tour formateurs internes. Le Groupe a également organisé, en lien avec la *Fondation Bel*, la deuxième édition des *Days for Good*. Pendant ces journées de solidarité, les collaborateurs volontaires peuvent donner de leur temps à une association partenaire. En 2023, plus de 2000 collaborateurs dans 22 pays y ont participé, s'engageant au bénéfice de 32 associations sur les thématiques de l'enfance, l'alimentation et l'environnement.

1/3

des managers du Groupe ont été formés au Management essentiels de We@Bel

4 100

collaborateurs formés depuis 2021 à la *Fresque du climat*

83%

C'est le taux de participation en 2023 à l'enquête interne *Your Voice*, qui fait apparaître une progression de 1 point du taux d'engagement des collaborateurs

En 2023, une performance financière restaurée

Malgré la persistance d'un contexte inflationniste, Bel enregistre des performances solides en 2023, confirmant la pertinence des choix stratégiques opérés depuis cinq ans.



RESPONSABILITÉ ET PRODUCTIVITÉ

Le Groupe a généré en 2023 un chiffre d'affaires de 3644,9 millions d'euros, en croissance organique de +5,8%. Cette solide performance s'explique notamment par :

- la forte croissance sur l'activité de snacking fruitier sur l'ensemble des géographies;
- la résilience de l'activité des portions fromagères;
- la poursuite d'une forte trajectoire de croissance en Chine;
- la bonne dynamique en Amérique du Nord;
- la gestion responsable et disciplinée des revalorisations des prix dans un environnement d'inflation généralisée;
- des efforts de productivité significatifs dans les usines du Groupe.



UN DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

L'internationalisation de Bel poursuit sa progression avec succès. L'activité de snacking fruitier a continué à délivrer une forte croissance organique de son chiffre d'affaires par rapport à l'année dernière, notamment aux États-Unis et au Canada sous la marque GoGo squeeZ. En Amérique du Nord, la marque Boursin® poursuit également sa dynamique de croissance élevée. La Chine connaît une très forte accélération de son chiffre d'affaires pour la quatrième année consécutive, soutenue notamment par la performance de la marque Kiri® et la récente intégration de Junjun Cheese. En Inde la joint-venture établie avec Britannia Industries progresse comme prévu, avec le lancement réussi du premier produit La Vache qui rit.



Bel, médaille de platine EcoVadis 2023 pour ses performances RSE, se maintient dans le top 1% des entreprises de l'agroalimentaire dans le monde.



Après l'acquisition en 2022 de Shandong Junjun Cheese, Bel accélère en Chine pour atteindre une taille critique sur ce marché de 1,4 milliard d'habitants où le fromage est le snack préféré de 50% des consommateurs.



+5,8%
Chiffre d'affaires en croissance organique

~80%
de l'activité du Groupe est réalisée hors de France



Nos engagements en action





Pour Bel, s'engager est un verbe d'action. À partir de nos grands enjeux, nous posons un cadre rigoureux, des objectifs chiffrés et nous avançons, avec nos équipes, avec nos fournisseurs et avec les consommateurs, pour, ensemble, faire bouger les lignes.



Une année dans la vie de Bel

JANVIER

- **Bel clôture avec succès** un emprunt « *Sustainability-Linked Schuldschein Loan* » de 315 millions d'euros
- **Inauguration de l'extension** de l'usine Babybel® de Michalovce (Slovaquie) pour étendre la commercialisation de la marque en Europe de l'Est

FÉVRIER

- **Le Groupe signe avec Carrefour** un accord commercial innovant, intégrant des clauses en faveur du climat

MARS

- **Aux côtés de WWF France** et d'Earthworm Foundation, Bel lance l'Alliance pour l'agriculture régénératrice

AVRIL

- **Bel annonce un partenariat** avec la start-up de biotechnologie Climax Foods Inc. pour créer une nouvelle génération d'alternatives végétales au fromage

Mai

- **Ouverture du Cable Car Bake Shop** de Disneyland Paris, qui propose des créations gourmandes à base de Kiri aux visiteurs du parc

JUIN

- **Bel reçoit la médaille de platine** EcoVadis 2023 avec un score de 81/100 pour ses performances RSE

JUILLET

- **2^e édition de Days for Good**, la semaine de la solidarité du Groupe Bel, avec la participation de plus de 2000 collaborateurs dans le monde
- **Bel déploie la solution pionnière Bovaer®**, auprès de ses producteurs laitiers en Slovaquie

SEPTEMBRE

- **Lancement de 11 nouvelles références** de compotes en coupelles Mterne au rayon frais, pour proposer une alternative saine et gourmande de dessert de fruit et encas (disponible en France)

OCTOBRE

- **Lancement de « Belong »**, un programme qui porte l'ambition de diversité, d'équité, et d'inclusion de Bel

- **La marque Nurishh®**

est présente au salon Anuga de Cologne. Pour cette première participation à un salon de cette envergure, ses innovations (des dés végétaux à la grecque, le Gran Veggiano et la rénovation de la recette sur la gamme des râpés⁽¹⁾) recueillent d'excellents retours

NOVEMBRE

- **L'APBO⁽²⁾ et le Groupe Bel** s'accordent sur le prix et le volume du lait pour 2024, un accord bénéfique pour le maintien d'une agriculture et d'une alimentation françaises plus durables
- **La marque catégorielle MOM Groupe** (Mterne, Mont Blanc, GoGo squeeZ) devient Mterne by Bel

DÉCEMBRE

- **La Fondation Bel fête ses 15 ans** d'actions au service d'une alimentation saine et durable pour tous les enfants
- **Six leaders de l'industrie** agroalimentaire mondiale, dont le Groupe Bel, annoncent lors de la COP28 le lancement de la Dairy Methane Action Alliance (DMAA)

(1) Lancement en 2024.

(2) Association des producteurs de lait Bel Ouest.

AVRIL



MARS



Mai



SEPTEMBRE

Partout dans le monde, faire du bien-manger un droit pour tous

L'alimentation est le premier levier de la santé.
En proposant une offre adaptée à chacun, partout dans le monde,
Bel s'attache à répondre aux besoins nutritionnels
des enfants et des adultes.



Bel souhaite s'adresser à tous et répondre aux besoins de chaque âge, des enfants aux adultes. Materne by Bel a ainsi lancé en 2023 une nouvelle gamme de compotes en France (gammes Boost, Relax, Protect), enrichies en vitamines et/ou minéraux.



L'ACCESSIBILITÉ : UNE PRIORITÉ

La question de l'accessibilité est centrale pour Bel. Partout dans le monde, le Groupe innove pour offrir des produits qui répondent aux différents besoins des consommateurs. En 2023, il a lancé « Kiri Jar » au Moyen-Orient, un format plus accessible en termes de prix et bien adapté à un usage à la maison, pour cuisiner ou à tartiner au petit déjeuner. Dans des zones fragilisées par l'inflation comme en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, la marque La Vache qui rit continue de s'adapter aux goûts, aux budgets, aux modes de consommation et aux besoins nutritionnels des consommateurs locaux. C'est notamment le cas pour la gamme « 4 essentiels », commercialisée au Maroc ou en Égypte, qui a maintenu un prix accessible malgré l'inflation. Enrichie de 4 nutriments essentiels, elle contribue à lutter contre les carences nutritionnelles majeures. En Algérie, la gamme Extra benna, une offre premium de qualité supérieure, composée de lait, de beurre et de fromages fondus, sans matière grasse végétale est venue s'ajouter aux gammes 4 essentiels et Simply, déjà commercialisées, afin de répondre toujours plus pertinemment aux besoins des consommateurs qui recherchent le meilleur.



À LA CONQUÊTE DES CONSOMMATEURS DU MONDE ENTIER

Bel a poursuivi en 2023 sa stratégie de conquête, notamment aux États-Unis où l'activité Squeeze s'affirme comme un puissant levier de croissance. L'année a été marquée par le chantier d'agrandissement de l'usine Maternelle GoGo SQUEEZ de Nampa, dans l'Idaho. Avec 8 nouvelles lignes de fabrication, cet investissement permet de créer plus de 150 emplois et d'accroître la production du site pour répondre à la demande du marché nord-américain. En Chine, Kiri continue de démontrer son potentiel, aussi bien en retail, avec le succès de Kiri « sweet cubes », une offre de snacking sous forme de cubes déclinés avec des goûts sucrés, que sur le marché du Hors Domicile. Sur ce segment, la marque a constitué et anime un réseau de chefs au service de la créativité locale : elle forme des chefs pâtisseries, propose du *live streaming* et participe à des *Bakery shows*. Par ailleurs, après l'acquisition en 2022 de Junjun, 2023 a été consacré à l'adaptation du site industriel aux standards Bel pour soutenir la production de produits destinés à compléter la gamme du Groupe en Chine. Enfin, en Inde, où Bel a co-investi fin 2022 dans une joint-venture avec Britannia Industries, de premiers produits ont été lancés sur le marché au printemps sous la marque Britannia The Laughing Cow.

Proposer des produits accessibles à tous, à tout moment et en tout lieu

De plus en plus de repas sont pris en dehors de la maison, et de plus en plus d'achats alimentaires sont faits en ligne. En accompagnant ces nouveaux usages, Bel relève le défi de l'accessibilité, sur des marchés très dynamiques.

DISNEYLAND
PARIS

En mai 2023, dans le cadre d'un partenariat exclusif entre Bel et Disneyland Paris, le Cable Car Bake Shop, sur Mainstreet, a été entièrement repensée aux couleurs de Kiri pour proposer des créations sucrées et salées exclusives : carrot cakes, cheesecakes, muffins, éclairs...



BELGIQUE

Chaîne très populaire avec une soixantaine de restaurants en Belgique, Lunch Garden a mis à son menu en 2023 des chicons gratinés au Maredsous Double Crème, une application culinaire d'une marque locale du Groupe.



LE HORS DOMICILE, UN TERRITOIRE TRÈS PORTEUR

Tiré par des tendances de consommation lourdes comme le snacking et par la globalisation et l'urbanisation, le marché mondial du Hors Domicile est en croissance structurelle. Il progresse plus vite que la grande distribution, notamment dans les pays tels que les États-Unis, le Japon, la Chine, l'Allemagne, la Grande-Bretagne et la France. Sur ce marché, le fromage surpondère, puisque 40% des volumes de fromage dans les 10 pays majeurs de Bel sont consommés hors de la maison. Bel, qui nourrit des ambitions fortes sur ce territoire, s'est structuré dans ce sens depuis 2021, avec succès : en 2023, pour la troisième année consécutive, les ventes sur ce circuit ont été supérieures à 10%.

FRUIT : LE SNACKING SAIN PAR EXCELLENCE

L'année 2023 a aussi été marquée par l'union des équipes de Bel et Materne by Bel sur l'activité Hors Domicile. Avec l'arrivée des offres fruitières de Materne by Bel dans le portefeuille du Cheese, de nouveaux segments s'ouvrent à Bel : en plus du segment de la Restauration Collective déjà préempté par le Cheese, les équipes ont désormais une offre de snacking sain pour conquérir les clients du segment Restauration Commerciale. Cette approche conjointe va aussi, dans les prochains mois, être déployée dans d'autres marchés du monde.



S'ADAPTER AUX BESOINS DES PROFESSIONNELS

Pour doubler le volume des ventes dans les années à venir, le Groupe a entrepris d'adapter son portefeuille de produits afin de répondre, par exemple, aux besoins des chefs, des restaurateurs et des hôteliers. Il s'appuie en particulier sur le travail d'adaptation des produits et formats entrepris par la filiale française, qui a fêté en 2023 ses 50 ans d'existence. Il fait également appel à l'expertise de professionnels externes comme le chef doublement étoilé Jean-François Piège. L'audit qu'il a réalisé sur la gamme culinaire de Bel a permis d'apporter des améliorations aux recettes ou aux packagings des produits professionnels. Le chef Piège et la R&D de Bel travaillent aussi main dans la main à l'élaboration de produits pensés par et pour les chefs, destinés à la restauration rapide.



NICOLAS ABADIE,

General Manager Global OOH
du Groupe Bel

« Les ambitions de Bel sur le marché du Hors Domicile sont fortes et le potentiel de progression important. Continuons sur la voie tracée il y a trois ans pour gagner! »



JAPON

Au Japon, Bel Foodservice a lancé, en partenariat avec Godiva deux recettes à base de Kiri : une boisson pour l'été et une glace pour l'hiver.

ÉMIRATS ARABES UNIS

Aux Émirats arabes unis, un partenariat initié par Bel entre son partenaire local, la plateforme d'e-commerce Talabat, et l'influenceur Kris Fade, a permis de mettre en avant des lots associant les snacks de la marque Fade Fit et Babybel. Les ventes de Babybel ont bondi de 70% et les produits Fade Fit ont enregistré des ruptures de stock!



L'E-COMMERCE EN PLEINE CONSOLIDATION

La tendance se confirme : les nouvelles générations utilisent massivement l'e-commerce pour faire leurs achats alimentaires. Après la très forte accélération liée à la pandémie de Covid-19, le secteur de l'e-commerce alimentaire est entré en 2022 et 2023 dans une période de consolidation et de recherche de modèle. Le marché est porté par plusieurs catégories d'opérateurs : les acteurs traditionnels de la grande distribution qui réalisent une partie de leurs ventes grâce à des transactions en ligne, des *pure players* innovants comme le tchèque Rohlik ou le néerlandais PicNic et des partenaires tiers, UberEats, Glovo

(Espagne), Talabat (Moyen-Orient) ou encore Instacart (États-Unis et Canada). Bel entend bien affirmer sa position sur ce marché, qui croît. Malgré un marché en recul, la Chine a enregistré des performances exceptionnelles, et de nouveaux marchés très dynamiques ont émergé au Moyen-Orient, et en Asie du Sud-Est.



« L'enjeu, alors que le téléphone mobile devient l'outil privilégié pour les achats alimentaires, est d'adapter nos contenus pour les personnaliser de plus en plus en fonction de l'historique de navigation des acheteurs. L'IA va nous y aider. »

ARNAUD VALETTE,
Directeur e-commerce
du Groupe Bel



Décarboner : un enjeu et une ambition

Avec **#BelowCarbon**, Bel s'est doté d'un programme ambitieux pour accélérer la réduction de son empreinte carbone. Aujourd'hui, l'effort de décarbonation est au cœur de sa performance.

POUR LUTTER CONTRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE,

Bel travaille à éviter et à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de la fourche à la fourchette. Le Groupe, qui a rejoint en 2017 l'initiative Science-Based Targets, a relevé en 2022 ses ambitions, en ligne avec les recommandations des experts de limiter la hausse des températures sous +1,5 °C. À travers sa participation à l'initiative des Nations unies « Race to Zero », il s'est également engagé à contribuer à la neutralité carbone de ses sites de production en 2025, puis sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050, via des projets de séquestration carbone à impact environnemental (notamment en matière de préservation de la biodiversité et de la ressource en eau), social et économique positifs. Et il a pleinement intégré ces différents objectifs au pilotage de ses activités.

L'AMONT LAITIER, PARTENAIRE CLÉ

L'amont laitier est un maillon essentiel de cet effort de décarbonation. En 2023, le Groupe a renouvelé la Charte amont laitier cosignée en 2018 avec le WWF France. Sur la base d'un retour d'expérience de cinq ans, la nouvelle charte réaffirme l'importance de l'implication des producteurs et partenaires dans l'atteinte de la neutralité carbone à l'horizon 2050. Pour aider les éleveurs à réduire les émissions de méthane, Bel a rejoint, lors de la COP28, la Dairy Methane Action Alliance portée par l'ONG Environmental Defense Fund, aux côtés de cinq autres entreprises laitières mondiales. En Slovaquie, l'un de ses principaux bassins laitiers, le Groupe a commencé en 2023 à déployer avec ses producteurs partenaires un additif alimentaire, Bovaer, de DSM-Firmenich, qui permet de réduire de 25% en moyenne les émissions de méthane des vaches. Cette innovation sera également proposée en France, dans le cadre du nouvel accord avec l'APBO, à tous les éleveurs volontaires, au second semestre 2024.



AGIR AVEC DE GRANDS PARTENAIRES

Depuis 2020, Bel a noué avec le Groupe Carrefour une collaboration étroite autour d'enjeux sociétaux et environnementaux qui sont au cœur des attentes des consommateurs. Les deux partenaires ont franchi une nouvelle étape en 2023 en signant un accord commercial qui s'articule autour de plusieurs axes :

- un portefeuille de produits large et diversifié qui répond à l'ensemble des besoins des consommateurs, grâce, notamment, au développement de l'offre végétale et de formats adaptés aux enjeux d'accessibilité, sur l'ensemble des circuits de distribution;
- le soutien à la filière laitière avec un prix du lait revalorisé correspondant à l'accord signé en 2023 entre Bel et l'Association des producteurs de lait Bel Ouest;
- une clause de révision prenant en compte l'évolution du prix du lait, selon les principes établis par la loi Egalim 2;
- et enfin l'intégration, dans le pilotage des objectifs, de critères liés à l'évolution de l'empreinte carbone des produits Bel.

- 75,6%

d'émissions en absolu sur les scopes 1 et 2 entre 2017 et 2035

- 25%

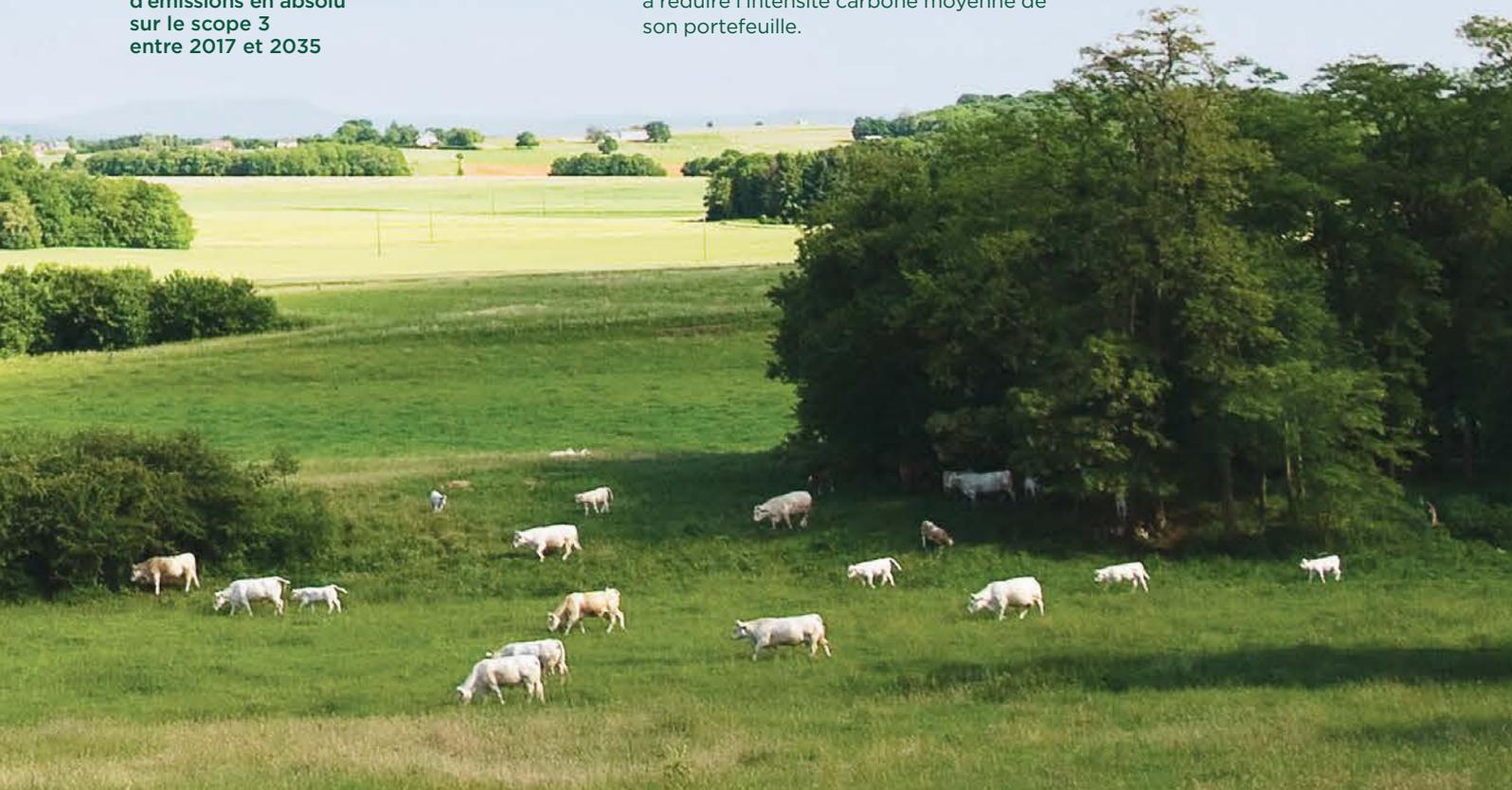
d'émissions en absolu sur le scope 3 entre 2017 et 2035

LEADER DU FINANCEMENT RESPONSABLE

Bel affirme aussi son leadership et sa capacité d'innovation en matière de financement responsable, en lien avec son ambition carbone. Le *Sustainability-Linked Financing Framework* dont il s'est doté en 2022 témoigne de sa volonté de piloter son développement en intégrant à la fois des critères financiers et des critères ESG. En janvier 2023, Bel a lancé avec succès, en ligne avec ce *framework*, un emprunt *Sustainability-Linked Schuldschein Loan* multidevises, multitranches, pour un montant de 195 millions d'euros et 120 millions de dollars auprès de grands institutionnels européens et internationaux.

DÉCARBONER LE PORTEFEUILLE DE PRODUITS

Aujourd'hui, 66% de l'empreinte carbone de Bel est liée aux matières premières laitières. Le Groupe travaille donc à diversifier son portefeuille pour atteindre un nouvel équilibre entre produits laitiers, et non laitiers (fruit, végétal, protéines alternatives) moins impactant en termes d'émissions de CO₂. Il développe des gammes intégrant des matières premières végétales, en totalité ou en partie dans ses marques cœur comme Babybel ou Boursin, et poursuit le développement de gammes introduisant des protéines alternatives. Par ailleurs, la croissance soutenue des gourdes de fruits Pom'Potes et GoGo squeeZ contribue à réduire l'intensité carbone moyenne de son portefeuille.



Régénérer, pour préserver le futur

Préparer le futur de l'alimentation, répondre aux besoins alimentaires et nutritionnels d'une population croissante tout en préservant les ressources de la planète, c'est d'abord, pour Bel, réinventer le modèle agroalimentaire, en commençant par l'agriculture.

NOS OBJECTIFS

100%

du lait et des pommes dans nos produits en ligne avec les principes de l'agriculture régénératrice d'ici à 2030

100%

de nos matières premières clés en ligne avec les principes de l'agriculture régénératrice d'ici à 2035



“

ÉLODIE PARRE,

Directrice du développement durable du Groupe Bel



« La nature fait bien les choses, elle doit nous inspirer. Dans un écosystème les maillons interagissent, travaillent ensemble; nous voulons en quelque sorte imiter ce modèle qui a fait ses preuves, et au sein de l'Alliance rassembler les expertises, mutualiser les efforts au service de l'agriculture régénératrice. »

UNE ALLIANCE FONDATRICE

Bel est engagé depuis plusieurs années dans la transition des modèles agricoles, notamment à travers sa Charte amont laitier durable cosignée avec le WWF France ou son approvisionnement en pommes issues de vergers écoresponsables. En 2023, conscient de l'impact de sa chaîne d'approvisionnement, le Groupe a choisi de mettre l'agriculture régénératrice au cœur de son engagement pour jouer un rôle de catalyseur de la transition agricole. Lancée en mars 2023, l'Alliance pour l'agriculture régénératrice crée une coalition internationale et collaborative qui regroupe des fournisseurs, des coopératives, des distributeurs, des acteurs de l'agroalimentaire ou de la restauration collective. La démarche s'appuie sur un référentiel global construit par Bel avec le WWF France et Earthworm Foundation. Bel, qui soutient financièrement et techniquement les éleveurs et arboriculteurs de son écosystème prêts à mettre en place ces pratiques innovantes, s'engage à partager les résultats de ses projets pilotes avec les membres de l'Alliance.



ENCOURAGER L'AGROFORESTERIE

En contribuant à la biodiversité, à la santé des sols ou encore à la qualité de l'eau, l'agroforesterie offre des avantages environnementaux et sociétaux. En France, Bel fait la promotion de cette approche au sein de ses différents bassins laitiers. Il a mis en place, avec la chambre d'agriculture des Pays de la Loire et le WWF France, des formations à l'agroforesterie, pour ses éleveurs laitiers partenaires de l'APBO. Les haies replantées dans le cadre de ce projet créent de nouveaux habitats propices à la biodiversité. Elles améliorent la structure et la fertilité des sols, atténuent le changement climatique et permettent de stocker du carbone. Elles structurent le paysage et apportent des zones d'ombrage pour le bien-être des vaches.

En 2023, 20 300 arbres et 20,3 kilomètres de haies ont été plantés dans le cadre du Programme Kiri 2022-2025, et 40 000 arbres plantés dans 40 élevages laitiers de l'Ouest au titre du mécénat WWF 2019-2023.



TRAVAILLER ENSEMBLE POUR UNE PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE



EXPÉRIMENTER, AVEC LES ÉLEVEURS ET LES POMICULTEURS

Aux États-Unis, Bel a contribué en 2023 au déploiement du programme « Truterra® », en partenariat avec la coopérative Land O'Lakes, en accompagnant des fermes pilotes partenaires à la mise en place de nouvelles pratiques d'agriculture régénératrice pour réduire leur impact carbone. Six exploitations sont concernées par le déploiement, soit 14 % du lait sourcé par le Groupe aux États-Unis. Aux Açores, Bel a poursuivi en 2023 un projet pilote avec cinq fermes partenaires. Des pilotes sont en cours au Portugal, en collaboration avec Earthworm Foundation. Enfin, la démarche d'intégration des principes de l'agriculture régénératrice dans les exploitations fruitières a également débuté, avec des expérimentations auprès de pomiculteurs engagés.

SOUTENIR LA SÉQUESTRATION DU CARBONE

Par ailleurs, le Groupe s'engage, après avoir réduit au maximum ses émissions de CO₂ pour atteindre un seuil d'émissions résiduelles, à contribuer à la neutralité carbone de ses sites de production dès 2025, puis de l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050, via des projets labellisés, aux impacts positifs multiples en termes de séquestration du carbone, de biodiversité, de préservation de la ressource en eau, de création de valeur économique et de dynamique sociale locale dans différentes géographies différentes. Après avoir investi dès 2021 dans le fonds Livelihoods LCF3 pour financer des projets d'agroforesterie et de fours solaires notamment, Bel a signé en 2022 un contrat de cinq ans avec l'ONG African Parks pour préserver la faune et la flore du parc de Chinko en République centrafricaine. Par ailleurs, un premier contrat a été signé avec la coopérative forestière Alliance Forêt Bois en France pour participer à des projets de reforestation, d'afforestation et de conservation via l'application de sa charte de bonnes pratiques sylvicoles pour préserver la biodiversité. Enfin le Groupe a signé en 2023 un partenariat avec le Conservatoire d'espaces naturels de Franche-Comté et les EPAGE Haut-Doubs Haute-Loue et Doubs Dessoubre pour réhabiliter plus de 40 tourbières d'ici à 2030 dans le massif du Jura.

Contre le gaspillage, une mobilisation sur toute la chaîne de valeur

Dans un contexte où la sécurité alimentaire n'est pas accessible à tous et où le changement climatique est un enjeu majeur, lutter contre le gaspillage est une évidence et une priorité pour le Groupe.

UNE AMBITION FORTE

Alors que 40% des aliments produits ne sont jamais consommés, Bel, qui a fait de la juste portion sa signature, lutte activement contre le gaspillage alimentaire. Membre depuis 2021 de l'initiative 10x20x30 via le Consumer Goods Forum, le Groupe s'est engagé à le réduire de moitié d'ici à 2030, par rapport à 2021. Cette démarche, détaillée dans sa [Charte Bel pour lutter contre le gaspillage alimentaire](#) (sortie en 2023), contribue à son ambition « BeLowCarbon ». Elle est cohérente avec sa mission visant à garantir l'accès à une alimentation plus saine et plus durable au plus grand nombre de consommateurs. Enfin, elle a également un impact positif sur ses résultats financiers, conformément à son modèle qui allie responsabilité et rentabilité.

DES ACTIONS CONCRÈTES

Pour réussir, Bel mobilise ses fournisseurs et partenaires, travaillant avec les éleveurs pour éviter les pertes de lait à la ferme et avec les arboriculteurs pour éviter les pertes de fruits post-récoltes. Il optimise aussi son propre processus de production. Dans l'usine de Sorel-Tracy au Canada, la modification et l'amélioration de la gestion des équipements actuels a permis de réduire de moitié les pertes entre 2022 et 2023. Pour favoriser le réemploi, le Groupe a par ailleurs investi dans un nouvel équipement qui permet de réutiliser des Babybel déclassés, mais toujours consommables, dans d'autres recettes, ce qui porte de 12% à 40% les pertes revalorisées dans les recettes. Le Groupe s'attache par ailleurs à sensibiliser les consommateurs. En 2023, il a piloté le groupe de travail qui a lancé la première campagne de communication grand public #TooGoodToWaste menée par les membres du Consumer Goods Forum à l'occasion de la journée internationale de sensibilisation aux pertes et gaspillage alimentaires. L'occasion de lancer un appel à l'action sur les réseaux sociaux autour du hashtag #TooGoodToWaste.

VISER LA « PORTION DURABLE »

La portion individuelle est le format signature du Groupe. Elle aide à lutter contre le gaspillage alimentaire en permettant aux produits d'être consommés sur une plus longue période par rapport à un emballage familial dans lequel les restes se gâchent facilement. Avec sa [Politique sur les Portions Durables](#) lancée en 2023, Bel va plus loin. Le Groupe veut réduire l'emballage de ses portions pour diminuer leur impact environnemental et contribuer activement à une économie circulaire. Pour y parvenir, il se réfère aux 5R du diagramme papillon de la fondation Ellen MacArthur, qui illustre le flux continu de matériaux dans une économie circulaire :

- « Refuser » les éléments inutiles.
- « Réduire » l'utilisation des matériaux.
- « Réutiliser » autant que possible.
- « Restaurer » les ressources en utilisant des matériaux recyclés ou renouvelables.
- « Recycler » les emballages.

Bel poursuit aussi une vision à long terme qui minimise l'emballage, et débouchera à terme sur des offres de produits en vrac, rechargeables ou réutilisables. En France, le Groupe s'est associé en 2023 à Danone, Lesieur et Famille Michaud Apiculteurs pour lancer la coalition « Défi Vrac ». **Objectif** : travailler ensemble à développer des solutions rendant le vrac accessible sur de nouvelles catégories de produits semi-liquides comme le fromage à tartiner. Bel s'engage ainsi à tester sur le marché des solutions de réutilisation, de recharge ou de vente en vrac pour ses marques principales d'ici à 2027.





En partenariat avec Phenix, une start-up labellisée B-Corp et ESUS qui a créé une application « antigaspi », les sites Bel de Lons-le-Saunier, Évron et Vendôme font dorénavant des dons de matières premières conditionnées en gros formats à des associations, pour leur permettre de cuisiner des repas nutritifs en faveur de personnes dans le besoin.



GARANTIR L'ABSENCE DE DÉFORESTATION

Pour garantir l'absence de déforestation générée par la production des matériaux d'emballage, Bel s'est engagé à utiliser 100% de papier et de carton fabriqués à partir de fibres recyclées ou de fibres vierges certifiées provenant de forêts gérées de manière durable d'ici à 2025. Le Groupe a aussi pris l'engagement d'acheter de l'aluminium certifié ASI (*Aluminium Stewardship Initiative*) d'ici à 2025.



25%

de réduction du poids de l'emballage du pot Boursin grâce à la suppression du suremballage en carton

DEPUIS 2021,

202 projets et 725 scénarios ont été évalués avec eQopack, un outil pionnier d'analyse du cycle de vie (ACV)



Positive et durable : l'alimentation de demain s'invente aujourd'hui

Bel ambitionne de devenir le leader du snacking sain, dans lequel produits laitiers et fruits auront la part belle.



ACCÉLÉRER VERS LE SNACKING SAIN

Offrir une alimentation plus saine et responsable, pour tous : c'est la mission de Bel. Pour contribuer à construire le modèle alimentaire de demain, le Groupe ambitionne de devenir la référence du snacking sain. Le format en portion individuelle de ses produits, plébiscité pour son caractère ludique et pratique, est un atout de taille pour relever ce défi. Tout en répondant aux nouveaux modes et usages de consommation, il constitue un véritable repère pour consommer la juste quantité alimentaire adaptée à ses besoins. Et avec l'intégration de Materne Mont Blanc GoGo squeeZ en 2022, Bel peut s'appuyer sur son double portefeuille Cheese et Squeeze pour accélérer encore sa trajectoire.

L'objectif du Groupe pour 2030 : que 90% de son portefeuille de produits pour les enfants et les familles soit conforme à son outil de profilage Bel Nutri+ (système interne de profilage nutritionnel aligné sur les recommandations nutritionnelles de l'OMS et de plusieurs experts internationaux).

77%

des volumes des produits de marques ciblant les enfants et familles bénéficient d'une recette « positive » en 2023

73%

des produits proposés par les marques Materne by Bel et Pom'Potes sont sans sucres ajoutés

FRUITS ET PRODUITS LAITIERS, BONS POUR LA SANTÉ ET BONS POUR LA PLANÈTE

Le Groupe intègre également dans son approche la dimension d'alimentation durable telle que la décrit le rapport Alimentation, Planète, Santé publié en 2023 par la commission EAT-Lancet. Cette start-up scientifique, dédiée à la transformation du système alimentaire, travaille à un double objectif : continuer à nourrir 10 milliards de personnes d'ici à 2050 tout en veillant à notre santé. Elle fait figurer dans un régime sain et durable, dit « de référence mondiale », les produits laitiers et les fruits.



AMBITION STRATÉGIQUE ET APPROCHE LOCALE

Dans les pays où il est implanté, Bel a développé une connaissance fine des enjeux nutritionnels et évalue en permanence la contribution de ses produits à une alimentation équilibrée. En France, par exemple, pour s'assurer de la pertinence de la politique d'enrichissement des produits, la marque catégorielle du Groupe Materne by Bel a travaillé en 2023 avec des chercheurs sur l'impact nutritionnel de la consommation chez les enfants de 6 à 12 ans d'une portion de compote sans sucres ajoutés. Autre exemple

d'adaptation au contexte local : La Vache qui rit « 4 essentiels », vendue dans de nombreux pays de la zone Afrique, Moyen-Orient et Asie, est enrichie, selon les pays, avec quatre nutriments (calcium, fer, zinc, iode, ou encore vitamine A et/ou D) dont la prévalence des déficiences chez les enfants est élevée. Les résultats publiés en 2023 montrent qu'une portion par jour permet de couvrir 100% des besoins nutritionnels des enfants marocains en fer, iode et zinc.

Encourager de bons comportements alimentaires

Les bons comportements alimentaires s'apprennent dès le plus jeune âge. Construire et partager un modèle alimentaire sain et durable, c'est aussi, pour Bel, sensibiliser parents et enfants aux bonnes habitudes nutritionnelles.

À TRAVERS SON PROJET ACTIVE LIFESTYLE,

Bel soutient des programmes de sensibilisation nutritionnelle à destination de ses consommateurs, en particulier des enfants, et s'est fixé pour objectif de soutenir des programmes dans ses dix pays clés d'ici à 2025.

OBJECTIF

Aider enfants et parents à adopter de bons comportements alimentaires et un mode de vie sain. Menées en partenariat avec d'autres acteurs (associations en matière de santé publique, organisations gouvernementales et non gouvernementales, universités, etc.), ces actions de sensibilisation peuvent prendre différentes formes : distributions d'outils pédagogiques, organisation d'événements,

sensibilisation par des nutritionnistes/diététiciens locaux, etc. En 2023, au total, huit programmes ont été déployés. C'est le cas par exemple du programme « *Eat Well, Smile Bigger* » en Afrique du Sud, mené avec le ministère de l'Éducation et des nutritionnistes locaux, qui a bénéficié à 15 000 élèves depuis 2018.

AUX ÉTATS-UNIS ET AU CANADA,

le Groupe a également développé des programmes de lutte contre l'obésité pour sensibiliser des milliers d'enfants aux bienfaits d'une activité physique régulière. Enfin, à Haïti, un programme de lutte contre la malnutrition a été mis en place dans neuf écoles en 2023.

À travers son programme « *Healthy Smile* », Bel s'est engagé à promouvoir des comportements alimentaires sains auprès de l'ensemble de ses collaborateurs. En 2023, 82% des filiales ont activé « *Healthy Smile* ».





Préparer le futur

Les expériences alimentaires de demain devront être saines, responsables et durables, au rendez-vous des attentes des consommateurs. Bel les imagine déjà, en utilisant de nouvelles technologies et des ingrédients toujours plus innovants.

LE VÉGÉTAL, UNE CATÉGORIE D'AVENIR

Bel souhaite contribuer à rendre l'alimentation végétale accessible à tous, et atteindre un équilibre entre son offre laitière et son offre végétale (fruits compris). Le Groupe, qui a lancé en 2021 Nurishh, sa première marque 100% végétale, continue d'innover pour enrichir la gamme : il a lancé en 2023 un palet végétal saveur chèvre, pour renforcer son offre et répondre aux goûts des consommateurs, et des dés végétaux à la grecque destinés à un nouvel usage en salade. Il décline également des recettes végétales sous ses marques emblématiques : La Vache qui rit végétal a été lancée en 2023 au Royaume-Uni, tandis que Babybel végétal a été déployé dans de nouveaux pays.



DR OLIVER ZAHN,
CEO et fondateur
de Climax Foods Inc.

« En donnant naissance à des produits dont le goût et la texture seront optimaux et qui seront aussi des produits accessibles et durables, l'IA et la data peuvent transformer le monde de l'alimentation. Faire évoluer les recettes ? C'est ce que fait l'humanité depuis des centaines d'années. Aujourd'hui, le changement climatique ne modifie pas seulement les choix des consommateurs, il exige aussi que nous accélérions l'évolution de notre alimentation. Avec Bel, nous pouvons avoir un impact significatif, positif pour les gens et pour la planète. »

DEMAIN SE PRÉPARE AUJOURD'HUI

Depuis la création de Bel Ventures en 2022, Bel a noué des partenariats avec plusieurs start-up qui répondent à ses grands enjeux stratégiques en lui permettant à la fois de réduire son empreinte environnementale et d'inventer les produits du futur. Avec les start-up Standing Ovation, Superbrewed Food ou Perfect Day, le Groupe développe des innovations de rupture en intégrant des ingrédients exploitant tout le potentiel des biotechnologies et de la fermentation. En 2023, il a également signé un accord de R&D avec Climax Foods Inc., une start-up américaine. L'ambition cette fois est de mettre au point, en s'appuyant sur les outils de l'intelligence artificielle et de machine learning, pour des marques comme La Vache qui rit ou Babybel, des recettes végétales parfaitement similaires en goût et en texture aux produits fromagers traditionnels.



CAROLINE SORLIN,
Chief Venture Officer

« Si l'on veut que le végétal soit, demain, une réelle alternative pour réduire l'empreinte carbone de l'alimentation, l'offre végétale devra alors séduire le plus grand nombre. Cela doit donc absolument passer par des produits grand public à savoir des produits gourmands, sains et abordables. »







**2, allée de Longchamp
92150 Suresnes**

Société anonyme au capital
de 7 921 294,50 euros
RCS Nanterre 542 088 067
Code APE/NAF : 1051C

Pour suivre l'actualité Bel

[@groupe-bel.com](https://groupe-bel.com)

 [@belcorporate](https://twitter.com/belcorporate)

 [Bel](https://www.linkedin.com/company/bel)

 [Bel Group](https://www.youtube.com/BelGroup)

Crédits photo

@bel - droits réservés - Jimmy Delpire
Amélie Marzouk - Mary-Lou Mauricio
Marie-Laure Eychenne - Adobe stock
Getty images: zhuang wang - Mint images
Compassionate Eye Foundation/Hero Images
Roman Mykhalchuk - ZenShui/Yves Regaldi
Valerii Apetroaiei - Tina Terras & Michael Walter
Walter Bibikow - Cavan Images.

Conception et réalisation : HAVAS Paris

