UN FUTUR
À PARTAGER



RAPPORT ANNUEL **2024**

incluant le Rapport intégré,
l'État de durabilité,
le Rapport de gestion,
le Rapport de gouvernement
d'entreprise, les comptes
annuels et consolidés et
les rapports des Commissaires
aux comptes

bel for all for good

Sommaire

1 RAPPORT INTÉGRÉ 2024 5

2 FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE 67

2.1 Politique de gestion des risques 68
2.2 Hiérarchisation des risques 70
2.3 Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère 72
2.4 Risques opérationnels 78
2.5 Risques financiers 85
2.6 Politiques d'assurances et de couverture des risques 87

3 RAPPORT DE DURABILITÉ 89

3.1 Informations générales 90
3.2 Environnement 130
3.3 Social 183
3.4 Conduite des affaires 219
3.5 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 236
3.6 Annexe 1 : Synthèse des données environnementales 240
3.7 Annexe 2 : Table de concordance GRI 241
3.8 Annexe 3 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD 245
3.9 Annexe 4 : Points de données découlant d'autres législations de l'UE 247

4 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 259

4.1 Principes de gouvernance 260
4.2 Procédures de gestion des risques et de contrôle interne 276
4.3 Transactions avec des parties liées 280

5 INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES 285

5.1 Informations financières historiques 286
5.2 Informations financières retraitées 286
5.3 Examen de la situation financière et du résultat 287
5.4 Trésorerie et capitaux 288
5.5 États financiers 290
5.6 Vérification des informations financières annuelles 373
5.7 Date des dernières informations financières 376
5.8 Informations financières intermédiaires et autres 376
5.9 Politique de distribution de dividendes 376
5.10 Procédures judiciaires et d'arbitrage 376
5.11 Changement significatif de la situation financière ou commerciale 376

6 ACTIONNARIAT 379

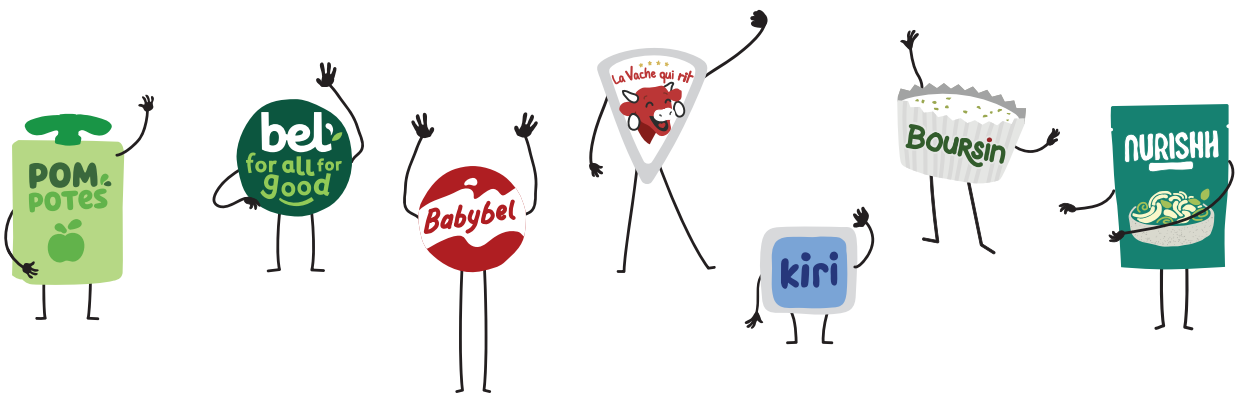
6.1 Actionnariat et capital 380

7 INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES 387

7.1 Renseignements concernant la Société 389
7.2 Renseignements sur les filiales et participations 390
7.3 Contrats importants 392
7.4 Documents disponibles 392

RAPPORT ANNUEL 2024

incluant le Rapport intégré, l'État de durabilité, le Rapport de gestion, le Rapport de gouvernement d'entreprise, les comptes annuels et consolidés et les rapports des Commissaires aux comptes





1.



RAPPORT INTÉGRÉ 2024







UN FUTUR
À PARTAGER



RAPPORT
INTÉGRÉ
2024

bel for all for good

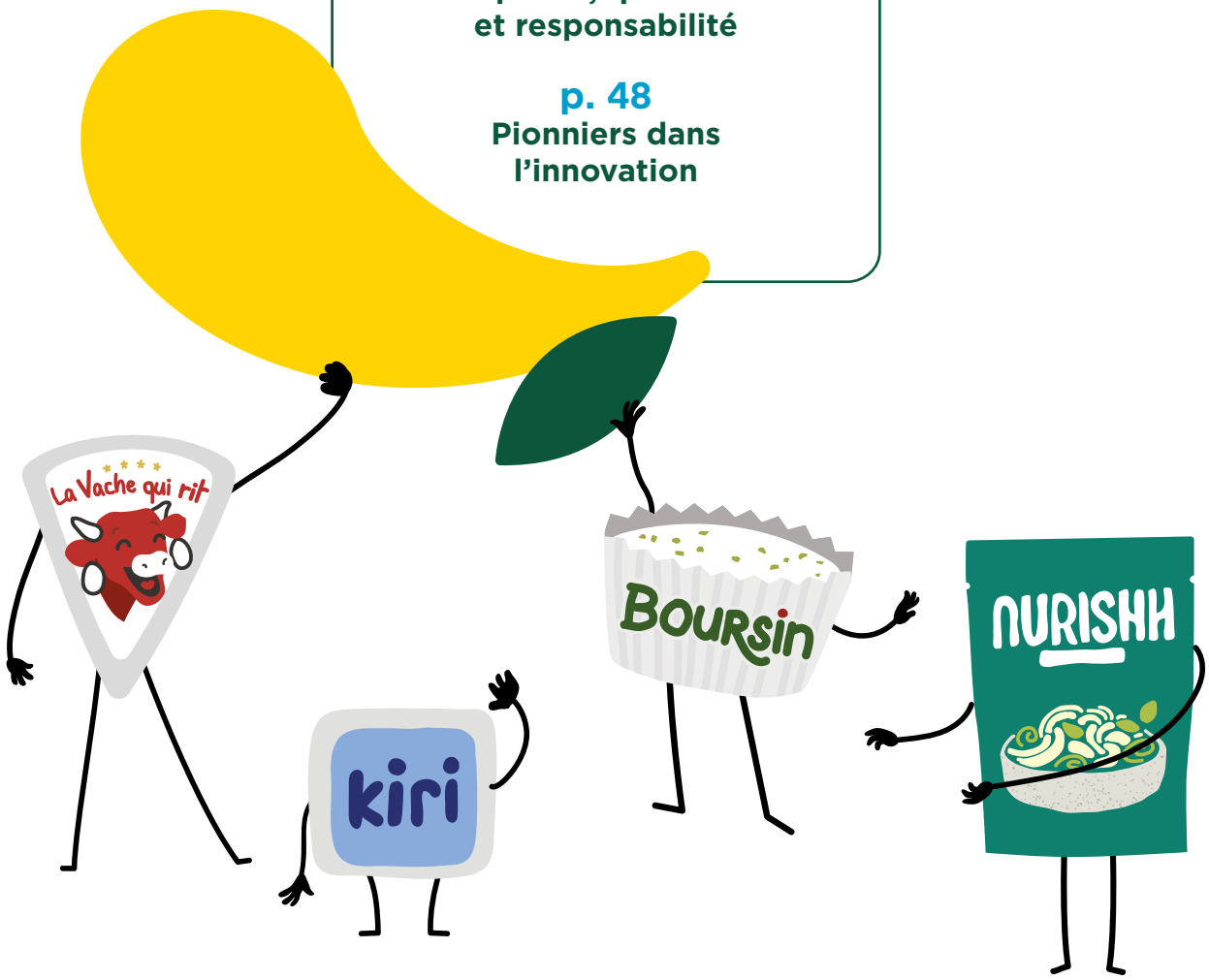
SOMMAIRE

p. 02
Le Groupe Bel en 2024

p. 16
Un socle commun pour l'avenir

p. 32
Des marques qui allient plaisir, qualité et responsabilité

p. 48
Pionniers dans l'innovation



Chez Bel, nous sommes convaincus qu'un avenir durable se construit ensemble.

Chaque jour, nous transformons cet engagement en actions concrètes, en alliant profitabilité et durabilité, pour nourrir près de 10 milliards d'humains d'ici à 2050.

Devenir entreprise à mission est bien plus qu'un symbole : c'est l'inscription d'une raison d'être forte dans nos statuts. Cet engagement vise à créer un impact positif et durable, en offrant une alimentation plus saine et plus durable, accessible à tous, tout en partageant la valeur créée avec nos collaborateurs, nos partenaires et les générations futures. Parce que partager, c'est le cœur de ce qui nous unit, de ce qui guide notre ambition.



LE GROUPE BEL EN 2024

UN GROUPE FAMILIAL FRANÇAIS

5e
génération de dirigeants familiaux



11 046
collaborateurs



+150
ans d'histoire



6 100
fournisseurs



1 400
producteurs laitiers

ACTEUR MONDIAL DE L'ALIMENTATION À TRAVERS DES PORTIONS PLUS SAINES ET PLUS DURABLES



126
pays de commercialisation



30
sites de production



51
filiales dans 35 pays



+30
marques, autour des 3 territoires (laitier, fruitier, végétal)

UN GROUPE QUI CONCILIE RENTABILITÉ ET DURABILITÉ

3,74 MDS€
de chiffre d'affaires
en 2024

2,65 MDS€
Marchés matures



1,09 MD€
Nouveaux territoires

NOS MARCHÉS

608 M€
Moyen-Orient,
Grande Afrique

1,66 MD€
Europe



1,47 MD€
Amériques,
Asie Pacifique

NOS IMPLANTATIONS GÉOGRAPHIQUES

87,7%
de recettes
« positives »

94/100
à l'index égalité
femmes-hommes(1)

50%
des collaborateurs
éligibles au plan
d'actionnariat salarié
« We Share » en 2024

68
projets soutenus
par la Fondation Bel

175
Leaders et Activistes
Diversité Équité
et Inclusion

(1) Activité Cheese seulement.

Bel devient une entreprise à mission



Pour en savoir plus, rendez-vous p. 16
PARTIE 1



20
ans d'engagement et de transformation vers un modèle responsable et performant pour le bénéfice de toutes et tous

MAI 2024

Le Groupe Bel, entreprise familiale de plus de cent cinquante ans et acteur majeur de l'industrie agroalimentaire, adopte le statut d'entreprise à mission et lance son plan d'actionnariat salarié, « We Share ». Ces deux étapes majeures concrétisent plus de vingt ans d'engagement et de transformation vers un modèle responsable et performant pour le bénéfice de toutes et tous.
À travers ces initiatives, Bel fait le choix de se positionner en acteur pionnier du changement, pour bâtir un futur meilleur.




Materne
Envie de Rouge
Pomme Framboise
Goyave Poivron
NUTRI-SCORE
A
SANS SUCRES AJOUTÉS*
Materne
Envie de Vert
Pomme Poire
Raisin Concombre
NUTRI-SCORE
A
Materne
Envie de Orange
Pomme Pêche
Carotte Mandarine

Des légumes dans la compote : Materne® et Pom'Potes® innovent !

Pour en savoir plus,
rendez-vous p. 32
PARTIE 2



14 %
seulement des enfants atteignent le repère de consommation de 5 fruits et légumes recommandés par jour

2
gammes enrichies de 3% à 10% de carotte, de potiron, de betterave, de concombre, de tomate ou de poivron, pour Materne et Pom'Potes®



MAI 2024

Petite révolution dans l'univers de la compote : Materne® et Pom'Potes® annoncent le lancement de 2 gammes enrichies de 3 % à 10 % de carotte, de potiron, de betterave, de concombre, de tomate ou de poivron. En France, seulement 14 % des enfants atteignent le repère de consommation de 5 fruits et légumes recommandés par jour. Avec une touche de légumes dans chaque gourde, les nouvelles Pom'Potes® 4 Saisons et les Materne® « Envie de » contribuent ainsi à rendre l'équilibre alimentaire à la fois ludique et savoureux, et à aider les enfants à consommer plus de fruits et légumes tout au long de l'année.



Avec Dassault Systèmes, Bel accélère sa transformation digitale

Pour en savoir plus, rendez-vous p. 48
PARTIE 3

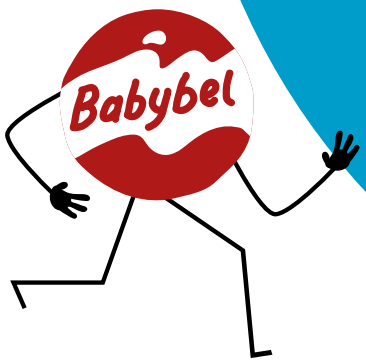


11
usines pilotes à travers le monde pour déployer le partenariat entre le Groupe Bel et Dassault Systèmes



JUILLET 2024

Le Groupe Bel et Dassault Systèmes s'associent pour transformer l'industrie agroalimentaire vers un modèle plus durable. Ce partenariat unique et de long terme permet au Groupe Bel de déployer, dans 11 de ses usines à travers le monde, la solution « Perfect Production » de Dassault Systèmes, basée sur la plateforme 3DEXPERIENCE. Cette digitalisation complète de sa chaîne de valeur, soutenue par l'intelligence artificielle, permet de renforcer l'efficacité et la durabilité de ses processus de fabrication tout en accélérant le développement d'innovations alimentaires pionnières, répondant aux défis de demain.




bel
for all for good

Entretien croisé entre Antoine Fiévet et Cécile Béliot



« UNE ENTREPRISE DÉTENUE EN PARTIE PAR SES SALARIÉS EST PLUS SOLIDE ET MIEUX ARMÉE POUR SE DÉVELOPPER À LONG TERME. »

ANTOINE FIÉVET,
Président du Groupe Bel

Que retenez-vous de 2024 ?

ANTOINE FIÉVET C'est l'année où Bel est devenue entreprise à mission. Cette décision majeure couronne plus de vingt ans d'engagement en faveur d'un modèle alimentaire respectueux des personnes et de la nature. Elle renforce notre raison d'être – donner accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous – et ancre notre vision pionnière d'une croissance durable où rentabilité et responsabilité vont de pair. Dans le même élan, nous avons lancé « We Share », notre premier plan mondial d'actionnariat salarié, pour permettre à nos collaborateurs de partager la valeur qu'ils contribuent à créer. C'est une démarche qui reflète la conviction profonde de nos actionnaires familiaux : une entreprise portée par l'engagement de ses équipes et partiellement détenue par ses salariés est mieux préparée à relever les défis du long terme. Dès son lancement en avril 2024, « We Share » a suscité un fort engouement : plus de 40% des collaborateurs éligibles en France ont choisi d'y participer, un chiffre qui reflète l'adhésion à cette démarche. Avec le déploiement aux États-Unis, au Canada et en Chine en 2024, puis dans le reste du monde d'ici à 2026, ce plan marque une nouvelle étape dans notre ambition de construire, ensemble, une entreprise encore plus forte, durable et engagée.

CÉCILE BÉLIOT 2024 a été une année marquante pour le Groupe Bel, à la fois par les résultats de croissance obtenus et par les transformations engagées. Nous sommes en croissance sur l'ensemble de nos géographies, nous avons renforcé notre profitabilité, un socle essentiel qui nous permet d'investir encore davantage dans notre ambition : offrir une alimentation toujours plus saine et responsable. Cela s'est traduit par des avancées concrètes dans des projets structurants, comme nos investissements pour une agriculture durable aux côtés d'APBO (Association des producteurs Bel de l'Ouest), la réduction de l'empreinte carbone de nos usines avec le déploiement de chaudière



« EN 2024, BEL A SU RENFORCER SA PROFITABILITÉ ET SES OBJECTIFS DE DURABILITÉ. »

CÉCILE BÉLIOT,
Directrice générale du Groupe Bel

biomasse, ou encore nos innovations produits qui allient plaisir et durabilité. Ces choix stratégiques démontrent que la combinaison entre profitabilité et responsabilité n'est pas un compromis, mais bien une voie possible et porteuse d'avenir. En parallèle, 2024 a également été une année de transformation accélérée. Grâce à des initiatives majeures comme notre partenariat avec Dassault Systèmes, pour intégrer le digital, la data et l'intelligence artificielle dans nos processus, nous posons des bases solides pour une organisation encore plus agile, connectée et tournée vers l'avenir. Ces avancées renforcent notre capacité à anticiper et à répondre aux attentes de nos consommateurs tout en restant fidèles à notre mission d'entreprise.

Pendant cet exercice, Bel a poursuivi sa croissance dans un environnement qui restait difficile. Comment avez-vous gardé le double cap de la rentabilité et de la responsabilité ?

A. F. Depuis 2020, Bel a fait le choix d'associer responsabilité et rentabilité comme leviers de son modèle de croissance et de piloter de façon intégrée sa performance financière et extra-financière. Notre modèle familial, le soutien de nos actionnaires et le choix d'une gouvernance dissociée nous permettent de garder ce cap. Ainsi, en tant que Président du Groupe, je veille au respect des fondamentaux de Bel : sa solidité économique, ses engagements responsables, son ADN d'entreprise innovante, l'accompagnement d'une bonne exécution stratégique et le partage de la valeur créée.

C. B. C'est grâce à ce socle solide que nous avons poursuivi, dans un contexte généralisé de tension sur les coûts et le pouvoir d'achat, notre diversification à l'international et le déploiement de notre stratégie de conquête. Aux États-Unis, Bel Brands USA confirme sa progression en tant qu'acteur clé d'un *snacking* plus sain avec des marques fortes





comme Babybel® ou GoGo squeeZ®; en Chine autour du succès de Kiri®, et en Inde où nous avons inauguré notre première usine de production de La Vache qui rit® en joint-venture avec Britannia. En France, notre bateau amiral, nous affichons une très forte croissance sur Materne et une croissance deux fois supérieure à celle de la catégorie sur notre activité fromagère. Si nous sommes en croissance sur l'ensemble de nos marchés, c'est aussi parce que nous répondons à des attentes profondes de la société et des consommateurs, avec une proposition de *snacking* plus sain et plus durable – fromager, fruitier et végétal – et des fondamentaux simples : des portions individuelles, avec le bon apport nutritionnel, tendant vers davantage de naturalité. En 2030, 90% de nos recettes destinées aux enfants et aux familles seront « positives », autrement dit, conformes aux critères Bel Nutri+ basés sur les recommandations de l'OMS. Nous avons également à cœur de répondre aux préférences et aux besoins locaux, comme l'illustre notre coentreprise Britannia Bel Foods, qui,avec une approche sur mesure, a adapté les produits La Vache qui rit® au marché indien.



L'innovation est au cœur de l'ADN et de la croissance du Groupe. Quelles sont vos ambitions dans ce domaine pour les années à venir ?

C.B. Nous voulons montrer qu'une voie est possible pour une alimentation positive, plus saine et responsable. Et l'innovation sous toutes ses formes est un levier indispensable pour y parvenir : l'innovation produit, l'innovation en amont dans les pratiques agricoles, mais aussi l'innovation digitale et data. Le partenariat signé cette année avec Dassault Systèmes représente ainsi, pour nous, une étape majeure. Celui-ci va nous permettre, en digitalisant l'ensemble de notre chaîne de valeur, de mieux connecter la R&D, la production et l'ensemble de nos activités et ainsi d'accélérer la transition de notre industrie vers un modèle plus durable. Nous avons également une ambition d'innovation R&D. C'est la raison pour laquelle nous investissons dans notre centre de recherche de Vendôme et entendons renforcer notre démarche d'innovation ouverte via des partenariats avec des start-up ou des acteurs universitaires. Notre objectif est clair : mettre la technologie et l'innovation au service d'une alimentation plus durable, pour bâtir un avenir qui conjugue progrès et respect des limites planétaires.

La responsabilité et la rentabilité sont les leviers du modèle de croissance de Bel. Promouvoir un modèle agroalimentaire responsable et rentable, c'est aussi transformer les pratiques agricoles ?

A.F. ET C.B. C'est indispensable et c'est pourquoi nous travaillons main dans la main, dans le cadre d'une Alliance pour l'agriculture régénératrice, avec nos partenaires agricoles pour faire évoluer les modèles. Notre vision à long terme nous permet



de coconstruire et d'expérimenter avec eux.
Partout où nous sommes implantés, nous sensibilisons et soutenons les producteurs laitiers, les pomiculteurs et l'ensemble de notre écosystème, pour que les pratiques agricoles durables deviennent rapidement la norme. C'est, par exemple, le sens du 8e accord qui lie l'APBO (Association des producteurs Bel de l'Ouest) au Groupe Bel en France pour l'année 2025. Cet accord – inédit par sa longévité – prévoit l'augmentation du prix du lait et des volumes collectés, et est également doté d'une ambition renforcée en matière d'accélération de la transition des exploitations. Ensemble, nous intensifions notre coopération avec la filière pour créer le modèle alimentaire de demain.



Les engagements de Bel s'incarnent aussi dans l'action de sa Fondation d'entreprise. Comment cette action s'articule-t-elle avec la vision du Groupe ?

A.F. La Fondation Bel est aujourd'hui très orientée vers l'accompagnement des cantines scolaires, essentielles pour lutter très concrètement et quotidiennement contre la malnutrition des enfants dans les pays en voie de développement, et vers la lutte contre la précarité alimentaire en France. Bel et sa Fondation sont ainsi liés par la force d'un projet commun : avoir un impact positif sur la société grâce à l'alimentation.
C'est une façon de nous engager encore davantage, avec la participation active des salariés du Groupe, en cohérence avec notre mission.

Comité exécutif



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.

CÉCILE BÉLIOT
CEO



PASCAL COLAS
Squeeze Chief Officer



JEAN-CHRISTOPHE COUBAT
Chief Asia Officer



STÉPHANE DUPAYS
Chief Operations Officer



ELISABETH ELLISON-DAVIS
Chief Strategy, Transformation, Data & Tech Officer



JÉRÔME GARBI
Cheese Chief Officer & EMEAO Chief Officer



IVAN GIRAUD
Chief NorAm Officer



CAROLE JAIS
Trust & Ethics Chief Officer



MARIE DE LA ROCHE KERANDRAON
Chief People Officer
a rejoint le Groupe Bel en janvier 2025



FRÉDÉRIC MÉDARD
Chief Impact Officer



BÉATRICE DE NORAY
Chief Growth Officer

Conseil d'administration



ANTOINE FIÉVET
Administrateur
et Président



THIERRY BILLOT
Administrateur
référent



FATINE LAYT
Administratrice



Unibel SA,
représenté par
ÉRIC DE PONCINS
Administrateur



FLORIAN SAUVIN
Administrateur



NAWFAL TRABELSI
Censeur



MARIANNE TSANIS
Administratrice



ALEXANDRE VERNIER
Administrateur
représentant
les salariés

43 %
Taux d'indépendance des membres

33 %
Taux de féminisation (1)

97,5 %
Taux moyen de présence au Conseil d'administration

57 ANS
d'âge moyen

LES PRINCIPAUX SUJETS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EN 2024
En 2024, 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 d'acquisition, de cession ou de partenariats structurants, les administrateurs ont également échangé sur les investissements industriels et les financements du Groupe.

(1) Le censeur et l'administrateur représentant les salariés ne sont pas décomptés dans ce calcul conformément à la loi.

UN SOCLE COMMUN POUR L'AVENIR







Notre confiance dans l'avenir repose sur des fondamentaux solides. Notre socle ? Un modèle agroalimentaire unique, responsable et profitable, un outil industriel de pointe, ancré dans les territoires et un collectif de collaborateurs associés à la performance de leur entreprise. Cette base robuste nous permet de prendre des engagements de long terme en matière de décarbonation, d'agriculture régénératrice, de lutte contre le gaspillage et de responsabilité sociétale, à travers notre fondation d'entreprise.

UN MODÈLE D'AFFAIRES POSITIF

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.

NOS RESSOURCES

Une structure familiale solide
- 5e 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
- 11 046 collaborateurs dans le monde, dont 57 % en Europe, 22 % au Moyen-Orient et en Afrique, 21 % en Asie et aux Amériques

Une assise financière solide
- 1 522 millions d'euros de capitaux propres

Un outil industriel ancré dans les territoires
- 28 sites industriels dans 14 pays

Des partenaires engagés aux côtés de Bel
- 1 186 producteurs laitiers, 111 producteurs de pommes, 5 970 fournisseurs (1)
- Des coalitions pour une dynamique collective : Pacte Transition Alimentaire de Carrefour, *Consumer Goods Forum*, *Race to Zero* de l'ONU, *Science-Based Targets Network* sur la biodiversité, pacte *Too Good To Go*

Des ressources naturelles à préserver
- Eau : 4 267 036 m³ prélevés
- Électricité : 291 414 MWh

(1) Fournisseurs avec une dépense supérieure à 10 k€.

NOTRE RAISON D'ÊTRE INTÉGRÉE À NOS STATUTS D'ENTREPRISE À MISSION

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 permet ainsi d'agir pour les générations d'aujourd'hui et celles de demain.



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

NOS 3 TERRITOIRES

FROMAGE ET PRODUITS LAITIERS



FRUIT



VÉGÉTAL



NOS IMPACTS

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
- Programme d'actionnariat salarié « We Share » déployé en France

POUR NOS CONSOMMATEURS

Une alimentation plus saine pour tous

- le Groupe s'adresse à 401 millions de consommateurs
- 88 % des volumes de produits destinés aux enfants et aux 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 6 pays : France, Espagne, Portugal, Canada, Royaume-Uni, Slovaquie

POUR NOS PARTENAIRES

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

- Note moyenne EcoVadis de nos partenaires : 60/100
- Bel a renouvelé en 2023 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 LES EXPERTS SCIENTIFIQUES

Notre partage d'expériences et de connaissances

- 12 ans de partenariat avec le WWF France
- Partage de bonnes pratiques au sein du *Consumer Goods Forum*

POUR NOS TERRITOIRES

Un ancrage territorial

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

UN OUTIL INDUSTRIEL ANCRÉ DANS LES TERRITOIRES

Avec une trentaine de sites industriels dans 15 pays, Bel produit au plus près de ses marchés, en lien étroit avec un écosystème de fournisseurs et de partenaires locaux.

Bel est un opérateur industriel à fort ancrage territorial. Son empreinte industrielle remonte à plusieurs décennies : en France, le site de Sablé-sur-Sarthe a fêté ses 60 ans en 2024, tandis que le centre de Recherche, Innovation et Développement de Vendôme célébrait son 30e anniversaire. Au Maroc, un millier de collaborateurs de Bel Maroc se sont réunis à Tanger le 25 mai 2024 pour célébrer les 50 ans de la présence de l'entreprise dans le pays. Enfin, en Pologne, le site de Chorzele, qui exporte aujourd'hui dans 67 pays, a soufflé ses 25 bougies. Le Groupe modernise en continu cet outil industriel pour accompagner la fabrication de produits innovants et de qualité, tout en renforçant la sécurité et le bien-être de ses équipes. Acteur engagé, Bel œuvre activement à la réduction de son empreinte environnementale et en particulier à la baisse des émissions de carbone de ses sites. En 2024, il a signé un accord de coopération avec Mengniu, un leader de l'industrie laitière chinoise, pour partager les meilleures pratiques en matière de durabilité et de décarbonation.

Une première usine en Inde avec Britannia. À l'international, Bel s'appuie sur des partenaires de premier plan, tels que Shandong Junjun Cheese en Chine, dont il a acquis 70% du capital en 2022, ou Britannia Industries en Inde. Britannia Bel Foods, la joint-venture que le Groupe a formé en 2022 avec le leader indien de l'alimentaire Britannia Industries, a ainsi inauguré en octobre 2024 sa toute nouvelle usine de production (lire ci-contre). Le site produira, à partir de lait et de fromages 100% locaux, environ 10000 tonnes par an de produits Britannia La Vache qui rit® : tranches, blocs, tartinables, râpés et cubes, venant ainsi soutenir l'ambition de Bel de devenir l'un des acteurs clés du marché du fromage en Inde. La Vache qui rit® a été adaptée pour répondre aux goûts et aux besoins nutritionnels des consommateurs indiens.







TÉMOIGNAGE



LE DÉVELOPPEMENT DU MARCHÉ NAISSANT DU FROMAGE EN INDE !

Entreprise presque centenaire, Britannia, qui produit des biscuits et des produits laitiers, avait besoin d'un expert du fromage pour se diversifier. De son côté, Bel avait besoin d'une usine et d'un réseau de distribution en Inde. En unissant nos forces dans une joint-venture, nous créons les meilleures conditions pour accélérer le développement du marché naissant du fromage en Inde! La nouvelle usine Britannia Bel Foods est implantée dans le parc agroalimentaire laitier de Britannia à Ranjangaon, dans le Maharashtra, un État de premier plan dans la production laitière en Inde.

Britannia collabore avec plus de 3000 agriculteurs locaux, le site bénéficie donc d'un écosystème laitier mature et bien structuré. Découvrir ce nouveau partenaire, travailler avec les équipes de la joint-venture pour que la production démarre dans les délais annoncés, avec le support technique de Bel, a été un moment fort et une vraie fierté!

FADEL BEN MOHAMED,
Directeur de l'intégration post-fusion, Groupe Bel



CRÉER POUR NOS ÉQUIPES UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL UNIQUE ET INNOVANT

Bel a pour mission d'ouvrir la voie vers un nouveau modèle : donner accès à une alimentation plus saine et plus durable pour toutes et tous. Son meilleur atout pour réussir ? Ses 11 046 collaboratrices et collaborateurs. Porté par un esprit familial unique et guidé par ses valeurs d'audace, de bienveillance, et d'engagement, le Groupe s'engage à les développer en créant pour eux un environnement de travail unique et innovant, qui permette à chacun d'être soi-même, de s'épanouir et de réussir.





BELONG, DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION SELON BEL.

Le Groupe a lancé en 2023 son programme « We All Belong » et s'est doté d'une Charte d'engagements. Dans cette charte, Bel s'engage à garantir l'égalité des chances pour tous, en luttant contre toutes les formes de discrimination et de harcèlement. Également à pousser le recrutement et refléter la diversité des communautés dans lesquelles le Groupe œuvre. En lien avec « l'esprit de famille Bel », la charte encourage à prendre soin des uns des autres, au sein d'un espace de travail inclusif dans lequel chacun peut se distinguer et s'épanouir.

120

activistes DEI se sont portés volontaires pour mettre en place des actions locales

DÉVELOPPER LA CULTURE DE L'INCLUSION.

La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) sont les clés pour attirer et engager tous les talents. En 2024, en lien avec l'une de ses valeurs, la bienveillance, Bel a souhaité amorcer un changement culturel profond, volontaire et sincère. Sa priorité? Promouvoir l'inclusion sur le lieu de travail en créant un environnement où chacun puisse être pleinement soi-même et s'épanouir. Pour y parvenir, le Groupe s'appuie sur le programme « Comportements inclusifs » et sur sa devise « Si pas OK pour tous, c'est pas OK du tout », soulignant le fait que l'inclusion est l'affaire de toutes et tous. Des ressources ont également été mises en place pour encourager chacun et chacune à s'exprimer contre les situations inconfortables ou inacceptables dans leur environnement de travail. Ces actions se poursuivent en 2025, avec des événements de sensibilisation trimestriels et un nouveau module de formation dédié au management inclusif.

« LE SUJET EST ANIMÉ PAR 55 LEADERS DEI CHARGÉS DE LANCER LES CONVERSATIONS ET DE PILOTER LES FEUILLES DE ROUTE LOCALES. LA GOUVERNANCE A ÉTÉ CONFIÉE AU "DEI ADVISORY BOARD", COMPOSÉ DE 18 MEMBRES COUVRANT L'ENSEMBLE DES FONCTIONS GÉOGRAPHIQUES. »

JULIE RICHER,
Responsable engagement, diversité, équité et inclusion, Groupe Bel

AMÉLIORER LA SÉCURITÉ ET LE BIEN-ÊTRE.

En 2023, le Groupe a lancé un plan ambitieux visant à améliorer l'ergonomie des postes de travail et à réduire significativement les facteurs de pénibilité d'ici à 2030 (température, lumière, bruit..). Sur l'ensemble de ses sites, 1300 postes de travail ont été audités et des actions préventives ont été mises en place, en commençant par la réduction du port de charges lourdes et l'introduction de « cobots » (robots collaboratifs).



1300

postes de travail audités en matière d'ergonomie

FAVORISER L'ENGAGEMENT SOLIDAIRE.
Pour la 3e année consécutive, les collaborateurs de Bel ont eu la possibilité de consacrer, par le biais de la Fondation Bel, une demi-journée ou une journée entière sur leur temps de travail à des missions de solidarité aux côtés d'ONG agissant pour l'accès à la nourriture, le soutien aux enfants ou la protection de l'environnement. L'objectif est de permettre aux équipes d'avoir un impact sur les personnes et la planète, tout en soutenant des ONG. 90% des collaborateurs et collaboratrices ont exprimé leur intention de s'engager de manière plus pérenne après avoir participé à une action de solidarité.



2 800

volontaires sur 56 sites dans 28 pays se sont engagés auprès de 83 associations en 2024

DÉVELOPPER LES TALENTS.
La nouvelle approche du Groupe, Talents@Bel, vise à révéler et à développer les talents pour nourrir la performance de demain. Nouveau dispositif introduit en 2024, les « Conversations de développement » qui permettent à chacun d'échanger avec leur manager sur leur développement et leur parcours, ce qui leur permet de construire un « Plan de développement individuel ». Cela permet de renforcer les compétences, l'épanouissement et l'engagement des collaborateurs et collaboratrices. Bel consacre intentionnellement du temps au développement des équipes. Ces moments d'échange ont eu lieu pour la 2e fois en 2024 de juillet à octobre et ont enregistré un taux de participation record.

83 %

des collaborateurs connectés ont eu une conversation de développement avec leur manager en 2024



Indice d'Impact Positif 2024

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 2024, l'indice d'impact est stable, et s'établit comme en 2023 à 89/100. Ce résultat est principalement dû à l'atteinte anticipée de l'objectif d'engagement des collaborateurs et de trajectoire carbone, ainsi qu'aux avancées significatives dans les pratiques agricoles (le périmètre de la satisfaction client augmente, passant de 10 études en 2023 à 13 études en 2024).



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 matière de satisfaction client de ses plus grands pays de distribution.
En 2024, 8 études sur 13 placent le Groupe dans le top 5, soit 64 % de son objectif.

2020 — 64 % — 2025

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 CO_2 à 3,9 $MtCO_2$, pour être aligné avec le scénario de réduction +1,5 °C, validé par SBTi.
En 2024(2), le Groupe a atteint son objectif, avec 3,8 millions de tonnes de CO_2.

2020 — 100 % — 2025

AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE

En accompagnant les éleveurs, les agriculteurs et les 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 2024, le Groupe est à 86 % de son objectif.

2020 — 86 % — 2025

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 2024, le Groupe est à 401 millions, soit 91% de son objectif.

2020 — 91 % — 2025

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.
Le Groupe a maintenu en 2024 sa performance 2023, et a atteint son objectif 2025 sur le taux d'engagement.

2020 — 100 % — 2025

Bel s'engage

Bel s'engage auprès de 5 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) Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de scope 3, le Groupe utilise les données de l'année N-1.

DES ENGAGEMENTS QUI FONT AVANCER ENSEMBLE



#BelowCarbon, le plan de réduction des émissions de CO_2 de Bel s'inscrit dans un cadre global : celui de l'effort planétaire, annoncé lors de la COP27, pour maintenir le réchauffement climatique en dessous de +1,5 °C. De l'agriculture régénératrice à la végétalisation de l'assiette, en passant par la lutte contre le gaspillage alimentaire, le Groupe actionne plusieurs leviers pour relever ce défi.

Pour Bel, réussir la transition alimentaire nécessite de transformer en profondeur les pratiques agricoles en faveur d'un modèle plus durable. Le Groupe est cosignataire avec le WWF d'une charte pour un amont laitier durable et s'approvisionne en pommes auprès de vergers écoresponsables. En 2023, il a accéléré son engagement en rassemblant l'ensemble des acteurs de la filière agroalimentaire – agriculteurs, coopératives, entreprises, scientifiques, ONG – et l'Alliance pour l'agriculture régénératrice. Son ambition ? Que 100% du lait et des pommes fraîches utilisés dans ses produits soient issus de l'agriculture régénératrice d'ici à 2030, avant l'ensemble de ses matières premières clés d'ici à 2035.

Une nouvelle chaudière biomasse

Bel travaille à réduire ses émissions de scopes 1, 2 et 3 pour contribuer à la neutralité carbone de l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050, en commençant par l'impact de ses usines via l'amélioration de leur efficacité énergétique et le développement des énergies renouvelables dans ses usines en France. En 2024, le Groupe a inauguré dans son usine de Tanger, au Maroc, une nouvelle chaudière biomasse, qui couvre l'ensemble des besoins en chauffage de la fromagerie tout en économisant 3200 tonnes de CO_2 par an.

Un plan de séquestration pionnier

Le Groupe participe également à l'initiative des Nations unies « Race to Zero » visant à réduire au maximum ses émissions carbone pour atteindre un seuil d'émissions résiduelles incompressibles. Pour neutraliser les émissions résiduelles, Bel investit dans des projets de séquestration de carbone comme la réhabilitation de tourbières. Formidables réserves de biodiversité, elles jouent un rôle essentiel dans la préservation du cycle de l'eau et elles possèdent de très fortes capacités de stockage du carbone.

Le Groupe a ainsi noué un partenariat inédit avec le Conservatoire d'espaces naturels (CEN) de Franche-Comté et les Établissements Publics d'Aménagement et de Gestion de l'Eau (EPAGE) Haut-Doubs Haute-Loue et Doubs-Dessoubre pour réhabiliter plus de 40 tourbières du massif du Jura sur les 6 prochaines années (lire ci-contre). Par ailleurs, Bel s'engage également à préserver et à régénérer la ressource en eau, de la ferme à la fourchette. Parmi les premières entreprises au monde à réaliser en 2023 un « bilan empreinte eau » de l'ensemble de sa chaîne de valeur, Bel a construit à partir de cet état des lieux une politique concrète et innovante en matière d'hydrologie régénératrice et de gestion de l'eau. En 2024, le Groupe a rejoint le CEO Water Mandate, une initiative des Nations unies qui vise à mobiliser l'action des entreprises internationales en faveur de la gestion durable de l'eau.



À TANGER
Inauguration de la chaudière biomasse



1. Dans le cadre de sa stratégie climat et biodiversité, le Groupe Bel a noué un partenariat pionnier avec le CEN[1] de Franche-Comté et les EPAGE[2] Haut-Doubs Haute-Loue et Doubs-Dessoubre pour réhabiliter plus de 40 tourbières du massif du Jura sur les 6 prochaines années

2. Ce partenariat public-privé inédit va permettre de doubler la vitesse d'exécution des projets de réhabilitation des tourbières du massif Jura d'ici à 2030

3. Pour assurer la bonne mise en œuvre de ce programme, Bel s'est engagé à soutenir le développement d'une entreprise jurassienne de génie écologique experte dans la réhabilitation de ces écosystèmes complexes, JNS[3]

CE QU'IL FAUT RETENIR !



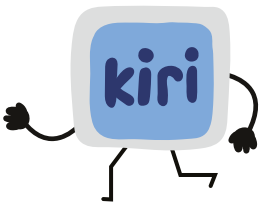
TÉMOIGNAGE

RÉHABILITER UNE TOURBIÈRE, C'EST PRÉSERVER UN ÉCOSYSTÈME AUX BÉNÉFICES ÉCOLOGIQUES EXTRAORDINAIRES



Après avoir réduit au maximum ses émissions carbone, le Groupe Bel s'est engagé 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 de séquestration carbone à impacts environnementaux, sociaux et économiques positifs. Pour élaborer ce plan de séquestration, nous avons consulté divers experts, rencontré des forestiers, des ONG, des conservatoires d'espaces naturels afin d'identifier les projets les plus pertinents en matière d'intérêts environnementaux et de proximité avec notre activité. Ces échanges nous ont conduits à la réhabilitation des tourbières, un sujet très peu soutenu par le secteur privé, qui répond parfaitement à nos critères. On parle beaucoup des forêts pour la séquestration du carbone mais on oublie que les tourbières en séquestrent deux fois plus! Ces milieux extraordinaires offrent de multiples bénéfices : stockage carbone, préservation de la ressource en eau et refuge pour une biodiversité unique. Or, le Jura, berceau historique du Groupe Bel, est l'une des régions d'Europe de l'Ouest les plus riches en tourbières. Soutenir la réhabilitation de ces écosystèmes est donc devenu une évidence.

FLORA SCHMITLIN,
Responsable développement durable, Groupe Bel





(1) Conservatoire d'Espaces Naturels.
(2) Établissement Public d'Aménagement et de Gestion de l'Eau.
(3) Jura Natura Services.

ACCÉLÉRER NOTRE ENGAGEMENT CONTRE LE GASPILLAGE

La lutte contre le gaspillage alimentaire fait partie intégrante de l'histoire de Bel, une histoire commencée il y a plus d'un siècle avec la création des portions triangulaires de La Vache qui rit®. Aujourd'hui, toujours fidèle à la portion individuelle, le Groupe tire parti de cet atout unique pour réduire à la fois le gaspillage alimentaire et l'impact de ses emballages.

40% des aliments produits ne sont jamais consommés, ce qui entraîne des conséquences sociales, économiques et environnementales majeures(1). L'impact sur le changement climatique est considérable puisque ces pertes génèrent 10% du total des émissions de gaz à effet de serre provenant de l'activité humaine. Paradoxalement, 1 personne sur 9 souffre de malnutrition dans le monde(2).

Chez Bel, offrir une alimentation plus saine et lutter contre le gaspillage sont depuis toujours indissociables. Ces deux engagements se concrétisent grâce au modèle de la portion individuelle. En effet, la portion permet de lutter contre le gaspillage alimentaire tout en répondant aux 4 dimensions d'une alimentation soutenable telles que définies par l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) des Nations unies : santé, socio-économique, socioculturelle et environnementale. Sur le volet santé, la portion individuelle permet de consommer, en fonction des besoins de chaque individu, la bonne quantité de nutriments essentiels de qualité – protéines, calcium et vitamines. D'un point de vue socio-économique, elle améliore l'accessibilité, permettant aux consommateurs d'acheter des aliments riches en nutriments à un prix abordable et réduisant le risque de gaspillage alimentaire, garantissant ainsi une pleine valeur pour leur achat. D'un point de vue socioculturel, la portion, ludique, pratique, permet une grande diversité d'expériences de consommation dans des environnements culturels très variés. Seul son impact environnemental, autour de la question du suremballage, continuait de susciter des interrogations. Une analyse du cycle de vie des portions de Kiri® et de La Vache qui rit® menée en 2024 a permis de lever ces doutes, en montrant que l'emballage et le transport de ces produits génèrent un impact moindre que celui des formats familiaux (lire ci-contre).





UNE ÉTUDE QUI REMET EN QUESTION DES IDÉES REÇUES SUR LE FORMAT PORTION

TÉMOIGNAGE

Le format portion est au cœur de la mission de Bel. Pour répondre aux préoccupations sur le suremballage des portions individuelles et évaluer leur impact environnemental, EVEA, cabinet de conseil en ACV, a réalisé en 2024 une analyse du cycle de vie (ACV) de nos portions de Kiri® et de La Vache qui rit® (feuille d'aluminium et boîte en carton). L'étude montre que le transport et l'emballage ne représentent que 10 % de l'empreinte carbone de nos produits, contre 90 % pour la fabrication du fromage. Et surtout, elle révèle que l'emballage et le transport des portions ont un impact environnemental inférieur à celui des formats familiaux. Cela est dû à un transport optimisé, à l'utilisation de matériaux appropriés (notamment une feuille d'aluminium sept fois plus fine qu'un cheveu humain) et à une réduction des résidus alimentaires. Pour garantir la rigueur scientifique de cette étude et la crédibilité de ses conclusions, nous avons collaboré étroitement avec EVEA, avec nos équipes internes et avec un panel d'experts externes pour valider nos hypothèses et garantir la robustesse et la fiabilité de nos conclusions. Nous avons d'abord déployé les résultats auprès de nos collaborateurs, sur la base d'une infographie simple et pédagogique, pour qu'ils deviennent de véritables ambassadeurs de nos portions !

ANNABELLE SOUCHON
Responsable développement durable, Groupe Bel





CE QU'IL FAUT RETENIR !

1. Le transport et l'emballage des portions de Kiri® et de La Vache qui Rit® ont un impact environnemental moindre que les formats familiaux

2. Trois raisons principales à cet impact moindre : un transport optimisé, l'utilisation de matériaux appropriés et une réduction des résidus alimentaires

3. Cette analyse du cycle de vie confirme l'engagement de Bel en matière d'écoconception et sa démarche continue pour améliorer ses emballages

(1) Source : WWF 2021.
(2) Source : FAO 2018, L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde.

UNE FONDATION QUI AVANCE AVEC LES COLLABORATEURS DE BEL

Créée en 2008 par Antoine Fiévet, la Fondation Bel est un outil de partage, de responsabilité et d'impact positif sur le monde. Sa mission ? Permettre aux enfants les plus vulnérables d'accéder à une alimentation quotidienne de qualité. Un objectif qu'elle poursuit avec la participation active des collaborateurs de Bel.



Le projet de la Fondation Bel est aujourd'hui orienté vers l'accompagnement des cantines scolaires pour lutter très concrètement et quotidiennement contre la malnutrition des enfants dans les pays en développement, et vers la lutte contre la précarité alimentaire. Elle a soutenu 17 nouveaux projets de cantines en 2024, portés par des associations de solidarité internationale ou des ONG. Avec un objectif commun : que chaque enfant, où qu'il vive, puisse bénéficier d'un repas. La Fondation prolonge ainsi les valeurs humanistes portées par le Groupe Bel, avec la volonté de s'engager encore davantage sur des problématiques ciblées auxquelles l'entreprise ne peut pas forcément répondre.

Avec la Fondation, les collaborateurs s'engagent. La force de la Fondation Bel réside aussi dans sa capacité à proposer des projets de mobilisation aux collaborateurs du Groupe, notamment à travers le programme *Days For Good,* qui leur offre la possibilité de s'engager pendant une journée, sur leur temps de travail, auprès d'une association et ainsi d'avoir un impact positif sur la société et la planète. Ces actions solidaires auprès d'ONG ou d'associations locales s'articulent autour de trois thématiques : l'enfance, l'alimentation et l'environnement.
En complément des compétences et de l'énergie apportées par les collaborateurs du Groupe, les associations bénéficient d'une dotation de la Fondation Bel, leur permettant de financer un projet à long terme.
La Fondation rassemble aussi chaque année une dizaine de collaborateurs volontaires au sein de son Comité de Sélection des Projets afin d'étudier et de sélectionner de nombreux projets, reçus dans le cadre d'appels à projets.
Enfin, des événements solidaires, tels que la collecte alimentaire au profit des Restos du Cœur ou l'arbre de Noël solidaire au profit de SOS Villages d'Enfants en France, offrent la possibilité aux collaborateurs de s'engager concrètement tout au long de l'année.



1.

En 2024, la Fondation Bel a soutenu 20 nouveaux projets dans 9 pays, France incluse, dont 17 dans le cadre de son appel à projets international pour les cantines scolaires et 3 en France autour de la précarité alimentaire

2.

Dans le cadre des *Days For Good,* la Fondation a soutenu 48 associations dans 24 pays





TÉMOIGNAGE

APPORTER UNE AMÉLIORATION SIGNIFICATIVE ET DURABLE DANS LA VIE DES ENFANTS, C'EST LA MISSION QUE SE DONNE LA FONDATION

La phase de découverte et d'analyse des nouveaux projets est certainement l'un des moments les plus importants pour l'équipe de la Fondation. Nos engagements sont le fruit de rencontres et d'échanges avec des associations ou des ONG et nous choisissons les projets qui nous paraissent les plus solides, porteurs de solutions très concrètes pour les enfants. Puis, nous suivons et nous évaluons chaque projet. Quelle que soit son envergure, le rôle de la Fondation est de veiller à ce que chacun des projets financés apporte une amélioration significative et durable dans la vie des enfants. Nous accompagnons par exemple l'association française Racines d'Enfance dans le déploiement d'écoles maternelles en zone rurale au Sénégal et en Côte d'Ivoire, en contribuant à la mise en place des cantines et des jardins potagers dans ces écoles.
En 2024, Racines d'Enfance a publié, à destination des 1400 enfants scolarisés et de leurs enseignants, un livret illustré présentant les bonnes pratiques nutritionnelles.
Pour ce projet, l'appui de l'équipe nutrition de Bel, qui a travaillé bénévolement sur les contenus pédagogiques, a été déterminant.
Cette action collective unissant association, Fondation et Groupe est une très belle illustration des valeurs de partage et de solidarité portées par Bel.

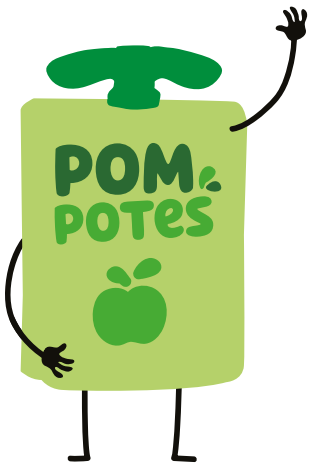


ISABELLE FIÉVET
Déléguée générale
de la Fondation Bel

bel FONDATION

DES MARQUES QUI ALLIENT PLAISIR, QUALITÉ ET RESPONSABILITÉ









De la conception à la consommation de ses produits, Bel a bâti une chaîne de confiance solide, fondée sur une signature de qualité : des portions saines et durables. Son portefeuille de marques est plébiscité par des millions de consommateurs à travers le monde, de tout âge et de toute culture.



LA PORTION, AU CŒUR DE LA SINGULARITÉ DE L'OFFRE BEL

Qu'ils soient à base de lait, de fruits ou d'ingrédients végétaux, les produits Bel ont un dénominateur commun : la portion. Ce format pratique et accessible, qu'on emporte et consomme partout, garantit la bonne dose nutritionnelle, la bonne quantité et évite le gaspillage alimentaire.

La portion, signature historique de Bel, est le résultat d'un savoir-faire industriel unique. Avec 600 portions produites chaque seconde, Bel maîtrise l'art de la miniaturisation. À fabriquer et à emballer, les portions triangulaires de La Vache qui rit®, les portions carrées de Kiri®, les gourdes de Pom'Potes® et de GoGo squeeZ® ou les Mini Babybel® nécessitent un outil industriel spécifique. C'est pourquoi, le Groupe conçoit ses propres chaînes de production partout dans le monde.

La portion, pour une pause plus saine et plus durable. Les avantages de la portion sont multiples : elle préserve la qualité et la sécurité des produits sur de longues durées, parfois même sans réfrigération, et permet de profiter des bienfaits du produit dans un format pratique et facilement transportable. Ce format permet également d'adapter les apports nutritionnels aux besoins des consommateurs en fonction des différents marchés. Ainsi, il existe plusieurs centaines de recettes et de formats différents de La Vache qui rit® dans le monde. En Algérie, au Maroc, en Égypte et en Afrique subsaharienne, sa recette a été enrichie en quatre nutriments (fer, zinc, iode et vitamines A ou D). En Europe, le taux de matières grasses de La Vache qui rit® a baissé d'un quart depuis 1977 et le sodium de 37% pour mieux répondre aux besoins des consommateurs. Enfin, la portion contribue à limiter la surconsommation et à réduire le gaspillage alimentaire. Un produit en portion peut, en effet, être consommé sur une longue durée, contrairement aux formats familiaux où les restes sont souvent jetés.

Sur tous ses territoires – fromage, produits laitiers, fruits et ingrédients végétaux – le Groupe continue d'innover autour de la portion en concevant de nouveaux produits et en réduisant l'impact environnemental des emballages. Son positionnement dans le *snacking* sain se renforce, notamment aux États-Unis avec les gourdes de compote Pom'Potes® et GoGo squeeZ® et avec son offre végétale Babybel® *plant-based* et The Laughing Cow *plant-based*.

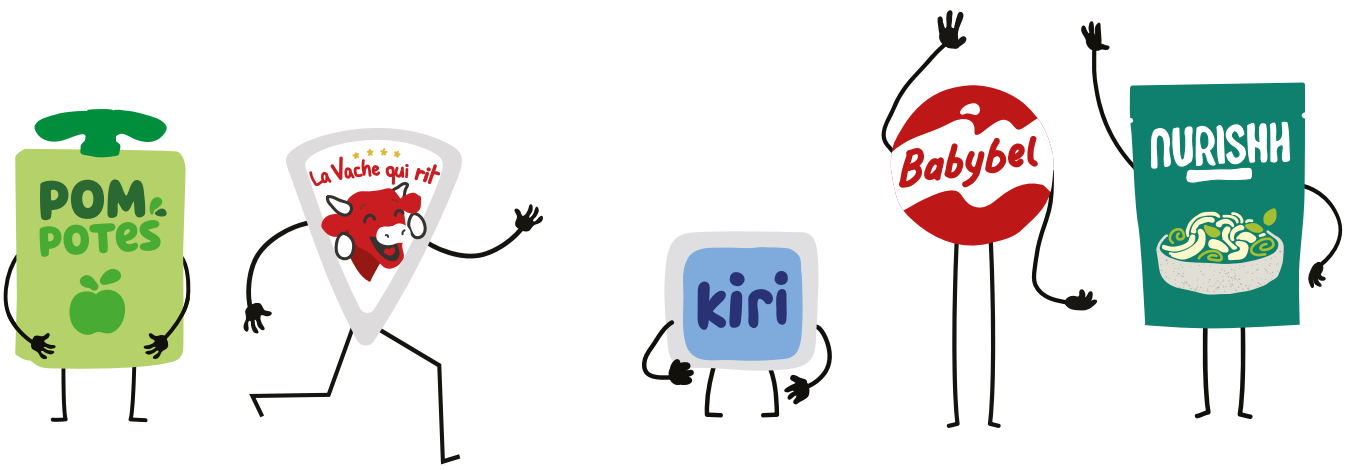




+120

portions de La Vache qui rit® sont consommées chaque seconde dans le monde





DES MARQUES « PORTIONS » ANCRÉES DANS LE QUOTIDIEN DES CONSOMMATEURS

Avec plus de 30 marques, dont 6 marques cœur internationales, le portefeuille du Groupe bénéficie d'un formidable capital de sympathie et de notoriété auprès de 400 millions de consommateurs dans le monde, attachés au mélange unique du plaisir et de la nutrition qu'offre la portion Bel.







FROMAGE ET PRODUITS LAITIERS

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





3 TERRITOIRES





FRUIT

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

VÉGÉTAL

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

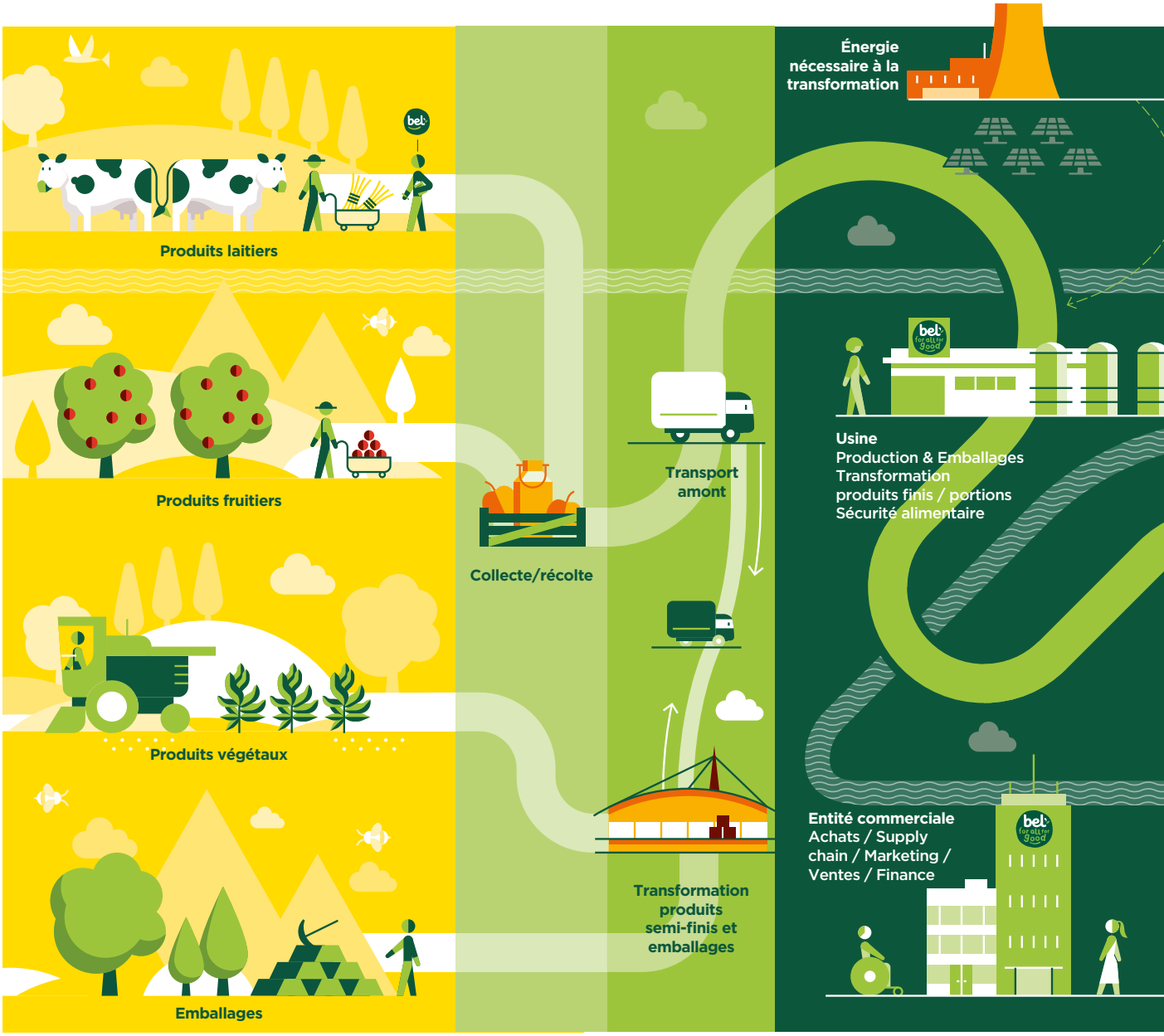
CE QU'IL FAUT RETENIR !

400
millions de consommateurs dans le monde

+30
marques, dont 6 marques cœur internationales

75%
de nos ventes sont réalisées avec nos marques cœur

UNE CONFIANCE TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR

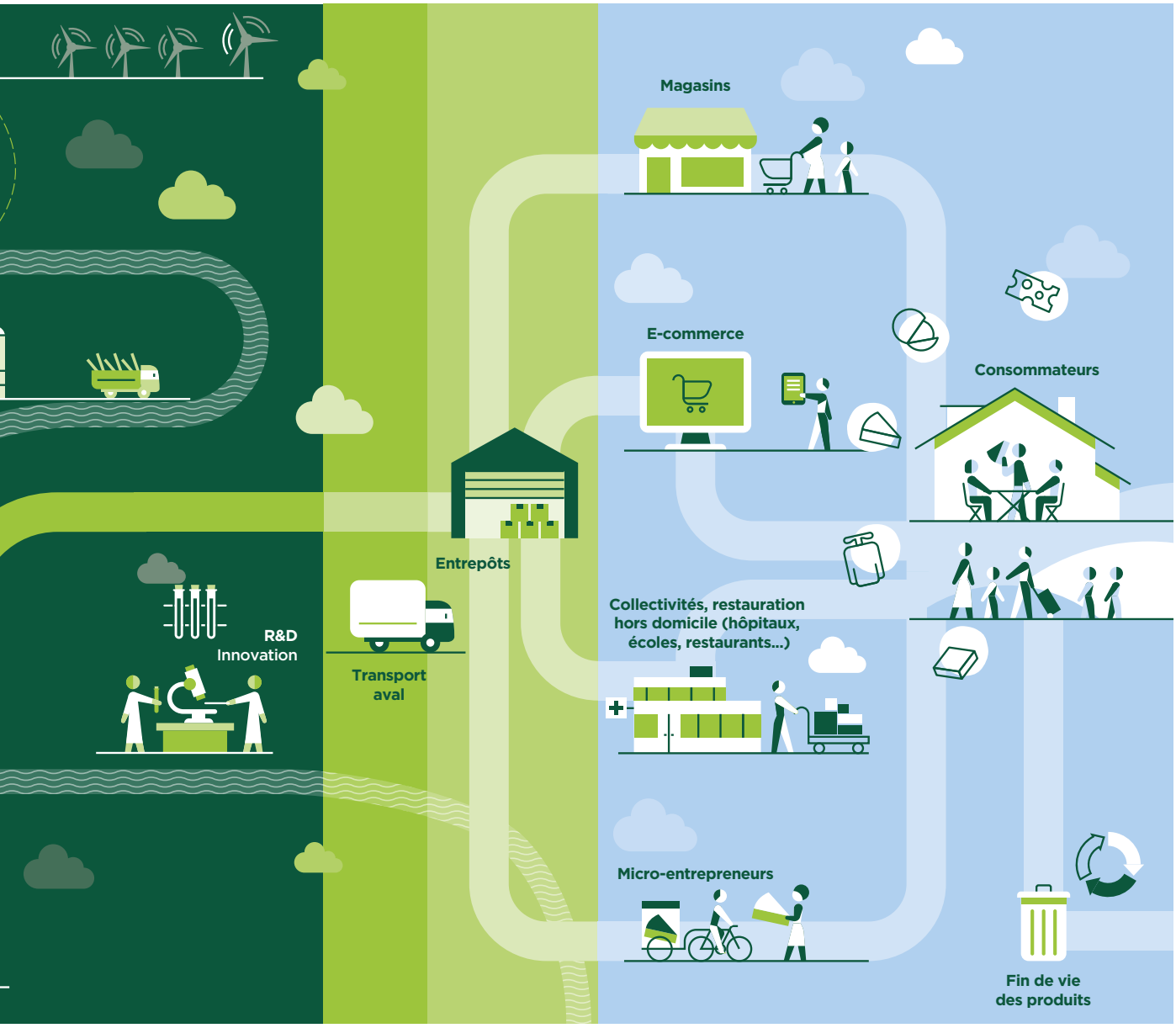


AMONT ▸ NOS ACTIVITÉS

NOS PARTIES PRENANTES

- La planète
- Les agriculteurs et les producteurs partenaires
- Les fournisseurs et les sous-traitants
- Les collaborateurs de la chaîne de valeur
- Les collectivités locales
- Les collaborateurs

Dans le secteur agroalimentaire, la confiance des consommateurs ne se décrète pas. Elle se gagne sur la transparence et la clarté. C'est pourquoi Bel maîtrise l'ensemble de sa chaîne de valeur. De la ferme à la fourchette, le Groupe s'engage à garantir la qualité, la traçabilité et la sécurité de ses produits à chaque étape de leur cycle de vie, en respectant les bonnes pratiques environnementales, sociales et sociétales.



AVAL

Les actionnaires

Les investisseurs et banques

Les ONG et experts scientifiques

Les administrations et institutions

Les collaborateurs de la chaîne de valeur

Les clients

Les consommateurs

TRAVAILLER AVEC DES PRODUCTEURS PARTENAIRES

Partout où il est implanté, le Groupe Bel travaille avec des agriculteurs partenaires, éleveurs ou producteurs de pommes. Ses relations avec cet écosystème clé sont formalisées : pour le lait, dans la Charte pour un amont laitier durable coconstruite avec WWF France, qui s'applique à l'ensemble de ses bassins laitiers.

Grâce à des relations durables nouées avec l'amont agricole dans ses différentes régions d'implantation, le Groupe fait avancer les sujets de fond de la transition alimentaire : qualité du lait, bien-être des animaux, réduction des émissions carbone des exploitations laitières ou encore expérimentation de pratiques d'agriculture régénératrice avec les producteurs de lait et de pommes, pour séquestrer le carbone. Ces liens étroits permettent de faire avancer très concrètement la transformation du secteur : en 2024, Bel, en tant que membre de la Dairy Methane Action Alliance, a été la première entreprise laitière au monde à publier son empreinte méthane (lire ci-contre). Le Groupe a lancé en France, au Portugal et aux États-Unis des programmes pilotes d'agriculture régénératrice :

- Pour le lait, en collaboration avec Earthworm Foundation au Portugal et le programme « Truterra® » aux États-Unis.
- Pour les pommes, en collaboration avec Biospheres en France et Understanding Ag aux États-Unis.

Garantir une juste rémunération des éleveurs. En France, Bel a lancé en 2017 un partenariat pionnier avec l'Association des producteurs de lait Bel Ouest (APBO) qui regroupe plus de 670 producteurs de lait fournissant 100% du lait des produits des marques cœur du Groupe, Mini Babybel®, Kiri®, Boursin® et Cousteron®. Ce projet, créateur de valeur, vise à garantir une juste rémunération et à transformer durablement la filière lait, pour offrir aux consommateurs le choix d'une alimentation responsable et engagée. Chaque année, Bel et l'APBO codéfinissent le prix du lait en fonction des coûts de production pour l'année suivante, renforçant ainsi la prévisibilité et permettant d'engager des actions concrètes pour une production de lait plus durable.

Préparer la transition générationnelle
Face aux défis générationnels dans l'agriculture, Bel soutient également la transmission des exploitations familiales. Aux États-Unis, le programme « NextGen » de Bel aide les producteurs à préparer la transition générationnelle en finançant, via Bel Brands USA, l'élaboration de plans de succession avec l'expertise du cabinet Ascent.



TÉMOIGNAGE

SI L'ON VEUT RÉUSSIR LA TRANSITION, IL FAUT SOUTENIR L'AMONT AGRICOLE

Premier maillon de la chaîne de valeur qui va de la ferme à la fourchette, l'amont agricole représente les 2/3 de notre scope 3 et de nos émissions carbone. Collaborer encore plus étroitement avec les producteurs, les soutenir dans l'adoption de nouvelles pratiques en leur fournissant les ressources et la formation nécessaires, leur donner de la visibilité… Tout cela devient indispensable.

En 2024, 7e année de notre accord avec l'APBO, le volume de lait collecté a augmenté de près de 6 millions de litres par rapport à 2023. Dans un contexte inflationniste et une période qui reste compliquée pour la filière laitière française, c'est un signal fort envoyé à nos partenaires éleveurs.

ANNE-SOPHIE CARRIER
Directrice générale France, Groupe Bel





LA RELATION DE PROXIMITÉ AVEC LES PRODUCTEURS EST CLÉ POUR IMPULSER DE NOUVELLES PRATIQUES VERTUEUSES

TÉMOIGNAGE

En novembre 2024, Bel a été la première entreprise laitière au monde à publier son empreinte méthane, dans le cadre de sa participation au Dairy Methane Action Alliance. Un vrai succès pour encourager l'ensemble de l'industrie laitière à mieux comprendre son impact carbone et à identifier les leviers pour réduire ses émissions. Sans la relation de proximité que les conseillers lait de Bel construisent année après année, il serait impossible d'entraîner les producteurs dans de nouvelles pratiques plus vertueuses. Pour chaque changement de pratiques – que cela soit sur l'alimentation des animaux, la conduite du troupeau ou les cultures –, c'est le producteur qui prend un risque. Il doit avoir confiance en Bel qui l'accompagnera dans sa prise de risque, que cela soit via un accompagnement technique, un support financier ou un accès à de nouveaux marchés.

SIMON BONNET
Directeur achats lait, Groupe Bel





CE QU'IL FAUT RETENIR !

2017
Signature du 1er accord annuel avec l'APBO

2018
Charte mondiale Bel sur l'amont laitier

2023
Révision de la Charte sur l'amont laitier pour la baser sur trois piliers essentiels : les producteurs partenaires, les animaux et l'agriculture régénératrice

Bel rejoint la Dairy Methane Action Alliance lors de la COP28

ASSURER QUALITÉ ET SÉCURITÉ ALIMENTAIRE SUR NOS SITES DE PRODUCTION

Pour Bel, fabriquer des produits sûrs et de qualité ne se limite pas à un avantage concurrentiel : c'est le fondement même de la confiance que les consommateurs placent dans ses marques. Derrière chaque produit, une exigence constante s'impose pour concilier qualité et sécurité.

Les consommateurs d'aujourd'hui exigent la meilleure qualité au meilleur prix. De nombreux facteurs entrent en jeu dans la fidélité aux marques de Bel. Le goût, la texture, les qualités nutritives sont les principaux facteurs de succès des produits du Groupe. Leur emballage, la facilité d'usage et leur attractivité, quand ils sont présentés dans les linéaires des magasins, jouent aussi dans le choix des consommateurs. La capacité du Groupe à adapter son portefeuille au marché local est également essentielle. Et, bien sûr, la base, c'est la sécurité alimentaire, un prérequis incontournable pour les acteurs de l'agroalimentaire. Les 30 sites de production de Bel intègrent tous les mêmes exigences de qualité et de sécurité alimentaire définies par le Groupe. Tous certifiés GFSI *(Global Food Safety Initiative)*, ils s'inscrivent dans des référentiels reconnus internationalement (ISO 9001, FSSC 22000, BRC, IFS...).







CHEZ BEL, TOUT LE MONDE PARTICIPE À LA QUALITÉ ET C'EST ENCORE PLUS VRAI AVEC *MAKE CONSUMERS SMILE*(1)

Chez Bel, nous sommes tous très fiers de ce que nous faisons chaque jour. Vous mettez au point un nouveau produit au sein du centre de Recherche, Innovation et Développement, vous pilotez une ligne d'emballage dans une usine, vous chargez un camion de délicieux produits Bel, vous gérez le merchandising ou vous accueillez des visiteurs pour une réunion ? Vous contribuez à la qualité globale de nos produits ! Le programme *Make Consumers Smile* qui a démarré cette année, piloté par l'équipe Consumer, Customer et Citizen Care, renforce encore ce sentiment.

PEER DE JONG
Directeur qualité
et environnement,
Groupe Bel

TÉMOIGNAGE







30

sites de production de Bel intègrent les mêmes exigences de qualité et de sécurité alimentaire définies par le Groupe

(1) Donner le sourire aux consommateurs.

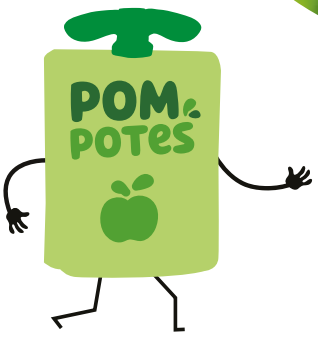
EMBARQUER LES ÉQUIPES DANS UNE DÉMARCHE ÉTHIQUE

Alors que moins de la moitié des consommateurs européens disent faire confiance au système alimentaire, Bel a lancé en 2024 son programme *Think Ethics@Bel*(1), pour renforcer et diffuser dans l'ensemble de son organisation la culture de l'éthique, clé de la confiance.

Dans un monde où se développent les fausses informations et la méfiance envers les institutions et les entreprises, Bel veut construire avec ses consommateurs, ses clients et l'ensemble de ses parties prenantes une relation fondée sur la confiance et l'authenticité. Le Groupe est convaincu que la confiance est la seule voie possible vers une croissance profitable et durable. Or, l'éthique est l'un des piliers fondamentaux de cette confiance, particulièrement pour l'entreprise à mission qu'est devenue Bel en 2024. Pour placer l'éthique au cœur de ses activités, à chaque étape de sa trajectoire, de la naissance de ses produits à leur production et à leur commercialisation, Bel a lancé cette année *Think Ethics@Bel*. Il s'agit d'un programme qui s'appuie sur ses valeurs – l'audace, la bienveillance et l'engagement *(dare, care and commit)* –, qui vise à faire de chaque collaboratrice et chaque collaborateur de Bel un acteur de l'éthique, et qui promeut la responsabilité et l'intégrité, la loyauté des relations commerciales et le respect de tous : collaborateurs, consommateurs, clients, fournisseurs et partenaires.



Avec son programme *Think Ethics@Bel*, le Groupe aligne ses comportements et ses décisions avec ses valeurs, parmi lesquelles l'attention portée à ses parties prenantes. L'éthique commence là, avec les femmes et les hommes du Groupe. Elle est l'affaire de tous.



(1) Penser éthique chez Bel.



NOUS AVONS LANCÉ CETTE ANNÉE UN AMBITIEUX PROGRAMME, BAPTISÉ *THINK ETHICS@BEL*

Pour développer et valoriser la culture éthique au sein du Groupe et développer le dialogue autour de cet enjeu, nous avons lancé cette année un ambitieux programme, baptisé *Think Ethics@Bel*. Il repose sur trois piliers : promouvoir des relations commerciales loyales, prendre soin de nos parties prenantes, en particulier de nos consommateurs et clients, et nous engager à toujours développer nos activités avec responsabilité et intégrité.
Nous avons également renforcé notre Code de bonnes pratiques des affaires et amélioré notre système d'alerte interne pour nous assurer que tous nos collaborateurs ont accès à un canal sécurisé pour faire remonter de façon anonyme tout manquement à ce code.
Un nouveau plan de formation anticorruption a été déployé cette année. Enfin, nous avons mené des actions de sensibilisation et de formation pour promouvoir la diversité, l'équité et l'inclusion, pour mettre nos consommateurs et clients au centre de nos décisions en développant une forte culture de la qualité et en leur assurant une information loyale.
Des formations ont été suivies par le Comité exécutif du Groupe, le Top management et les managers locaux. Cette dynamique va se poursuivre en 2025 avec de nouvelles initiatives.

CAROLE JAIS
Secrétaire générale
et directrice
Trust & Ethics,
Groupe Bel

TÉMOIGNAGE





1. DARE

Promouvoir des relations commerciales loyales et traiter de façon équitable toutes nos parties prenantes, agriculteurs, concurrents, partenaires, consommateurs

2. CARE

Prendre soin de nos parties prenantes et en particulier de nos consommateurs et clients

3. COMMIT

Toujours agir avec responsabilité, intégrité et en conformité avec la loi et le cadre réglementaire

MAKE CONSUMERS SMILE
LA QUALITÉ ET BIEN PLUS

Avec la démarche *Make Consumers Smile,* Bel transforme son approche pour renforcer la satisfaction de ses clients et de ses consommateurs au cœur de sa culture d'entreprise. Cette initiative repose sur une conviction forte : la qualité technique ne suffit pas. Il faut y ajouter un supplément d'âme pour leur donner le sourire.

Avec *Make Consumers Smile,* Bel redéfinit la satisfaction client comme une responsabilité partagée par toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs, indépendamment de leur rôle dans la chaîne de valeur. Véritable transformation culturelle pour un groupe industriel comme Bel, ce programme vient renforcer le lien entre les équipes et le consommateur final. L'objectif ? Proposer non seulement des produits de qualité, mais aussi des expériences porteuses de sens (lire ci-contre).

Créer un cercle vertueux grâce à l'écoute. Le programme encourage une écoute attentive des consommateurs, dont les retours deviennent un levier d'amélioration continue pour les produits. Au final, cette approche nourrit un cercle vertueux : en renforçant l'écoute, Bel consolide la confiance et la fidélité de ses consommateurs. Lancé à l'automne 2024, *Make Consumers Smile* bénéficie du soutien des Top managers du Groupe. Il est aujourd'hui déployé dans l'ensemble des sites industriels et des *business units* (1) du Groupe, grâce à un réseau d'ambassadeurs, composé de responsables qualité mais aussi de collaborateurs volontaires issus des fonctions supports.







(1) Unités opérationnelles.



MAKE CONSUMERS SMILE: INTÉGRER LA QUALITÉ ET LA SATISFACTION DU CONSOMMATEUR DANS LE QUOTIDIEN DE TOUS LES COLLABORATEURS

Les attentes des consommateurs évoluent et se complexifient. Mieux informés, plus exigeants, ils s'expriment aussi beaucoup plus ! Pour s'adapter à cet environnement en constante évolution, la culture de Bel devait se transformer. En effet, de cette adaptation dépend la relation de confiance que nous construisons avec les consommateurs.
Un sujet d'autant plus crucial qu'aujourd'hui 40 % des gens dans le monde pensent que les entreprises font passer leurs profits avant les attentes des consommateurs. En Europe, moins de la moitié des consommateurs font confiance au secteur alimentaire et seulement un tiers d'entre eux pensent que ce qu'ils mangent est durable. Transformer notre culture avec *Make Consumers Smile*, c'est donc renforcer notre business mais aussi notre socle éthique, notre engagement en matière d'excellence produit et de confiance. Cette démarche concerne tous les collaborateurs au sein du Groupe.

Pour véritablement intégrer la qualité et la satisfaction des consommateurs dans le quotidien de tous les collaborateurs, nous avons rapidement lancé deux outils : le Power BI « We Care, Always » et l'application All Actors, deux gros succès, avec 750 utilisateurs pour le premier et plus de 500 pour le second. « We Care, Always » fournit des informations et des commentaires quotidiens de nos consommateurs et clients, nous permettant d'être à l'écoute et d'agir en conséquence.
L'application All Actors encourage les employés de Bel à partager leurs commentaires sur nos produits, à la maison ou en magasin.
Le lancement en novembre 2024 de nos premiers *Make Consumers Smile Days* a créé un véritable élan, dans le monde entier, mobilisant nos équipes autour d'un objectif commun : offrir des expériences qui résonnent avec les attentes de nos consommateurs.

ANA GONÇALVES
Directrice du service clients et consommateurs, Groupe Bel

TÉMOIGNAGE



LES 4 PILIERS DE LA DÉMARCHE *MAKE CONSUMERS SMILE*

1.
Développer la fierté autour de la qualité des produits Bel en partageant les bonnes pratiques et en valorisant les initiatives des collaborateurs

2.
Favoriser une communication régulière autour des sujets qualité et créer des rendez-vous privilégiés comme les *Make Consumers Smile Days*

3.
Renforcer la culture produit en développant la connaissance des produits au sein des équipes, en créant des rituels de dégustation

4.
Construire une vision globale de la qualité à travers des formations et renforcer l'orientation consommateur à travers des outils comme les tableaux Power BI ou l'app All Actors



PIONNIERS DANS L'INNOVATION





L'innovation est
un puissant levier pour
relever l'un des plus grands
défis de notre époque :
nourrir, d'ici à 2050,
une population mondiale de près
de 10 milliards de personnes
de manière plus responsable
et plus durable. Alors
nous innovons, de la conception
des recettes à la transformation
de nos emballages jusqu'aux
protéines du futur,
en développant des produits
adaptés aux différents modes
de consommation. Et nous
révolutionnons nos modes
de travail en intégrant
des technologies de pointe,
en tirant parti
des avancées du digital et
de l'intelligence artificielle.

PENSER DES PRODUITS ADAPTÉS AUX MODES DE CONSOMMATION

Avec des produits commercialisés dans 120 pays auprès de 400 millions de consommateurs, Bel est à l'écoute de l'évolution des usages et des besoins nutritionnels de toutes les populations : source de protéines, produits végétaux, à déguster également en glace ou en boisson. Cette écoute guide et oriente le développement d'offres et d'expériences alimentaires innovantes.



MINI BABYBEL® & GO X 2
Ce nouveau format nomade riche en protéines contient deux mini Babybel® conditionnés en sachet. Pratique, à emporter partout, il est emblématique du positionnement de Bel sur le snacking sain.



BOURSIN® VÉGÉTAL - AIL & FINES HERBES
La nouvelle recette, Ail & fines herbes, de Boursin® végétal permet de retrouver le mélange d'ail frais, de persil parfumé et de ciboulette caractéristique de Boursin® dans une base végétale faite d'huile de coco biologique.



LA VACHE QUI RIT® VÉGÉTALE
Fabriquée avec du lait d'amande, certifiée sans OGM et approuvée par l'association référence The Vegan Society, la version végétale du célèbre fromage crémeux en portion à tartiner est l'aboutissement de plusieurs années de recherche.





KIRI®
En Chine et au Japon, Bel accompagne les acteurs de la pâtisserie et des boissons grâce à Kiri®, avec des gammes de produits qui seront utilisés dans des boissons comme le café, le bubble tea ou dans des cheesecakes et crèmes glacées.



AU CŒUR DE L'INNOVATION, UN HUB MONDIAL, CONCENTRÉ D'EXPERTISES

Depuis trente ans, le cœur de l'innovation de Bel bat à Vendôme, en France, où est implanté le centre mondial de Recherche, Innovation et Développement (RID) du Groupe. Près de 80 experts en nutrition, microbiologie, biochimie, génie génétique, formulation et process ou encore en technologies d'emballage y collaborent avec une mission : repousser les frontières de l'innovation alimentaire, au service de la planète et des consommateurs.

Le pôle d'innovation de Vendôme constitue le vaisseau amiral d'un réseau de hubs RID, usines pilotes, laboratoires de prototypage qui contribuent, en France, auCanada, aux États-Unis, en Chine, au Portugal, au Vietnam ou encore au Japon, à développer des solutions innovantes adaptées à des réalités locales diverses. Les équipes Bel travaillent également avec des partenaires académiques de renom, comme l'Inrae et le CNRS, l'université de Wageningen aux Pays-Bas, McGill University au Canada ou l'université du Wisconsin aux États-Unis.

Des partenariats internationaux stratégiques. Elles collaborent aussi avec des start-up comme Standing Ovation et Superbrewed Food, pour développer des protéines alternatives à partir de technologies de fermentation. Enfin, marque de reconnaissance de trente ans d'expertise en recherche, Bel est également soutenu par l'Agence nationale de la recherche et les institutions européennes.

La transition alimentaire est au cœur des travaux de Recherche et Développement de Bel. Comment permettre aux consommateurs de réduire l'impact carbone de leur alimentation ? Comment faire face aux besoins nutritionnels de demain en imaginant d'autres modèles agroalimentaires ? Pour le Groupe, la réponse passe par le recours à des sources de protéines alternatives (végétales et/ou issues de la fermentation de précision), le développement de produits végétaux fermentés ou affinés, et aussi par la mise au point de substituts aux différents usages et catégories de fromages. Des innovations qui vont permettre d'apporter le plaisir gustatif tout en offrant des gammes nutritionnellement équilibrées et accessibles.

n°1
en nombre d'innovations lancées par an pour Bel



« TOUS LES JOURS, JE SUIS EN CONTACT AVEC LES ÉQUIPES MARKETING DES DIFFÉRENTES RÉGIONS DU MONDE POUR COMPRENDRE LES ATTENTES DES CONSOMMATEURS ET INVENTER LES EXPÉRIENCES PRODUITS QUI RÉPONDRONT À LEURS BESOINS. »

JESSICA HUCHET,
Responsable développement Mini Babybel®, Groupe Bel

Un investissement de 7,5 millions d'euros. Annoncée à l'occasion des 30 ans du centre RID de Vendôme, la décision d'investir 7,5 millions sur les trois ans à venir dans le site illustre cette détermination à construire l'alimentation du futur. Ces investissements vont en effet permettre de réaménager les espaces pilotes et les laboratoires, d'agrandir les espaces de prototypage, et de créer des espaces collaboratifs et une zone dédiée à l'open innovation permettant d'accueillir les start-up partenaires. De quoi doter Bel d'un outil scientifique et technique aux meilleurs standards!

Le futur sera-t-il fermenté?
La fermentation permet de créer des substituts de produits laitiers sans animaux. Cette technologie, qui réduit l'empreinte carbone et la consommation d'eau, tout en conservant les qualités nutritionnelles et gustatives de produits traditionnels, est une piste d'avenir pour Bel, qui l'explore avec plusieurs partenaires. Le Groupe collabore avec Standing Ovation, une start-up française spécialisée dans la production de caséines par fermentation de précision, et avec Superbrewed Food, une start-up américaine qui développe, par le biais de la fermentation, des protéines de biomasse pouvant être intégrées à tous types de produits, grâce à leurs qualités organoleptiques. Le Groupe participe également à l'écosystème Ferments du futur, un programme public-privé porté par l'Inra et l'Ania, et soutenu à hauteur de 48,3 millions d'euros sur dix ans par France 2030, qui vise à accélérer la recherche sur ces sujets. Il est aussi l'un des acteurs du projet multidisciplinaire MetaPath, mené en partenariat avec Lesaffre, Bel, Abolis Biotechnologies et Toulouse Biotechnology Institute pour mieux maîtriser l'activité des micro-organismes utilisés dans le processus de fermentation des aliments.

« LE PILOTE EST UNE MINI-USINE OÙ NOUS TESTONS UNE MULTITUDE DE RECETTES, DE PROCÉDÉS DE FABRICATION ET DE CONDITIONS DE PRODUCTION. NOUS Y DÉVELOPPONS DE NOUVELLES MACHINES ET DÉCOUVRONS LES PROPRIÉTÉS DE NOUVEAUX INGRÉDIENTS. »

CHRISTIAN LE DREFF,
Responsable des ateliers pilotes du site de Vendôme, Groupe Bel



3 000
recettes testées aux ateliers pilotes par an chez Bel

100 000
analyses aux laboratoires de Vendôme et de Lons-le-Saunier par an

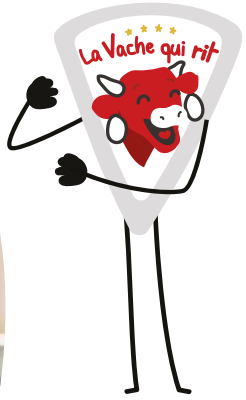
80
experts au sein du centre RID de Vendôme, 220 personnes en RID dans le Groupe



4 EXEMPLES D'INNOVATION

❶ SOUTENIR LES MODES DE VIE ACTIFS : GOGO SQUEEZ® ACTIVE
Pensée pour accompagner les consommateurs actifs dans leurs besoins nutritionnels, cette gamme de gourdes de fruits enrichies en électrolytes propose une solution adaptée aux modes de vie dynamiques. Fabriquées à partir de fruits 100 % naturels et sans sucres ajoutés, ces gourdes apportent un complément en minéraux essentiels, notamment après une activité physique. Disponibles en plusieurs saveurs, elles s'inscrivent dans une démarche alliant simplicité, naturalité et praticité, répondant aux attentes actuelles en matière d'alimentation saine et équilibrée.





❷ FAIRE ÉVOLUER UN PRODUIT HISTORIQUE : LA VACHE QUI RIT® EN INDE
Les produits La Vache qui rit® ont été adaptés au marché indien avec une approche sur mesure pour répondre aux préférences et aux besoins nutritionnels locaux. La recette du succès de Britannia La Vache qui rit®? Une recette indienne unique, à base d'ingrédients locaux, enrichie de 5 éléments essentiels (protéines, calcium, vitamines A, D et B12) spécifiquement adaptés aux consommateurs indiens.



❸ IMAGINER DES ALTERNATIVES : LE PROJET COCAGNE
En réponse aux enjeux alimentaires et sociétaux actuels, Bel ambitionne d'atteindre 50 % de produits végétaux dans son portefeuille à horizon 2050. Le projet de recherche et de développement Cocagne, mené en partenariat avec les groupes Avril, Lallemand et Protial, vise à développer une alternative aux fromages traditionnels, avec une gamme de produits végétaux fermentés et/ou affinés de haute qualité nutritionnelle, accessibles à tous. Ce projet innovant met l'accent sur la création d'offres nutritionnelles originales, saines, respectueuses de l'environnement, peu transformées, utilisant des matières premières agricoles. Il repose sur un investissement collectif de 9 millions d'euros sur trois ans et a obtenu le soutien de Bpifrance dans le cadre de France 2030.

❹ DÉVELOPPER L'EMBALLAGE ÉCORESPONSABLE : LA PORTION PAPIER KIRI®
L'emballage est un sujet majeur d'innovation chez Bel. En 2025, une phase de test sera lancée en magasin sur un nouvel emballage papier recyclable de Kiri®. Mis au point au centre de RID de Vendôme, il pourrait remplacer le traditionnel emballage à base d'aluminium, dans la perspective d'une diffusion nationale à partir de 2026 ou 2027 avec une production sur une ligne dédiée de l'usine Bel de Sablé-sur-Sarthe. Cette évolution vers l'emballage papier devrait s'étendre à La Vache qui rit® et à Boursin®, grâce à une nouvelle technologie et de nouveaux matériaux.



+100
projets de développement et 30 projets de recherche par an

7,5
millions d'euros investis dans le centre RID de Vendôme

INNOVER POUR DÉVELOPPER UNE OFFRE VÉGÉTALE SAINE ET GOURMANDE

Chez Bel, les équipes Recherche, Innovation et Développement se mobilisent pour concevoir des alternatives végétales qui répondent aux attentes des consommateurs en matière de nutrition, de goût et de fonctionnalité.

Comment offrir aux consommateurs une expérience de dégustation proche d'un produit laitier à partir d'ingrédients végétaux ?
Depuis plusieurs années, Bel a entrepris de relever ce défi ambitieux, en explorant les propriétés des différents ingrédients du monde végétal et en développant des processus innovants pour proposer à la fois des produits sains et gourmands.

Mini Babybel®, La Vache qui rit® et Boursin® en versions végétales.
Ses marques Mini Babybel® *plant-based*, La Vache qui rit® *plant-based,* le Boursin® *plant-based* ou Nurishh® sont ainsi le fruit de centaines d'essais réalisés à l'échelle pilote avant le lancement de ces innovations sur le marché. Elles sont le fruit d'une collaboration étroite entre les équipes de développement et les chercheurs. Ces derniers apportent leur expertise pour surmonter des défis techniques majeurs, comme la recherche du filant et du fondant, la texture et le goût. Les résultats parlent d'eux-mêmes : en 2024, Bel a mis sur le marché une offre de *snacking* La Vache qui rit® sur base amande, résultat de deux années de développement et d'un investissement industriel de plusieurs millions d'euros. Et l'offre Boursin® végétal, dans son emballage emblématique, a su séduire les consommateurs autant que sa version traditionnelle ! Cette aventure d'innovation prouve que le végétal peut conjuguer plaisir, qualité et durabilité, pour répondre aux attentes de consommateurs en transformation.





TÉMOIGNAGE

DES DÉFIS TECHNIQUES MAJEURS À SURMONTER

En matière de recherche, le travail exploratoire s'inscrit sur un temps long, entre trois et cinq ans en moyenne, autour d'une problématique technique qui n'a pas de solution connue. Tout débute par une étude scientifique à l'échelle du laboratoire. Puis, en fonction des résultats, des expérimentations sont menées à petite échelle conduisant aux premières maquettes.

L'objectif : apporter des briques techniques aux équipes de développement pour améliorer les produits déjà sur le marché ou innover vers de nouvelles expériences produits.

ANNE PITKOWSKI
Directrice recherche et applications, Groupe Bel





CE SONT LES CONSOMMATEURS QUI DONNENT LE FEU VERT À NOS LANCEMENTS !

TÉMOIGNAGE

En matière de développement, tout part du consommateur et de ses attentes ! Il faut de douze à dix-huit mois pour mettre au point un nouveau produit. En collaboration avec les équipes marketing, nous établissons un brief technique détaillant les qualités attendues du produit. Puis nous travaillons en laboratoire, à l'échelle pilote, pour tester les recettes et les procédés de fabrication qui seront mis en œuvre dans nos usines. Les prototypes sont ensuite testés auprès des consommateurs, ce qui nous permet d'ajuster encore la proposition sur la base de leurs commentaires et de leur niveau de satisfaction. Quand ils sont satisfaits, le travail est terminé et le produit est prêt à être lancé !

DELPHINE CHATELIN
Vice-Présidente recherche, innovation et développement, Groupe Bel







CE QU'IL FAUT RETENIR !



1. Face à l'essor d'une alimentation flexitarienne à travers le monde, Bel a lancé avec succès la commercialisation d'offres de fromages végétaux, sous les marques Nurishh®, La Vache qui rit®, Babybel® ou Boursin®

2. En matière de recherche, le travail exploratoire dure de trois à cinq ans en moyenne. En matière de développement, il faut douze à dix-huit mois pour mettre au point un produit

3. D'ici à un an ou deux, d'autres innovations intégrant des protéines alternatives et utilisant la fermentation arriveront dans les linéaires

DE L'INDUSTRIE À LA TECH FOR GOOD

Répondre aux besoins alimentaires mondiaux tout en respectant les limites de notre planète est un défi majeur. Pour Bel, cet enjeu trouve une réponse dans l'innovation digitale et les opportunités offertes par la foodtech.

Comment construire un avenir où la production alimentaire sera plus durable et respectueuse de l'environnement ? Dans le secteur très réglementé de l'industrie agroalimentaire, nourrir une population mondiale de 10 milliards de personnes en 2050 de manière responsable et soutenable nécessite de déployer de manière durable des technologies innovantes et d'optimiser les méthodes de travail.

Une transformation numérique en marche. C'est dans cet esprit que Bel a signé un partenariat de long terme avec Dassault Systèmes. Cette collaboration marque une étape clé dans la transformation numérique du Groupe. Elle permettra de digitaliser l'ensemble de sa chaîne de valeur, depuis les processus de fabrication jusqu'au lancement des produits sur le marché.
Grâce à l'intelligence artificielle, Bel pourra analyser des millions de points de données pour améliorer produits et emballages, tout en réduisant leur empreinte environnementale. Enfin, en connectant les acteurs, les processus et les données, ce nouvel environnement digital collaboratif facilitera la gestion et la prise de décision tout au long du cycle de vie des produits.
En mettant les collaborateurs au cœur de cette transformation, Bel modernise ses pratiques et renforce sa vision d'une alimentation innovante et durable.







EN COLLABORATION AVEC DASSAULT SYSTÈMES, BEL VA NUMÉRISER L'ENSEMBLE DE SA CHAÎNE DE VALEUR

Dans 11 de ses usines, Bel va déployer la solution Perfect Production de Dassault Systèmes, basée sur la plateforme 3DEXPERIENCE. Les ingrédients clés de cette transformation digitale sont l'IA et les solutions *manufacturing operations management* et *product lifecycle management* alliées aux sciences de l'alimentation et des matériaux. Tout en optimisant le niveau des stocks et celui des consommations de matières premières, le *manufacturing operations management* va rendre les process de production encore plus performants et plus proches des demandes du marché ; ce qui permettra de produire de manière plus durable et avec une qualité constante dans l'ensemble des géographies du Groupe. Par ailleurs, la puissance de l'IA facilitera, grâce à l'analyse de millions de données et à l'utilisation du *machine learning,* l'adaptation en continu aux besoins des consommateurs. Bel pourra ainsi accélérer le développement d'innovations produits, avec une formulation optimisée et des temps d'essais industriels et des délais de mise en marché réduits. Quant au *product lifecycle management,* il va, en connectant les personnes, les processus et les données et en donnant accès à la bonne information, au bon moment, à tous les acteurs, faciliter la collaboration transversale et la prise de décision, de la conception d'un produit à sa mise sur le marché.

STÉPHANE DUPAYS
Chief Operation Officer, Groupe Bel

ELISABETH ELLISON-DAVIS
Group Chief Strategy
& Transformation Officer,
Groupe Bel



TÉMOIGNAGES









2.

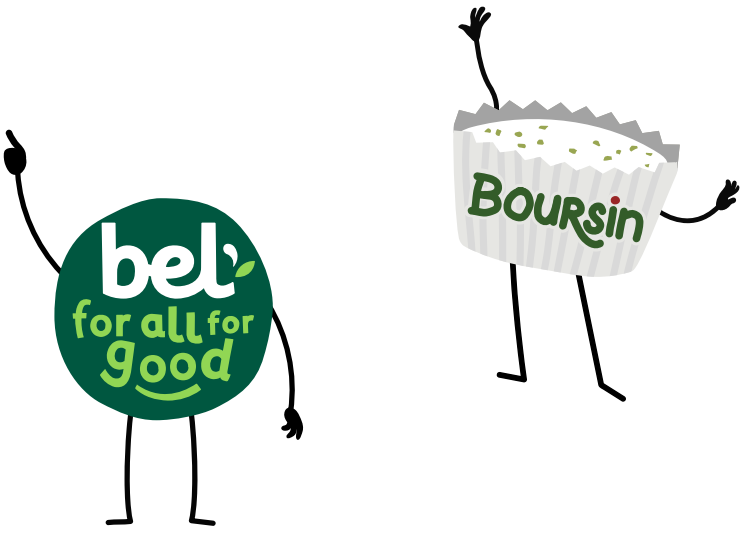




FACTEURS DE RISQUES ET POLITIQUE D'ASSURANCE



2.1	Politique de gestion des risques	68
2.2	Hiérarchisation des risques	70
2.3	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	72
2.4	Risques opérationnels	78
2.5	Risques financiers	85
2.6	Politiques d'assurances et de couverture des risques	87



2.1 • Politique de gestion des risques

Dispositif de gestion des risques

Objectifs

La Société mène une politique active de gestion globale des risques visant à mieux les anticiper, à transformer certains risques en opportunités, à renforcer la résilience de la société aux facteurs exogènes, en adaptant au mieux son modèle d'affaires aux enjeux de développement, et en protégeant son patrimoine ainsi que ses parties prenantes (collaborateurs, consommateurs, clients, planète, partenaires, investisseurs, etc.). La Direction des risques de la Société est garante du dispositif global de gestion des risques et s'assure que l'ensemble de ce dispositif permette la résilience et la création de valeur pour la Société et son écosystème.

Les principaux objectifs du dispositif de gestion des risques de la Société sont de :

- établir une relation de confiance avec les parties prenantes, par la création de valeur ;
- protéger les personnes, les actifs, et les activités de la Société ;
- simplifier les processus dans la capture, et la gestion des risques ;
- transformer certains risques en opportunités ;
- promouvoir la culture de gestion des risques à travers l'organisation.

Organisation

La politique de gestion des risques de la Société *Enterprise Risk Management* (ERM) a été présentée au Comité risques et confiance (*Risk and Trust*) le 30 janvier 2024 et validée au Comité exécutif le 26 février 2024. Cette politique répond à l'objectif suivant "renforcer la résilience de la Société face aux facteurs exogènes, adapter le modèle d'entreprise aux défis de développement, et protéger les actifs et les parties prenantes". Elle structure le dispositif animé par la Direction des risques, elle-même rattachée à la Direction de la confiance et de l'éthique (*Trust and Ethics*). La Direction des risques s'appuie sur un réseau de correspondants risques (directeurs financiers des clusters et des marchés, et contrôleurs de gestion et responsables qualité des usines) et déploie son dispositif de maîtrise des risques au sein des fonctions, des marques, des clusters et marchés ainsi que des usines. Dans le cadre du dispositif de gestion de crises, la Direction des risques coordonne un réseau de correspondants de crises (responsables RSE, qualité, réglementation, financier notamment) au sein des entités de la Société.

Le Comité des risques de la Société se réunit à minima trois fois par an. Il revoit la politique, le dispositif de gestion globale des risques ainsi que la cartographie des risques de la Société. La Direction des risques présente au Comité exécutif de la Société, ainsi qu'au Comité d'audit qui lui-même rend compte de ses travaux au Conseil d'administration au-delà de la cartographie des risques, le dispositif global de gestion des risques. Cette dernière est revue, à minima une fois par an, afin de s'assurer de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques. Le Comité exécutif peut être amené à se positionner sur certains risques afin de renforcer certains plans d'action, dans le cadre de la politique générale de développement de la Société et de ses investissements associés.

Principaux programmes du dispositif

Cartographies globales des risques et plans d'actions associés

Le programme de cartographies globales des risques est décliné à chaque niveau de l'organisation (Société, marques, clusters, marchés et usines). Ces cartographies des risques sont structurées par une méthodologie commune comprenant un univers de risques et des échelles d'évaluation d'impact, de probabilité et de niveau de maturité. Les correspondants risques déploient la méthodologie d'analyse de risques au sein de leurs entités, les comités de direction se réunissent pour attribuer les « propriétaires de risques » et valider leurs cartographies des risques. Enfin, pour consolider la cartographie des risques de la Société, des entretiens sont menés individuellement avec des représentants de l'actionnaire, les membres du Comité exécutif et des directeurs fonctionnels du siège afin de compléter l'analyse des risques de la Société.

La cartographie des risques de la Société a été actualisée et validée par le Comité exécutif le 5 mars 2025. Les plans d'actions associés aux risques de la cartographie des risques de la Société, sont pilotés par la Direction des risques et par les correspondants risques (pour les marques, clusters, les marchés et les usines).

Cet exercice de cartographie des risques est annuel, et s'organise autour de deux campagnes. La première campagne d'identification des risques, est réalisée en fin d'année N-1, avant présentation de la consolidation au Comité exécutif au début de l'année suivante. La seconde campagne de suivi des plans d'actions, s'organise en amont du plan stratégique et des exercices budgétaires des entités afin d'assurer que les actions de gestion du risque se voient alloués des ressources (dont investissements).

Programmes risque-projet et risque-pays & opportunités

Depuis 2023, la Société a renforcé le dispositif d'analyse de risque-projet afin de contribuer à l'aide à la décision pour les projets stratégiques liés aux innovations et rénovations (notamment recettes et emballages), ainsi qu'aux investissements (notamment Capex) et opérations de croissance externe. Cette démarche vise à intégrer dès la phase de conception des projets un diagnostic des risques, et à y associer des plans d'actions sur l'ensemble du cycle de vie de ces projets. Ce programme a pour ambition d'accompagner les chefs de projets dans l'appréciation des risques et de piloter les actions dans une démarche intégrée. En complément, ces analyses peuvent être complétées par des analyses risque-pays et opportunités dans certaines géographies.

Cette même année, la Société a initié un programme risque-pays et opportunités permettant d'identifier et de quantifier les niveaux de risques par pays et/ou région, afin de caractériser les facteurs de risques politiques, économiques, financiers, environnementaux et d'environnement des affaires. Ces analyses sont l'opportunité de formuler les diligences raisonnables selon les niveaux d'exposition des géographies. Des plans d'actions sont alors déclinés afin de mesurer la surveillance de signaux et de renforcer et/ou activer des plans de contingence.

Cartographies des risques de corruption et devoir de vigilance

La démarche de cartographies des risques de corruption et devoir de vigilance permet de sensibiliser l'organisation à la pratique des affaires en lien avec le programme de conformité et d'éthique, et de répondre à l'évolution de l'environnement légal réglementaire. Elle comprend des exercices de cartographie des risques dédiés à la lutte contre la corruption, et au respect des droits humains, la protection de la santé et sécurité, et l'environnement (voir paragraphe 3.4.2.3 « Plan de vigilance »).

Depuis 2023, les cartographies des risques de corruption et devoir de vigilance ont été mises à jour au niveau de la Société ainsi qu'au sein des clusters et marchés. Cette démarche a permis d'identifier et d'évaluer les scénarios de risques liés à la corruption d'une part et ceux relatifs au devoir de vigilance (risques d'atteintes aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes et à l'environnement) d'autre part. L'exercice a permis d'approfondir l'analyse des scénarios de risques, besoins et priorités à l'échelle de la Société.

Ces cartographies ont été menées de pair sur les deux thématiques corruption et devoir de vigilance, afin d'agréger les informations disponibles relatives aux risques identifiés et aux politiques, procédures et contrôles adoptés par la Société sur ces sujets. Les entretiens menés au niveau de la Société ainsi que les ateliers réalisés au niveau des clusters et marchés ont permis d'identifier les priorités, les facteurs de risques et les besoins locaux. Enfin, les réponses à un questionnaire par environ 200 parties prenantes internes et externes à l'entreprise ont été analysées afin de compléter l'analyse des risques, de valoriser les bonnes pratiques locales et de collecter les besoins. Ces cartographies ont fait l'objet d'une présentation dédiée au Comité exécutif le 1er février 2024.

En complément, l'analyse de la double matérialité a été actualisée en 2023, s'appuyant sur des parties prenantes internes et externes. Cette mise à jour visait à ajuster les enjeux prioritaires et à venir, pertinents à la fois pour la Société et ses parties prenantes externes. Cette analyse a notamment confirmé les enjeux liés à l'éthique des affaires. La matrice de matérialité obtenue est présentée au chapitre 3 « Rapport de durabilité ».

Dispositif de gestion de crises

La Société a mis en place un dispositif de gestion de crises. La procédure de gestion et de communication de crise 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 à l'ensemble des entités de la Société. Des cellules de crise par entité sont formalisées et préparées en cas de survenance de crises éventuelles. Enfin, un module de formation est déployé au sein de l'organisation et des exercices de simulation de crise sont régulièrement organisés à travers la Société dans les clusters, les marchés et les usines.

2.2 • Hiérarchisation des risques

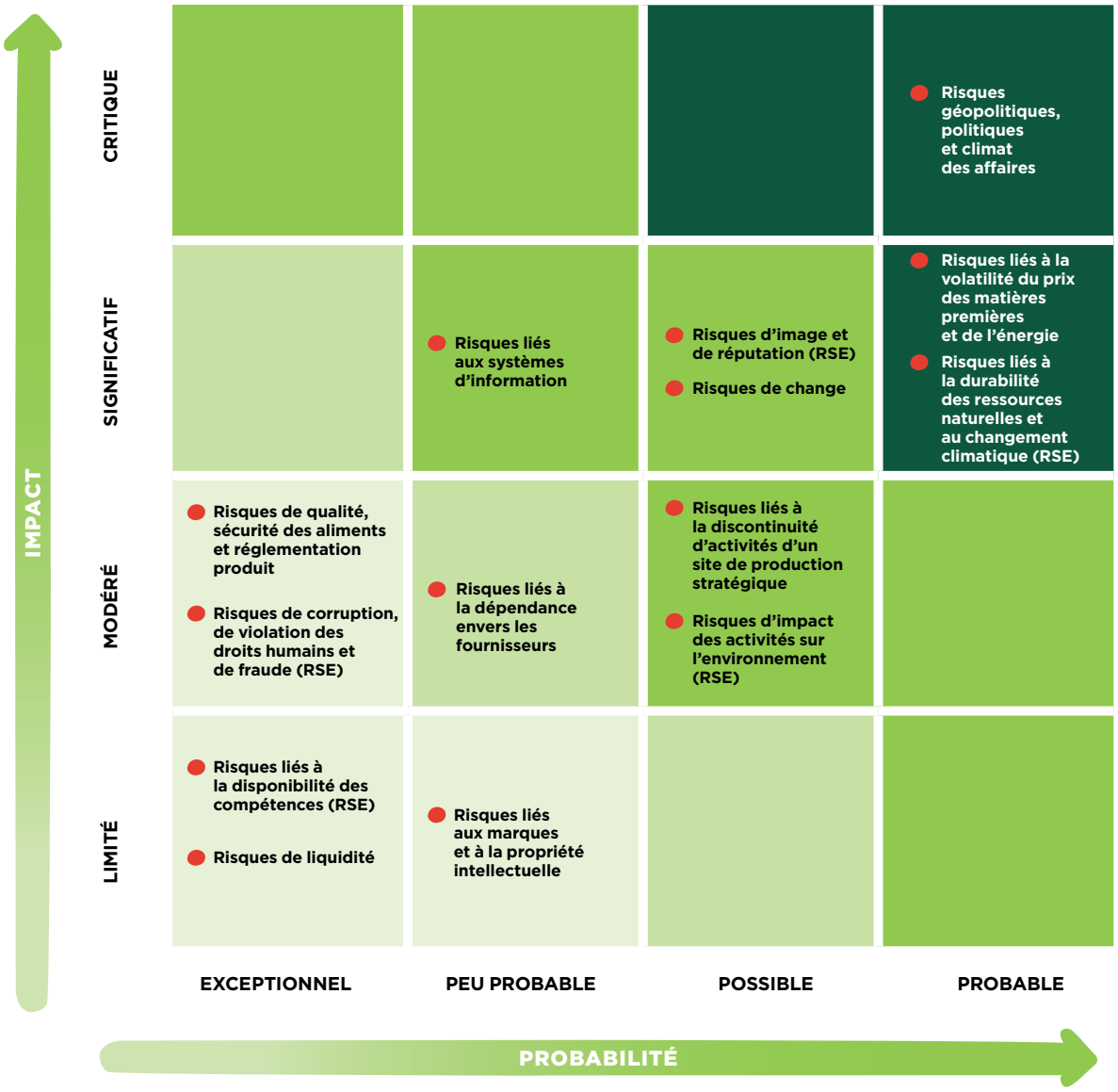
La Société opère dans un environnement en constante évolution pouvant induire des risques exogènes, avec de potentiels impacts sur le profil de risque de l'entreprise. Les principaux risques présentés ci-dessous et développés aux sections 2.3, 2.4 et 2.5 sont considérés par la Société comme susceptibles d'affecter de manière significative ses activités, sa situation financière, l'image de ses marques, ses actifs, ainsi que ses perspectives à la date du présent Document d'enregistrement universel. Cependant, d'autres risques, jugés non significatifs ou non identifiés à ce jour, pourraient également affecter la Société, sa situation financière, l'image de ses marques, ainsi que ses perspectives.

Les facteurs de risques sont présentés, au sein de chaque catégorie, selon un ordre d'importance décroissante déterminé par la Société à la date du présent Document d'enregistrement universel. L'appréciation par la Société de cet ordre d'importance peut être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de nouveaux évènements impactant le profil de risque de la Société.

Ces risques sont gérés au sein de la Société par le déploiement d'un processus intégré de gestion des risques et de contrôle interne décrit ci-dessous, ainsi que par l'audit interne (voir section 4.3 - Procédure de gestion des risques et contrôle interne). Il est aussi porté une attention particulière au respect de l'éthique, constamment renforcée au sein de la Société et au déploiement du programme Éthique & Conformité (voir paragraphe 3.4.2.1 « Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires (G1-1) »).

Catégories	Facteurs de risques	Tendances
Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	Risques géopolitiques, politiques et climat des affaires	+
	Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie	-
	Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique	+
	Risques d'image et de réputation	+
	Risques de corruption, de violation des droits humains et de fraude	=
Risques opérationnels	Risques liés aux systèmes d'information	=
	Risques de discontinuité d'activité d'un site de production stratégique	+
	Risques d'impact des activités sur l'environnement	=
	Risques liés à la dépendance fournisseurs	=
	Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit	=
	Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle	=
	Risques liés à la disponibilité des compétences	+
Risques financiers	Risques de change	=
	Risque de liquidité	=

Matrice des risques



Méthodologie

La cartographie des risques de la Société a été actualisée et validée par le Comité exécutif le 5 mars 2025 selon la méthodologie décrite en section 2.1 : « cartographies globales des risques et plans d'actions associés ». La matrice des risques prend en compte l'analyse de double matérialité de la Société (noté « RSE » au sein de la matrice), voir paragraphe 3.1.4.1.1 « Analyse de double matérialité de la Société »).

Ainsi, des facteurs de risques mentionnés au sein de ce chapitre 2 peuvent avoir un impact double avec une dimension financière et économique, ainsi que les enjeux de responsabilité sociale, environnementale et sociétale :

- dans leur incidence négative significative sur l'activité, à savoir sur la situation financière et les résultats de la Société, son image, ses perspectives ;
- dans les impacts de la Société sur son écosystème et ses parties prenantes.

L'environnement de contrôle interne de la Société est précisé au sein du chapitre 4 relatif au gouvernement d'entreprise (voir paragraphe 4.3.2 « Environnement de contrôle interne de la Société »).

2.3 • Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère

Risques géopolitiques, politiques et climat des affaires

DESCRIPTION DU RISQUE

Les implantations de la Société à travers le monde, qu'elles soient industrielles ou commerciales, exposent la Société à certains risques pouvant avoir une incidence sur son activité, sa réputation, ses collaborateurs, sa situation financière, ses résultats ou son patrimoine, spécifiquement au Proche et Moyen-Orient ainsi qu'en Afrique (représentant 16,26 % du chiffre d'affaires). La Société n'est pas exposée directement à la guerre en Ukraine, cependant les impacts liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie persistent.

Malgré la stratégie de diversification géographique, l'impact d'événements géopolitiques dans certaines régions dans lesquelles la Société opère reste pour partie imprévisible. Des conséquences, résultant notamment de positions françaises face à des situations géopolitiques et/ou politiques, peuvent impacter le comportement des consommateurs, la sûreté des collaborateurs, l'accès à certains marchés, la continuité des activités ou générer des mesures de protectionnisme.

La Société propose un portefeuille de produits en intégrant les dimensions de recette, d'emballage, de format et de marché pour s'adapter au mieux aux consommateurs. La démarche RSE de la Société et de ses marques conjugue une logique d'innovation et de valorisation au sein de la chaîne de valeurs des produits, comme la qualité, la santé, la nutrition, la responsabilité (éthique des affaires, environnement, social et sociétal), l'accessibilité et le prix. Face aux évolutions du coût des matières premières, des niveaux d'inflation, du contexte géopolitique, ainsi que de l'émergence de nouveaux acteurs locaux, la Société est exposée à un risque lié au climat des affaires dans certaines géographies.

GESTION DU RISQUE

La stratégie de diversification géographique et des modèles économiques de la Société 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. La Société, en lien avec sa raison d'être et sa stratégie, est amenée à sélectionner des projets d'investissements (notamment de capacités des usines et d'innovations et rénovation de recettes et d'emballages) et à proposer des modèles d'affaires innovants dans les géographies (par exemple des coentreprises en Inde et en Chine).

La mise en place du programme risques-pays et opportunités (voir section 2.1 « politiques de gestion des risques ») participe à l'aide à la prise de décision dans les pays et/ou régions à risque nécessitant une vigilance particulière. Des notes stratégiques sont rédigées par la Direction des risques pour certains investissements et/ou partenariats dans certains pays sensibles, afin de décliner des plans d'actions en fonction des niveaux de risques géopolitique, politique, économique, financier, et environnement des affaires notamment.

Signataire du Pacte mondial des Nations Unies, la Société 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 humains sont importants (voir paragraphe 3.3.1.2.2 « Processus d'interaction au sujet des impacts avec les collaborateurs de Bel et leurs représentants »). La protection des collaborateurs de la Société travaillant dans ces pays est une préoccupation prioritaire. La Société met à leur disposition des outils, procédures et prestations pour encadrer leur sécurité.

Depuis 2018, la Société mesure la progression de son portefeuille de produits qui contribue aux enjeux de la transition alimentaire au travers de l'indicateur produits « positifs ». Cet indicateur vient compléter l'indicateur des « recettes positives » (voir paragraphe 3.3.2 « Améliorer la qualité nutritionnelle des produits »), en associant aux critères nutritionnels des critères environnementaux.). Enfin, dans le but de renforcer son empreinte locale, la Société développe ses activités localement afin de favoriser la production domestique et limiter la dépendance de certains pays à un modèle d'importation.

Pour accompagner son développement, la Société a investi en 2024 environ 192 millions d'euros, que ce soit dans son outil industriel ou ses projets de digitalisation, dans une trentaine de sites et quinze pays, en lien étroit avec un écosystème de fournisseurs et de partenaires locaux. Par ailleurs, la Société a réaffirmé cette année son engagement pour l'innovation en dédiant un investissement de 7,5 millions d'euros dans son centre de Recherche, Innovation et Développement (RID) à Vendôme.

Enfin, fort de son nouveau statut d'Entreprise à Mission, la Société continue en 2025 à déployer une stratégie cohérente et ambitieuse, soutenue par un actionnariat familial visionnaire et engagé sur le long terme et par le talent de ses équipes, dans l'objectif de renforcer sa position sur le marché mondial du snacking sain.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie.
- Risques d'image et réputation.
- Risque de corruption, de violation des droits humains et de fraude.
- Risques de change.

Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie

DESCRIPTION DU RISQUE

La volatilité des prix des matières premières (lait, poudre, beurre, crème, fruits, etc.), packagings et énergies utilisées par Bel pour la fabrication de ses produits est susceptible d'avoir un effet significatif sur les résultats de celle-ci. Les conditions climatiques, les variations de la demande au niveau mondial comme au niveau régional pèsent sur le prix et la volatilité des matières premières laitières et fruitières.

Les marchés continuent à être fortement impactés par les crises géopolitiques, notamment en Ukraine et au Proche et Moyen-Orient, le changement climatique, engendrant des difficultés d'accès à certaines matières premières (e.g. fruits).

Les dépenses opérationnelles comprenant les matières premières, les emballages et consommables utilisés pour la production (incluant les coûts de l'énergie) ; relative aux produits vendus représentent 72,58 % des dépenses de charges opérationnelles (2 533,1 millions d'euros) au 31 décembre 2024 (voir paragraphe 5.3.2 « Charges opérationnelles par nature »). Dans ce contexte, la Société reste exposée aux conditions économiques, commerciales, climatiques, politiques ou réglementaires locales qui peuvent influer sur sa capacité à répercuter les variations des prix des matières premières nécessaires à la fabrication de ses produits.

GESTION DU RISQUE

La Société 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 celle-ci.

En France, l'accord sur les conditions d'achat du lait établi avec l'Association de Producteurs avec laquelle la société Unibel travaille (APBO) permet de limiter cette volatilité.

Aux Etats-Unis, la Société a recours à des opérations de couverture pour ses activités laitières en lien avec ses besoins spécifiques (voir chapitre 5, Note 4.15.6 « Classification par hiérarchie de la juste valeur »).

Au-delà des accords entérinés avec ses clients et distributeurs, la faculté de la Société de répercuter les variations des prix des matières premières dépend des conditions économiques, voire pour certains marchés des conditions politiques ou réglementaires locales (Voir 3.2.3 « Être un partenaire clé et engagé pour ses clients »). L'augmentation des prix de vente étant soumise à une autorisation des autorités dans certains pays.

Par ailleurs, désormais engagée sur le secteur du snacking sain, la Société diversifie ses approvisionnements, étant présent à la fois sur le segment des matières premières laitières et végétales, dont les fruits (voir paragraphe 4.4.2 « Recourir aux matières premières végétales dans un cadre rigoureux » et 3.4.3 « Offrir le meilleur des fruits »).

Enfin, dans le cadre de son plan de sobriété énergétique, la Société a notamment renforcé l'efficacité énergétique de ses sites par la réduction de la consommation d'électricité, l'optimisation dans l'utilisation de l'eau, la mise en place de chaudières biomasses, le plafonnement pour les sièges en Europe de la température (à 19°C) ainsi que la mise en place d'ambassadeurs « sobriété énergétique ».

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques liés à la discontinuité d'activité d'un site de production stratégique.
- Risques de change.
- Risque de liquidité.

Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique

DESCRIPTION DU RISQUE

En tant qu'industriel de l'agroalimentaire, la Société est fortement exposée à la durabilité des ressources naturelles et aux conséquences du changement climatique, et notamment à la raréfaction de l'eau douce au niveau mondial et l'effondrement de la biodiversité et de ses services écosystémiques. 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, notamment au sein de la chaîne de valeur amont, et la sécurité alimentaire au niveau mondial.

Les risques croissants liés aux évènements naturels, tels que des phénomènes extrêmes (risques ponctuels) et à moyen et long terme (risques chroniques), combinés à la perte globale de la biodiversité et à la pression sur les ressources aquifères, pourraient avoir un impact sur le rendement des matières premières utilisées par la société Unibel, engendrant des risques en termes d'approvisionnement tant sur la disponibilité que sur la qualité et donc sur les coûts de ces matières premières.

En parallèles les habitudes alimentaires des consommateurs pourraient être influencées de manière croissante par la prise en compte de l'impact d'un produit ou d'un régime alimentaire sur la durabilité des ressources naturelles (carbone, eau, biodiversité).

Les risques relatifs aux enjeux climatiques et environnementaux sont développés plus en détail dans le Chapitre 3 (voir section 3.2 « Environnement »). Ils sont le résultat de l'exercice de Double Matérialité menée par la Société et s'appuient sur les recommandations émises par le *Taskforce on Climate-related Financial Disclosure* (TCFD).

GESTION DU RISQUE

Bel adresse les enjeux environnementaux sur sa chaîne de valeur, de la ferme à l'assiette de manière écosystémique transversale, en s'appuyant sur le concept de limites planétaires. En effet, les sujets climat, biodiversité et eau sont interdépendants par exemple : des sols sains ont par exemple de nombreux impacts positifs sur le cycle de l'eau, le stockage du carbone et la biodiversité ; de la même manière, la réduction des émissions carbone et la lutte contre la déforestation assurent un bon fonctionnement du cycle de l'eau et ainsi une bonne préservation des milieux naturels et de la biodiversité. C'est pourquoi les politiques environnementales mises en place par la Société s'appuient sur plusieurs dimensions axes clés :

- la lutte contre le réchauffement climatique (voir paragraphe 3.2.2 « Climat (ESRS E1)») ;
- l'utilisation durable de la ressource en eau, incluant le sujet de la pollution de l'eau (voir paragraphe 3.2.3 « Pollution (ESRS E2) et 3.2.4 Eau - (ESRS E3)») ;
- la préservation de la biodiversité et des écosystèmes naturels (voir paragraphe 3.2.5 « Biodiversité et Econosystèmes (E4)»).

Les plans d'actions mis en oeuvre par la société Unibel sur la transition vers les pratiques d'agriculture régénératrice (voir paragraphe 3.2.5 « Biodiversité et Econosystèmes (E4)»), l'accélération de l'offre fruitière et végétale (voir paragraphe 3.2.2 « Climat (ESRS E1) » et également la lutte contre le gaspillage (voir paragraphe 3.2.6 « Utilisation des ressources et économie circulaire -ESRS E5 ») sont essentiels pour adapter le modèle de la société Unibel, renforcer la résilience de ses activités et répondre aux attentes de ses consommateurs et de la société civile en général.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques liés à la discontinuité d'activité d'un site de production stratégique.
- Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie.
- Risques d'image et de réputation.

Risques d'image et de réputation

DESCRIPTION DU RISQUE

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

Par sa présence internationale et la notoriété de ses marques (dont La vache qui rit®, Kiri®, Babybel®, Boursin®, GoGo squeeZ® et Nurishh® la Société est exposée à des risques variés pouvant porter atteinte à son image et à sa réputation. Ces risques pourraient être liés à des situations de mésusage des produits, de comportements inappropriés de consommation, ou encore de transmission d'informations non vérifiées scientifiquement, d'informations considérées comme erronées. Ils pourraient se manifester par des « bad buzz » sur les réseaux sociaux ou médias, des campagnes critiques de la part d'ONGs , des tensions géopolitiques (des marques françaises pouvant être interdites localement) ou des boycotts. A plus long terme, les communications des marques et les pratiques des opérateurs qui sont perçues comme trompeuses ou impactant la santé des consommateurs peuvent faire l'objet de réglementations plus strictes et de pénalités.

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

De plus, le risque de voir des publicités diffusées dans des contextes dégradants pour une de nos marques cœurs augmente sur les réseaux sociaux, notamment en raison de la suppression des vérifications par des plateformes comme Facebook ou X. Il existe également un risque accru de « fake news » lié à l'intelligence artificielle, pouvant nuire à l'image et à la réputation des marques de la Société.

GESTION DU RISQUE

La Société 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 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires »).

La Société est particulièrement vigilant à la communication faite sur ses marques. Une charte de communication responsable fixe les règles de la Société en matière de communication autour des marques et produits, notamment pour encadrer les publicités et les mises en avant des produits. Ces règles traitent par exemple des questions de comportement de consommation associées aux produits de la Société (pas de sédentarité, consommation encadrée, raisonnable, etc.). La Société a également développé un programme concernant la « fair communication to consumers » à propos des produits, pour s'assurer qu'une information juste est donnée au consommateur afin qu'il puisse faire un choix éclairé. Ce programme a construit des règles Société et des guides de décision, notamment pour les allégations relatives à la nutrition et à la santé, à l'environnement, à la naturalité et à la nouveauté.

La Société a également rejoint le mouvement volontaire européen EU Pledge et est signataire du programme FAIRe de l'Union des annonceurs en France (voir paragraphe 3.2.4 « Développer des produits positifs et une consommation responsables auprès de ses consommateurs »). En 2022, la Société en France a annoncé devenir la première entreprise de l'agroalimentaire à adopter le Certificat de l'Influence Responsable dès 2023. En déployant cette initiative de l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP), la Société s'est engagée à ne travailler qu'avec des créateurs de contenu l'ayant obtenu, pour être certain que les profils choisis connaissent l'ensemble des règles responsables de leur secteur.

Les marques de la Société renforcent leur prise de parole sur les sujets qui peuvent aider les consommateurs à effectuer des choix alimentaires éclairés. Elles mettent à profit la confiance qu'elles ont su tisser avec eux pour les guider vers des comportements équilibrés et plus respectueux de leur environnement. La Société est également vigilante à ce que leurs discours reflètent fidèlement ses pratiques (voir paragraphe 3.2.4 « Développer des produits positifs et une consommation responsable auprès de ses consommateurs »).

En parallèle, la Société a renforcé son dispositif de gestion de crise afin de détecter 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, la Société mesure sa réputation trimestriellement, sur le territoire français selon la méthode du *Reputation Institute*. Cette méthode est également utilisée aux États-Unis et au Maroc depuis 2021. Enfin, la Société est inscrite au registre de transparence de l'Union européenne depuis 2014 (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs).

Par ailleurs, la Société effectue une veille, via un partenaire tiers, pour assurer la vérification de l'activité publicitaire de ses marques cœurs, permettant la modération de certaines impressions non conforme à l'image de ses marques.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle.
- Risques liés à la qualité, sécurité des aliments et réglementation produit.

Risques de corruption, de violation des droits humains et de fraude

DESCRIPTION DU RISQUE

Du fait de la localisation de ses activités de production, d'exportation, de distribution et de la localisation d'une partie significative de ses collaborateurs dans des pays exposés, notamment en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie, la Société est naturellement confrontée à des risques exogènes de corruption, de violations de droits humains ou de fraude.

Par la nature de ses opérations, les activités de la Société impliquent des relations entre les employés et les parties prenantes telles que des autorités publiques et de contrôle (e.g certifications bio ou les certifications sans organismes génétiquement modifiés), des fournisseurs tels que des fermiers (e.g matières premières incluant le lait et les fruits, les achats indirects, les services), et des partenaires.

Ces risques couvrent d'une part les risques de non-conformité liés aux engagements de la Société qui pourraient avoir un impact réputationnel conséquent sur les marques de la Société (La vache qui rit®, Kiri®, Babybel®, Boursin®, GoGo squeeZ® et Nurishh®), et d'autre part les risques juridiques (sanctions civiles et pénales) et des conséquences financières (notamment la loi « Sapin II » et la loi relative au devoir de vigilance).

L'ensemble de ces risques peuvent concerner les collaborateurs, mais également les relations avec les communautés et autorités locales ainsi que les partenaires de la Société, notamment les producteurs agricoles.

L'exposition de la Société à un risque d'agissements isolés, marginaux et contraires aux pratiques et engagements de la Société en la matière ne peut être totalement exclue.

GESTION DU RISQUE

La Direction générale porte une attention particulière au respect de ses politiques concourant à la maîtrise des risques de corruption, la violation de droits humains et de fraude. La procédure de bonnes pratiques des affaires, mise à jour en avril 2024.

La Société a depuis 2017 entrepris une démarche de cartographies des risques de corruption afin de prévenir la corruption active et passive au sein de ses entités. Ces cartographies de risques, déployées au sein des filiales de la Société ont été mises à jour en 2024 pose les règles et les principes que tous les collaborateurs de la Société doivent respecter. Elle s'applique à toutes les filiales de Bel, en tenant compte des éventuelles spécificités locales, telles que le droit du travail local, et est accessible par tous les collaborateurs sur l'intranet de la Société (voir paragraphe 3.1.4 « L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires » et 3.1.5 « Plan de vigilance ».

Conformément aux dispositions prévues par les lois « Sapin II » et « devoir de vigilance », la Société a ainsi mené un exercice approfondi de cartographie des risques, portant tant sur ses activités propres que sur celle de ses parties prenantes, permettant une identification de ces risques et la formalisation de plans d'actions dédiés (voir paragraphe 3.1.5 « 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 fournisseurs »).

Sur le plan fiscal, la Société conduit une politique fiscale mesurée et bien maîtrisée. Il n'a pas de présence dans des pays à fiscalité privilégiée.

La Société 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 les plus importantes.

La Société a une politique de tolérance zéro en ce qui a trait à la corruption active ou passive, que ce soit à l'égard de fonctionnaires ou de personnes travaillant dans des entreprises privées, et ce, quels que soient les pays concernés et la situation politique de ces pays. C'est pourquoi, Bel applique une politique stricte en matière de corruption, de trafic d'influence et toute autre atteinte à la probité. À ce titre, Bel a défini une procédure anticorruption dès 2016 et mise à jour en 2024. Cette procédure pose les règles et les principes que tous les collaborateurs de la Société doivent respecter. Elle s'applique à toutes les filiales de Bel, en tenant compte des éventuelles spécificités locales, telles que le droit du travail local. Les collaborateurs de la Société ont accès à cette procédure sur l'intranet de Bel.

Dès 2017, Bel a établi au niveau de la Société une typologie de ses risques de corruption par transaction et activité risquées 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 de la Société ont une première fois été sensibilisés aux enjeux attachés à la lutte contre la corruption et aux comportements attendus de tous les collaborateurs de la Société sur ce sujet. La réalisation d'ateliers de travail avec les Comités de Direction locaux a permis l'analyse des questionnaires d'autoévaluation et l'élaboration d'une typologie des risques de corruption spécifique en confrontant la liste des risques identifiés en central à la réalité de chacune des filiales, en tenant compte de leur environnement exogène.

En 2023, la Société a entamé une nouvelle démarche de cartographie des risques, menée conjointement par l'équipe Droit des affaires et la Direction des risques (voir section 2.1 « Politique de gestion des risques »). Dans ce cadre, la Société a renforcé ses scénarios de risques sur la base d'une analyse documentaire et d'entretiens avec les différentes fonctions clés de la Société. Des consultations (questionnaires, entretiens et ateliers) ont été organisées afin d'associer les collaborateurs de la Société à la compréhension et à l'évaluation des risques, à tous les niveaux de l'entreprise et dans les différents pays dans lesquels la Société opère. En tout, plus de 190 employés de la Société ont répondu au questionnaire sur la lutte contre la corruption et la responsabilité sociale, et environ 35 entretiens et ateliers ont été organisés au niveau central et dans les régions. Les consultations avaient pour objectif de réaffirmer la culture de dialogue sur les sujets éthique au sein de la Société, de prendre en compte les éventuelles spécificités, les besoins locaux existants et de définir des priorités d'actions communes. Cette démarche a permis d'aboutir à une cartographie consolidée au niveau de la Société afin de bâtir, pour les risques principaux, des plans d'action spécifiques, dans le cadre du dispositif d'éthique et de conformité de la Société. En 2024, la

Société a initié l'élaboration d'une cartographie des fonctions les plus exposées au risque de corruption. Le plan associé à cette cartographie sera finalisé en 2025, intégrant des priorités de formation en fonction des populations exposées. Suite à cette démarche d'identification des risques, un plan d'action a été mis en place. Plusieurs formations spécifiques à l'éthique des affaires viennent également compléter ce plan d'action.

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. Tous les membres des Comités de Direction des filiales de la Société y ont participé, préalablement à l'exercice de cartographie de risques dédié à leur filiale. Fin 2024, une nouvelle version du e-learning, plus courte, a été déployée, le module couvre les thèmes suivants : offrir et recevoir un cadeau, inviter une partie prenante et les conflits d'intérêts. Depuis 2015, des formations présentielles ayant visé plus de 500 collaborateurs ont été déployées. En 2025, de nouvelles formations présentielles obligatoires seront mises en place, axées sur la lutte contre la corruption. Par ailleurs, les membres des instances d'administration et de surveillance seront à nouveau sensibilisés sur ces sujets.

De plus, Bel a défini une procédure Cadeaux et Invitations, qui s'inscrit dans le cadre de l'article 5.3 du Code de bonnes pratiques des affaires de la Société et de la Procédure anticorruption. Elle vise à donner des instructions sur les formes de comportements acceptables ou non, ainsi que sur la manière de se comporter en matière de cadeaux, d'invitations et de voyages pour l'ensemble des collaborateurs de la Société. Entrée en vigueur en 2016 et révisée en 2023-2024, elle s'applique à toutes les filiales de Bel, en tenant compte de toutes les exigences locales spécifiques, telles que le droit du travail local. La Direction Trust & Ethics est en charge du suivi de cette procédure. En complément, la Société met à disposition un système d'alerte permettant à tous ses collaborateurs, ainsi qu'à ses parties prenantes telles que partenaires, clients et fournisseurs, de signaler tout comportement inapproprié dont ils auraient connaissance dans le cadre de leur travail chez Bel ou avec Bel (voir 3.4.2.3.2.4. « Le dispositif d'alerte Bel Ethics Line »). À date, Bel ne publie pas d'indicateurs d'analyse de ses activités de formation par région ou par catégorie d'effectif. Ce type d'analyse sera établi dans un horizon de deux ans.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques d'image et de réputation.

2.4 • Risques opérationnels

Risques liés aux systèmes d'information

DESCRIPTION DU RISQUE

La Société dépend, pour sa gestion, de données (notamment sur la disponibilité et l'intégrité) 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.

La Société est également exposée aux attaques informatiques et tentatives d'intrusion pouvant conduire à des pertes, destruction, (impacts sur l'intégrité des données), vols ou fuites (impacts sur la confidentialité des données) d'informations, et porter atteinte à la continuité des affaires (comme le piratage d'installations physiques dans des usines ou la fuite de données sensibles). Dans un contexte de numérisation croissante des opérations (incluant une ouverture accrue des systèmes industriels jusqu'ici isolés), le degré d'exposition aux cyberattaques et tentatives d'intrusions augmente.

GESTION DU RISQUE

La Société 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 continuent régulièrement à être mis en œuvre pour répondre aux menaces induites par les évolutions technologiques, en particulier sur le Système d'Information Industriel. Le renforcement des efforts portant sur la sécurité des Systèmes d'Information avec, notamment, la priorisation des projets de 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 de la Société aux risques de cyberattaques. Ces mesures de sécurité font l'objet de contrôles, campagnes de tests et campagnes de sensibilisation.

Les tensions géopolitiques actuelles n'ont pour l'instant pas eu de répercussions concrètes sur l'évolution de la menace Cyber vis-à-vis la Société. Dit autrement, la Direction Cybersécurité ne constate pas d'augmentation du nombre ou de la sophistication des attaques visant la Société, mais reste toutefois particulièrement vigilante et maintient des canaux d'information avec ses pairs dans l'Industrie.

En parallèle, la Société a confié la gestion de ses infrastructures critiques (systèmes informatiques et réseaux de télécommunications) à des opérateurs spécialisés. Les contrats régissant la relation de la Société avec ces opérateurs 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.

Enfin, la Direction de la sûreté a publié le 26 mars 2024 la première politique de « classification et de protection de l'information », permettant la mise en place d'une classification et protection des documents de la Société selon leur niveau de sensibilité.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques liés à la discontinuité d'activité d'un site de production stratégique.
- Risques d'image et de réputation.

Risques de discontinuité d'activité d'un site de production stratégique

DESCRIPTION DU RISQUE

La Société dispose de 31 sites de production en activités (situés en Europe, Afrique du Nord, Moyen-Orient, Amérique du Nord et Asie) qui opèrent en lien avec des fournisseurs stratégiques et des partenaires logistiques.

La survenance d'un sinistre au sein d'un site de production de la Société ou d'un site d'un partenaire, qu'il soit de nature accidentelle (incendie, explosion, intempéries, inondations, etc) ou intentionnelle (sabotage, intrusion, cyberattaque, agressions, grèves, conflits, etc) pourrait entraîner un ralentissement des activités, vire sa mise hors service partielle ou totale et affecter la production et la vente des produits fabriqués dans le site concerné.

Ces impacts pourraient différer considérablement en fonction :

- des volumes de capacité ;
- de la nature des produits fabriqués sur le site touché ;
- de la possibilité de réorienter la production sur un autre site ;
- la capacité à trouver des approvisionnements alternatifs ;
- la possibilité d'identifier d'autres solutions logistiques.

GESTION DU RISQUE

Pour sécuriser son outil de production, les directions « santé et sécurité » et « sûreté » de la Société avec l'appui de leur réseau de correspondants (responsables santé, sécurité et responsables sûreté des sites) participent activement à l'optimisation régulière de la sécurité et de la sûreté des sites de production stratégiques de la Scociété, ainsi qu'aux opérations de maintenance régulière sur l'outil industriel. Les dispositifs de sécurité et de sûreté des sites de production sont audités régulièrement afin d'assurer l'efficience des dispositifs de prévention et de réaction aux incidents. La Société a également souscrit des polices d'assurance, dommages et pertes d'exploitation afin de couvrir ces risques (voir section 2.6 « Politiques d'assurances et de couverture des risques »).

En parallèle, la Direction de la sûreté de la Société anime un réseau de « correspondants sûreté » au sein des 31 sites de production de la Société afin d'assurer l'acculturation des équipes opérationnelles à la gestion du risque de sûreté. La direction a notamment mis en place une ligne de remontées des alertes d'atteinte à la sûreté. Enfin, la direction de la sûreté dispense également une formation de sensibilisation à la protection des informations, biens et personnes à tout nouvel arrivant au sein du siège de la Société.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques d'image et de réputation.
- Risques liés à la dépendance fournisseurs.

Risques d'impact des activités sur l'environnement

DESCRIPTION DU RISQUE

En raison de la nature de ses activités, la Société peut faire peser des risques environnementaux sur son écosystème : émissions de gaz à effets de serre notamment liées à l'amont laitier, utilisation de la ressource en eau particulièrement dans certaines zones en stress hydrique (certaines usines sont localisées dans des régions en stress hydrique, telles qu'au Maroc, en Algérie et en Egypte), risques d'atteinte à l'environnement et à la biodiversité, et déforestation via sa chaîne d'approvisionnement.

En effet, certaines pratiques agricoles (par exemple en raison de pratiques de culture ou d'élevage non régénératrices) peuvent avoir un impact sur les ressources naturelles, la perte de biodiversité ou le climat. Les effets potentiels peuvent inclure la performance opérationnelle, la continuité des activités, ou l'image de la Société.

GESTION DU RISQUE

Pour répondre à ces enjeux, la Société a spécifiquement évalué les risques mentionnés dans l'exercice de cartographie des risques environnementaux (voir paragraphe 3.4.2.3 « 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.

La Société 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 via des plans d'action ambitieux pour un amont laitier durable passant notamment par un diagnostic carbone des fermes et la mise en place de pratiques moins émettrices par les éleveurs, le développement d'une offre de produits moins carbonés à base de fruits et de végétaux, des usines économes et innovantes (efficience énergétique et mutation vers des énergies renouvelables), des packagings éco-conçus, des transports optimisés, etc.) ;
- réduction des risques d'atteinte à l'environnement et à la biodiversité, et de déforestation liés aux approvisionnements via sa politique « 0 déforestation » allant de l'alimentation des vaches à la conception des packagings en passant par les ingrédients utilisés dans nos recettes ;
- préservation de la ressource en eau en réduisant sa consommation et en minimisant les impacts sur la qualité d'eau via sa « Politique d'eau ».

Cette démarche est détaillée dans la section 3.4 « Préserver la planète ».

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique.
- Risques d'image et de réputation.

Risques liés à la dépendance envers les fournisseurs

DESCRIPTION DU RISQUE

La Société s'approvisionne auprès de fournisseurs externes pour les besoins de sa production (notamment sur les matières laitières, fruitières et les emballages). Ces approvisionnements se font auprès d'un nombre réduit d'opérateurs dans le marché (voir paragraphe 1.1.3 « Bel et son écosystème : dépendance et position concurrentielle »). La Société 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.

Les dépenses opérationnelles comprenant les matières premières, les emballages et consommables (incluant les coûts de l'énergie) de fabrication relative aux produits vendus représentent dépenses de charges opérationnelles (2 533,1 millions d'euros) au 31 décembre 2024. Par ailleurs, lS voir chapitre 5 note 3.2 annexes aux comptes consolidés ») société est aujourd'hui confrontée aux enjeux de durabilité de l'agriculture et aux risques liés à sa chaîne d'approvisionnement.

Malgré la mise en place d'une politique de diversification des approvisionnements, certaines matières n'étant disponibles qu'auprès d'un nombre très réduit de fournisseurs, les possibilités d'alternatives s'en trouvent réduites corrélativement.

GESTION DU RISQUE

La Direction des achats de la Société a développé une démarche visant à limiter le risque de rupture d'approvisionnements en sécurisant une part substantielle 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, la société Unibel 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, la Société a développé une Charte globale pour un amont laitier durable et défini un socle d'engagements à 2025. La Société a notamment renouvelé en France son partenariat avec l'Association des producteurs de lait de 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, acteur de l'alimentation à travers des portions de bien manger laitières, fruitières ou végétales, et l'un des leaders mondiaux du secteur des fromages de marque, la société Unibel diversifie ses approvisionnements.

Enfin, la Société 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 (voir paragraphe 3.2.2 « Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires ».

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques de destruction ou d'arrêt total ou partiel d'un site de production logistique.
- Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie.
- Risque de liquidité.
- Risque de change.

Risques de qualité, sécurité des aliments et réglementation produit

DESCRIPTION DU RISQUE

La sécurité alimentaire est d'une importance capitale pour la Société Tout risque allégué ou confirmé lié à la sécurité alimentaire des produits de la Société pourrait mettre en danger les consommateurs, ainsi que la réputation, l'activité et les résultats financiers de la Société Les risques dépendent de la nature du produit en question et sont présents à chaque étape du cycle de production, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la distribution au détail et au consommateur (ce qui nécessite une vision de bout en bout). Les risques liés aux produits en amont découlent principalement de causes chimiques ou physiques (corps étrangers), ou sont liés à la fraude (origine/composition), ce qui peut avoir un impact sur les matières premières, les intrants et les emballages de la Société entre autres aspects. En outre, comme pour tous les produits agroalimentaires, il existe un risque de contamination délibérée. Si l'un de ces risques se matérialise, les produits peuvent nécessiter un retrait ou un rappel, ce qui pourrait nuire aux ventes de la Société En outre, les crises sectorielles pourraient avoir un impact négatif sur l'entreprise en raison d'une couverture médiatique négative, même si la crise n'est pas directement liée aux activités de la Société. En outre, comme la Société opère dans de nombreux pays, il est soumis à des réglementations établies par des gouvernements ou des organisations internationales qui s'appliquent à ses activités de fabrication, de vente, d'importation et d'exportation de produits alimentaires. Plus précisément, la Société est soumise à des normes en matière de santé, de sécurité et d'environnement, à des systèmes douaniers et à des contrôles de qualité.

La Société doit se conformer à une multitude de lois et de règlements qui évoluent et deviennent progressivement plus stricts. Toute modification de ces lois et règlements, ainsi que les décisions administratives, peuvent avoir un impact significatif sur les activités et les performances financières de la Société En outre, de nombreuses réglementations peuvent indirectement restreindre la vente de ses produits. La qualité et la sécurité des produits alimentaires de la Société ainsi que le strict respect du cadre réglementaire dans lequel il opère, sont ses principales préoccupations, comme en témoignent les politiques de traitement des risques décrites ci-dessous.

GESTION DU RISQUE

La Société dispose d'une structure de suivi pour identifier les risques émergents qui affectent directement ou indirectement sa production, le plus en amont possible (notamment en raison de la sensibilité croissante des consommateurs à la qualité et à la sécurité des aliments). Après avoir évalué les risques potentiels, il applique les mesures les mieux adaptées et les plus efficaces à ce moment-là, en fonction de la gravité du risque. Le niveau et le type de risque évoluant avec les changements dans le portefeuille de la Société les moyens de contrôle du risque sont adaptés en conséquence. La Société a mis en place une organisation chargée de diriger, coordonner toutes les structures et processus relatifs à l'hygiène, la sécurité alimentaire et la qualité (y compris les systèmes de gestion (voir paragraphe 3.3.1 « Offrir des produits de qualité, sûrs et sains »). Il recommande les politiques et les orientations stratégiques à mettre en œuvre, assure la cohérence des systèmes et du reporting aux différents niveaux, soutient les structures de la Société et audite les organisations pour évaluer l'efficacité des systèmes (y compris le processus de rappel et de retrait des produits). Il a pour mission d'alerter l'administrateur délégué et le comité exécutif sur toute situation majeure relative à ses domaines d'activité. Ses principales missions s'exercent à travers le réseau qualité mis en place au niveau du siège, des sites industriels et des filiales :

- définir et diffuser la politique de qualité de la Société et veiller à sa mise en œuvre une fois qu'elle a été approuvée ;
- définir les politiques et la stratégie préventive en matière de sécurité alimentaire et coordonner les actions découlant de cette démarche ;
- définir les processus d'anticipation des risques de sécurité alimentaire et de prévention des crises ainsi que la gestion des alertes et des crises ;
- définir les règles, les bonnes pratiques et les normes à appliquer et les rendre disponibles, ainsi que garantir leur mise en œuvre ;
- définir et mettre en œuvre des procédures d'analyse des risques liés aux processus et aux produits ;
- définir, mettre à disposition et appliquer les règles HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) et de gestion de la sécurité alimentaire dans l'ensemble de la Société ;
- définir et mettre en œuvre des mesures de contrôle de la conformité des produits (détection des corps étrangers, etc.) ;
- définir et mettre en œuvre la politique de défense alimentaire intégrant les processus de prévention des risques d'intrusion et/ou d'altération ;
- définir et mettre en œuvre la politique de Fraude Alimentaire intégrant les processus de prévention des risques liés aux matières premières, et les plans de surveillance mis en œuvre par les sites industriels ;
- aider à la mise en œuvre des normes de certification ;
- déterminer les moyens de certification des produits et des processus ;
- auditer les organisations, qu'elles soient internes (sites de production) ou externes (sous-traitants, fournisseurs et prestataires de services), en termes de qualité ;
- définir les plans de surveillance et de contrôle, ainsi que la qualité du système de traçabilité en amont et en aval des composants et des composés ;
- gérer les réclamations et les outils d'évaluation de la perception de la qualité (clients ou consommateurs) ;

- analyser les performances, en rendre compte et veiller à ce que des améliorations continues soient mises en œuvre ;
- former et assister les équipes de La Société et les sites industriels. Fournir des supports de formation adaptés, y compris des outils statistiques et de résolution de problèmes ;
- gérer un système de suivi à travers de multiples canaux, y compris le reporting par les filiales ;
- participer aux associations professionnelles ou aux groupes gouvernementaux dédiés à la sécurité alimentaire à tous les niveaux (national, européen et mondial) ;
- analyser les risques dans la gestion du cycle de vie des projets (innovations, rénovations et amélioration continue).

La démarche santé, sécurité alimentaire et traçabilité de la Société est régie par un cadre réglementaire très strict. Un « guide de référence » est établi après une analyse détaillée de toutes les réglementations en matière de qualité et de sécurité alimentaire et d'hygiène dans tous les pays de production ou d'importation de produits.

Dans la mesure du possible, la Société applique les règles les plus strictes (qui sont pour la plupart des règlements européens) à toutes ses parties prenantes, depuis la production des matières premières jusqu'au consommateur. Dans certains cas, la Société applique des normes encore plus strictes : par exemple, il contrôle 23 allergènes au lieu des 14 exigés par les règlements européens.

Dans sa quête d'harmonisation, de sécurité alimentaire et d'excellence, la Société partage ses guides de référence avec l'ensemble de ses sites de production dans le monde ainsi qu'avec ses fournisseurs et clients.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques d'image et de réputation.

Risques liés aux marques et à la propriété intellectuelle

DESCRIPTION DU RISQUE

La Société 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.

En raison de la réputation de ses marques coeurs (La vache qui rit®, Kiri®, Babybel®, Boursin®, GoGo SqueeZ® et Nurishh®), dont la valeur nette s'élève à 483,00 millions au 31 décembre 2024, (Note 4.2 « Autres immobilisations incorporelles » des états financiers consolidés du chapitre 5), la Société est, par essence, exposée au risque de contrefaçon et de concurrence déloyale dans l'ensemble des géographies sur lequel il opère.

Les défis potentiels liés à la protection et à la défense de ses droits de propriété intellectuelle, principalement ses marques et brevets, ainsi qu'à la lutte contre la contrefaçon, pourraient avoir un impact sur l'activité et les performances de la Société. De plus, Bel doit sécuriser ses lancements de produits afin de préserver ses droits et ne pas contrefaire à des droits antérieurs.

GESTION DU RISQUE

La Société déploie ainsi des efforts considérables pour protéger et défendre son portefeuille de marques, notamment ses marques coeur, partout dans le monde. Un plan d'actualisation des dépôts de marques et brevets dans le monde est notamment mis en oeuvre tous les ans. La Société 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 la Société dispose dans le(s) pays concerné(s) sont mis en oeuvre pour faire cesser les atteintes à ses droits, contrefaçons ou les actes de concurrence déloyale.

La Société 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, la Société a confié cette mission à la Direction IP, Innovation & Tech qui, d'une part, centralise l'ensemble du portefeuille de marques, brevets, noms de domaine et des contentieux et, d'autre part, centralise l'ensemble du portefeuille de marques, brevets, noms de domaine et des contentieux et, d'autre part, définie et applique une stratégie mondiale cohérente de protection et de défense.

Enfin, 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.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques d'image et de réputation.

Risques liés à la disponibilité des compétences

DESCRIPTION DU RISQUE

La mission de la Société, qui est d' « offrir une alimentation plus saine et plus durable pour tous » guide ses 11 046 collaborateurs. Le capital humain est l'un de socle indispensable à la réalisation de cette mission. La Société développe notamment ses activités dans des géographies telles que les États-Unis, le Canada et la Chine. La disponibilité des compétences est clé dans les géographies en croissance. Par ailleurs, le taux de rotation pour l'année 2024 est de 13,35% (voir paragraphe 3.3.1 « Effectifs propres de l'entreprise (ESRS S1) ».

L'un des facteurs clés de la Société réside dans ses collaborateurs. Dans une industrie agroalimentaire en perpétuelle évolution, la Société s'engage à maintenir et développer les compétences de ses employés, tout en renforçant leur capacité d'adaptation à des environnements dynamiques essentiels à la politique de rétention des talents et faire face aux enjeux de demain.

GESTION DU RISQUE

La Société pratique une politique de gestion de ses ressources humaines dynamiques ainsi qu'une politique de rémunération aux pratiques des marchés dans lesquels elle opère afin de limiter et anticiper les impacts possibles du phénomène de grande démission sur sa capacité à recruter et à retenir ses talents.

Par ailleurs, et outre les rémunérations, la Société a défini fin 2020 un nouveau modèle social innovant et ambitieux dédié aux collaborateurs, autour de six axes :

- renforcer le sentiment d'appartenance, en s'appuyant sur la marque employeur, l'actionnariat salarié, la diversité et l'inclusion des collaborateurs ;
- accroître l'épanouissement personnel en accentuant l'autonomie et la responsabilisation des équipes, et également en favorisant l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle (politique télétravail notamment) ;
- promouvoir le développement des personnes, avec l'évaluation et la montée en compétences des collaborateurs, la gestion des parcours professionnels et l'encouragement des mobilités internes ;
- assurer la sécurité et le bien-être au travail en garantissant le respect des normes de santé et de sécurité, mais également en améliorant la qualité ;
- améliorer la reconnaissance des individus, en garantissant un socle commun de garanties sociales et un salaire décent à l'ensemble des collaborateurs de la Société.

En 2023, la Société a entrepris de profondes transformations de sa politique de ressources humaines dans l'ensemble des géographies de la Société, avec notamment la refonte des programmes de Talents. Ainsi, le programme « Talents@Bel » vise à révéler et développer les talents pour nourrir la performance, présente et future. Cette initiative se traduit par un cycle annuel structuré autour de trois temps forts : les conversations de développement, la gestion de la performance et la revue des talents et des plans de succession.

La Société a introduit la « Conversation de Développement », un moment clé pour les collaborateurs connectés afin de discuter de leur développement avec leur manager et de s'aligner sur un parcours approprié. Chaque collaborateur construit ainsi un « Plan de Développement individuel avec des objectifs clairs, renforçant ainsi les compétences, l'épanouissement et l'engagement. Cette discussion est sciemment décorrélée des discussions de performance. En 2024, un pilote a été lancé pour mettre en place ces conversations de développement auprès des collaborateurs non connectés en usines.

La gestion de la performance s'appuie sur deux grands principes : la simplification et la responsabilisation des collaborateurs et des managers. Avec une approche centrée sur l'utilisateur, la fonction RH a déployé la gestion de l'impact et de la rémunération variable annuelle (Bonus).

La promotion d'une culture de haute performance permet de garantir les résultats individuels et collectifs au sein de l'entreprise. L'impact des collaborateurs est évalué sur leur performance individuelle, basée sur ce qu'ils ont fait et comment ils l'ont fait, avec pour objectif d'influencer positivement les résultats collectifs de l'entreprise et la performance de la Société.

En complément, en 2024, la Formation et Développement de la Société a révisé son modèle opérationnel avec l'ambition de positionner la Formation et le Développement comme un levier stratégique central pour la croissance de Bel, en plaçant l'apprenant au cœur de ce modèle.

Plusieurs initiatives ont été mises en place pour favoriser une organisation apprenante, permettant aux collaborateurs de se développer et d'évoluer. Les offres continuent de se diversifier notamment sur leurs formats de formation, incluant des sessions en présentiel, des modules digitaux et des formations hybrides. Cette diversité est cruciale pour répondre aux besoins variés des collaborateurs, offrant flexibilité et accessibilité. Elle permet également de maximiser l'engagement et l'efficacité de l'apprentissage, tout en alignant les compétences développées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Enfin, il est à noter la création d'un centre d'expertise Recrutement « Talent Acquisition COE » pour la France. Cette organisation a été mise en place en juin 2024, avec l'objectif de professionnaliser notre système de recrutement dans un contexte de guerre des talents. Ainsi, nous renforçons la qualité de nos pratiques de recrutement en attirant les meilleurs talents pour la Société et en réduisant les vacances de postes qui peuvent être un frein à notre performance business. Cette nouvelle organisation « pilote » nous permettra également d'enrichir nos meilleurs pratiques au niveau de la Société.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques d'image et de réputation.

2.5 • Risques financiers

Risques de change

DESCRIPTION DU RISQUE

La Société est exposée à des risques de change transactionnels en raison notamment des ventes et d'achats significatifs conclus dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle. Par ailleurs, la Société détient des actifs et des passifs 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 sa monnaie fonctionnelle contre-valorisée en euro.

À la date du 31 décembre 2024, les principales devises exposées au risque de change transactionnel étaient le dollar américain, la livre britannique et le zloty polonais. Par exemple, au 31 décembre 2024, une hausse de 1% du taux de change compte tenu de l'exposition au risque de transaction associée avant couverture, entraînerait un impact négatif concernant les devises EUR/USD, EUR/GBP, et EUR/PLN de respectivement 3,5 1,2 et 0,8 million(s) d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

En cas de dévaluation de la monnaie locale dans les pays où il n'existe pas d'instrument financier de couverture, cet événement pourrait avoir comme conséquence d'affecter la profitabilité de l'entité concernée ou la valeur de ses actifs contre-valorisés en euros, et d'affecter le résultat opérationnel ou financier de la Société.

GESTION DU RISQUE

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions hautement probables sur les opérations liées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés fermes ou optionnels afin de réduire sa sensibilité à des variations défavorables des devises. La Société met en oeuvre 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, le Japon et la Chine. Le Département trésorerie de la Société fournit à ces entités, le cas échéant, 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 dix-huit mois.

La politique de couverture est détaillée dans la Note 4.15 « Instruments financiers » 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, la politique consiste à maximiser autant que faire se peut la couverture naturelle au travers par exemple des devises de facturation.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie.
- Risques liés à la discontinuité d'activité d'un site de production stratégique.
- Risques de liquidité.

Risques de liquidité

DESCRIPTION DU RISQUE

Le risque de liquidité de la Société correspond au risque de ne pas être en mesure de faire face à ses échéances de paiements financiers (frais financiers, remboursement d'échéance d'emprunts ou dettes financières) ou de paiements opérationnels (fournisseurs, salaires, impôts et taxes, etc.).

Ces risques pourraient entre autres être générés par des évolutions de paramètres de marché auxquels sont exposés la Société et qui pourraient entraîner une limitation dans l'accès à la liquidité ou rendant exigible le remboursement d'une partie de sa dette. Certains financements (euroPP, Schuldschein, Prêt Participatif Relance, US PP, RCF) possèdent une limite de levier financier (dettes nettes consolidées divisées par le résultat opérationnel courant majoré des dépréciations et amortissements courants) dont le non-respect pourrait entraîner leur exigibilité, ou des coûts d'accès à la liquidité sensiblement plus élevés en fonction des conditions de marché et qui affecterait ainsi la profitabilité ou la continuité de la Société. Ce levier financier était de 2,14 au 31 décembre 2024 pour une limite de 3,75 (cf note 4.15.1 Gestion du risque de liquidité du chapitre 5 Informations financières et comptables).

GESTION DU RISQUE

La Société gère ce risque en s'efforçant d'anticiper ses besoins aussi bien à court terme qu'à moyen et long-terme :

- la Société dispose toujours d'un volant de liquidité court terme placé sur des instruments monétaires liquides ;
- elle répartit ses échéances de remboursement financier (cf note 4.15.1 Gestion du risque de liquidité) ;
- elle dispose d'une ligne de crédit non tirée de 550 millions d'euros maturité 2028 ;
- elle dispose d'un programme de financement court terme de type NEU CP (Negociable EUropean Commercial Paper) de 500 millions d'euros tiré à hauteur de 100 millions d'euros.

RISQUES CORRÉLÉS

- Risques liés à la discontinuité d'activité d'un site de production stratégique.
- Risques liés à la volatilité du prix des matières premières et de l'énergie.
- Risques de change.

2.6 • Politiques d'assurances et de couverture des risques

Assurance et couverture des risques

La Société applique une politique centralisée de couverture des risques qui englobe l'ensemble de ses filiales dans le monde, à l'exception de sa filiale iranienne (assurée localement). Certaines contraintes réglementaires ou exclusions géographiques imposent la souscription de polices locales. Les programmes d'assurance sont placés auprès d'assureurs internationaux de premier plan. La Société exerce un contrôle opérationnel en termes de négociation des polices, suivi des capitaux et risques garantis.

Par ailleurs, la Société a créé en juillet 2024 une société de réassurance interne, Bel Ré, dont le siège social est situé au 2 allée de Longchamp à Suresnes (France) dans la perspective de participer à la couverture des risques propres de la Société Le dossier d'agrément est en cours d'instruction par l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution.

Au 1er janvier 2025, l'intégration des entités Mont Blanc Materne au sein des programmes d'assurance Groupe est finalisée.

Dommages aux biens, pertes d'exploitation, transport

La couverture des périls majeurs, en particulier les risques incendies, explosions et événements naturels susceptibles de générer une perte d'exploitation conséquente, est négociée pour l'ensemble de la Société auprès d'assureurs de premier rang. Les couvertures sont renouvelées annuellement, au 1er janvier sauf contrats pluriannuels.

Les montants de garantie sont déterminés et réévalués en fonction de l'appréciation des risques et d'une évaluation des sinistres maximums possibles (SMP), tenant compte de la valeur à neuf des actifs et d'une période d'indemnisation adapté 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 à la Société.

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

Responsabilité civile, cyber

Les principaux contrats traitant de la responsabilité civile, en particulier de la responsabilité civile exploitation, du fait des produits ou 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.

Compte tenu du développement de l'activité de la Société notamment aux Etats-Unis, une police d'assurance responsabilité civile complémentaire, intervenant en excédent des polices d'assurance responsabilité civile sous-jacentes de Bel et Mont Blanc Materne, a été mise en place.

Par ailleurs, le niveau de couverture en cas d'atteinte à nos systèmes d'information a été revu à la hausse afin d'être en ligne avec notre exposition et les standards du marché.

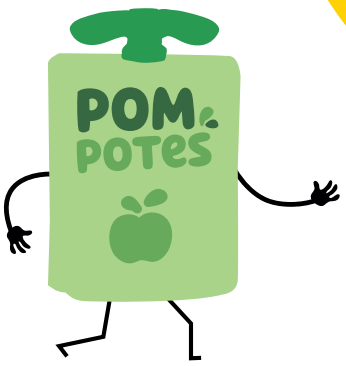
Polices complémentaires

Certains risques, tels que la couverture de la responsabilité des mandataires sociaux et crédits clients, sont également gérés de façon centralisée. Concernant le risque crédit client, les filiales sont invitées à adhérer, par avenant, à un programme Groupe mis en place depuis la France, en garantie de leurs risques clients locaux.



3.





RAPPORT DE DURABILITÉ



3.1	Informations générales	90
3.2	Environnement	130
3.3	Social	183
3.4	Conduite des affaires	219
3.5	Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852	236
3.6	Annexe 1 : Synthèse des données environnementales	240
3.7	Annexe 2 : Table de concordance GRI	241
3.8	Annexe 3 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD	245
3.9	Annexe 4 : Points de données découlant d'autres législations de l'UE	247



3.1 • Informations générales

3.1.1 Informations générales requises par l'ESRS 2

Le présent rapport de durabilité a été préparé conformément aux exigences de la directive européenne sur le reporting extra-financier des entreprises (*Corporate Sustainability Reporting Directive* ou CSRD), en suivant les exigences des normes Européennes de Reporting de Durabilité (*European Sustainability Reporting Standards* ou ESRS), et à la législation applicable. Par souci de transparence et pour faciliter la compréhension de ce premier rapport de durabilité, le groupe Bel a mis en évidence les interprétations faites et les incertitudes rencontrées au cours de la préparation de ce document.

Afin d'appréhender au mieux les exigences et les attentes de cette norme, les équipes du Groupe se tiennent informées des recommandations des experts, des guides d'application et des questions-réponses de l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*), qui viendront enrichir le cadre normatif dans les mois et années à venir. Certaines estimations présentées dans ce rapport pourront également être affinées au fil des périodes de reporting futures.

Par ailleurs, l'évaluation de certaines données spécifiques au secteur, repose aujourd'hui sur des données limitées. Ces informations devraient s'enrichir progressivement au fur et à mesure que le nombre de déclarants augmente et que les pratiques de reporting se consolident à l'échelle sectorielle.

En interne, les pratiques de contrôle liées au rapport de durabilité continueront d'être renforcées pour garantir la fiabilité des informations. De plus, les comparaisons qui seront possibles après cette première année de déclaration faciliteront une meilleure lisibilité et visibilité des progrès du groupe Bel en matière de durabilité.

Enfin, ce rapport précise les principales décisions prises ainsi que les seuils utilisés dans le processus d'évaluation de la double matérialité. Ce processus, essentiel pour déterminer les impacts, risques et opportunités matériels à inclure dans l'analyse, sera progressivement affiné dans les périodes de reporting futures.

3.1.1.1 Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité (BP-1)

3.1.1.1.1 Périmètre de consolidation

Principes généraux

Le périmètre du reporting de durabilité correspond à l'ensemble des opérations propres du Groupe Unibel, il convient donc de viser les sociétés pour lesquelles le Groupe exerce un contrôle financier et opérationnel à savoir la société Bel et ses filiales (ci-après le groupe Bel).

Sauf cas d'intégration ou de cession (cf. ci-dessous), le périmètre est symétrique au périmètre de consolidation financier (voir Chapitre 5.5.1 note 10 « Périmètre de consolidation »). Ne sont donc pas inclus dans le périmètre de calcul des indicateurs :

- les participations dans lesquelles le Groupe n'exerce pas de contrôle financier ou opérationnel ;
- les investissements minoritaires, non consolidés et dont le Groupe n'a pas le contrôle opérationnel, ainsi que les filiales mises en équivalence.

Pour cette première année de reporting CSRD, le Groupe n'est pas en mesure d'aligner les entrées de périmètre en matière financière et en matière de durabilité. Aussi, afin de permettre la fiabilisation des données intégrées au reporting de durabilité, les règles appliquées par le Groupe en matière d'intégration et de cession d'activité sont les suivantes :

- Cession : les données ESG et la performance de toute entité cédée pendant la période de reporting en cours sont exclues des indicateurs ESG. Les données N-1 des indicateurs sont recalculées à périmètre constant pour garantir leur comparabilité (N-1 pro forma) ainsi que l'exercice de référence (la *baseline*) ;
- Acquisition : les données ESG et la performance de toute entité acquise pendant la période de reporting n'ont pas été prises en compte pour les indicateurs ESG, sauf indication contraire dans ce chapitre. Les données ESG des entités nouvellement acquises seront incluses dans les indicateurs ESG au plus tard deux exercices financiers complets après la clôture de l'opération.

Dans le cadre de la mise en oeuvre de la CSRD et des engagements du Groupe en matière de durabilité, le Groupe a initié les travaux pour prendre en compte, dans son reporting, les filiales récemment acquises.

Ainsi, les données publiées pour l'année 2024 concernent l'ensemble des entités et filiales du Groupe intégrées au 31 décembre 2024 à l'exception de la filiale Shandong Junjun Cheese® en Chine, les filiales Bel Ré en France et Bel Brands Australia créées au second semestre 2024 (voir Chapitre 5.5 « États financiers »). Compte-tenu du poids de ces filiales en termes de chiffre d'affaires et d'effectifs, l'impact de ces exclusions sur le reporting du Groupe est non-significatif.

Les informations de l'état de durabilité incluent les informations significatives de la chaîne de valeur amont et aval, identifiées lors de l'analyse de double matérialité. Ces informations concernent uniquement les acteurs (1) associés à des *hotspots* exposant à des impacts réels et potentiels sur les personnes et/ou l'environnement, ou (2) présentant des dépendances clés pour le Groupe en termes de produits ou services, générant ainsi des risques et opportunités pour l'entreprise (voir 3.1.4.1.2 « Chaîne de valeur du Groupe »).

Dans ce rapport, le périmètre *Cheese* désigne les activités du Groupe, qui englobent la fabrication et la vente de produits fromagers. Le périmètre *Squeeze* désigne les activités de fabrication et la vente de produits fruitiers et de desserts prêts à consommer.

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.

Périmètre du reporting

Le reporting environnemental inclut tous les sites industriels et de recherche du Groupe. Il inclut également ses centres de collecte et ses dépôts, ainsi que le siège du Groupe et le musée de La Vache qui rit®. En revanche, il ne couvre pas les sites exclusivement tertiaires des filiales (comme des bureaux de représentation) ; 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.

Le reporting social du Groupe porte sur l'ensemble de ses sites industriels et de ses filiales (en France et à l'étranger).

3.1.1.1.2 Informations confidentielles, informations sur la propriété intellectuelle ou le savoir-faire

Ce rapport n'a fait l'objet d'aucune omission intentionnelle d'information particulière relative à la propriété intellectuelle, au savoir-faire ou aux résultats d'innovations du Groupe. De plus, le Groupe ne fait pas usage de l'exemption de publication d'informations portant sur des évolutions imminentes ou des affaires en cours de négociation, conformément à l'article 19 bis, paragraphe 3, et à l'article 29 bis, paragraphe 3, de la directive 2013/34/UE.

3.1.1.2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières (BP-2)

Cette année, la structure du chapitre sur la performance environnementale et sociale a été retravaillée afin de répondre aux attentes de la CSRD. Le présent chapitre est ainsi structuré selon l'architecture des normes ESRS, en quatre grandes parties : Informations générales (voir section 3.1), Environnement (voir section 3.2), Social (voir section 3.3) et Conduite des affaires (voir section 3.4).

Malgré ses efforts, le Groupe a été confronté à certaines limites et incertitudes dans l'élaboration des informations présentées. Aussi, certaines estimations pourront être affinées au cours des périodes de reporting futures lorsque des informations plus pertinentes seront disponibles. Certaines méthodes d'estimation pourront également être modifiées ou adaptées en fonction de l'évolution des pratiques de place. Les principales incertitudes portent sur les points suivants :

- **Périmètre de reporting**
  - comme évoqué précédemment, le périmètre de reporting de l'année 2024 n'intègre pas encore la filiale Shandong Junjun Cheese® en Chine (voir section 3.1.1.1.1 "Périmètre de consolidation"). Le Groupe sera en mesure de présenter ces données dans son reporting 2025. Par ailleurs, l'impact est jugé non significatif par le Groupe,
  - la part de salariés en situation de handicap (France uniquement),
  - la part de salariés couverts par des mécanismes de protection sociale (périmètre spécifié dans le paragraphe "Offrir une protection sociale" de la section 3.3.1.2.1.2 *Employee Value Proposition : « Nurture »*, le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs) ;
- **Incertitudes**
  - le scope 3 du bilan carbone du Groupe intègre des incertitudes concernant (i) les données physiques : compte tenu de la date de publication du rapport de durabilité, le Groupe n'est pas en mesure de disposer des données physiques 2024 et reporte pour ce premier exercice les données 2023 ; (ii) les facteurs d'émissions utilisés que le Groupe met à jour dès que des données plus fiables sont disponibles (voir section 3.2.1.4.3 « Émissions brutes de GES Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES (E1-6) »),
  - les données relatives à la part de collaborateurs couverts par des mécanismes de protection sociale et à la part de collaborateurs concernés par des systèmes de rémunération additionnels, sont, à date, obtenues sur base déclarative uniquement ;
- **Données non publiées ou partiellement publiées**
  - l'analyse de résilience telle que décrite par la CSRD n'est pas publiée de manière exhaustive. Les informations relatives à son périmètre et ses hypothèses sont disponibles à la section 3.2.2.2.2 « Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3) »,
  - le plan de transition fait l'objet d'une publication partielle. En effet, le Groupe est en cours de travail sur la fiabilisation de certaines hypothèses en particulier au titre de son scope 3 en lien avec les publications méthodologiques récentes du *GHG Protocol* concernant la méthodologie SBTi *Forest, Land and Agriculture* (FLAG),
  - au titre de la pollution, l'analyse de sites n'a pas été réalisée et le Groupe n'a pas encore défini de cible à atteindre; aussi, les indicateurs de mesure des polluants n'ont pas été reportés conformément aux ESRS par le Groupe (voir section 3.2.2.1 « Gestion des impacts, risques et opportunités »),
  - au titre de la biodiversité, le Groupe a mis à jour sa politique au cours de l'exercice 2024 et est en train de réaliser les analyses afin de répondre aux exigences de publication de la norme au titre du plan de transition et de la mise en place des cibles et indicateurs requis,
  - au titre de l'économie circulaire, en particulier les flux entrants, le Groupe n'a pas été en mesure de présenter le pourcentage de matières biologiques issues d'un approvisionnement durable, en précisant le système de certification utilisé. Concernant les informations relatives aux flux de ressources sortantes, au titre de la gestion des déchets, le Groupe est en train de travailler à l'acquisition et la fiabilisation des données source et pense être en mesure de les reporter exhaustivement à un horizon de trois ans (voir section 3.2.5.1.3 « Actions, ressources, objectifs et indicateurs (E5-2) »),
  - les informations relatives au dialogue social (conventions collectives/représentants du personnel), aux rémunérations (écart de rémunération entre femmes et hommes/ratio de rémunération annuelle totale), aux salaires décents, au nombre d'incidents en matière de discrimination, à la part de salariés à risque formés au sujet anti-corruption,
  - les informations relatives aux pratiques en matière de paiement des fournisseurs ;
  - pour cette année, les données d'accidentologie sont communiquées conformément aux définitions propres au groupe Bel et non telles que décrites par la CSRD..

3.1.1.2.1 Horizons temporels

La période de référence du rapport de durabilité est l'année calendaire allant du 1er janvier au 31 décembre. Le Groupe précise lorsqu'une information est prospective, notamment lorsqu'il parle d'objectifs et moyens d'atteindre ces objectifs.

Pour certaines données environnementales, le progrès est mesuré par rapport à une année de référence (ex : réduction des émissions de GES Scope 1 et 2 par rapport à 2017).

Le Groupe pilote ses indicateurs à différents horizons de temps. La performance est analysée à horizon court terme, par rapport à l'année précédente. Des objectifs sont définis sur un horizon à 2025 (horizon initial défini en 2017 au moment de la définition des feuilles de route) et à plus long terme à 2030-2035.

Les horizons temporels définis pour le reporting sont les suivants :

- court terme : période de reporting ;
- moyen terme : jusqu'à cinq ans après la période de reporting ;
- long terme : plus de cinq ans après la période de reporting.

3.1.1.2.2 Estimations et incertitudes

Lorsque des données quantitatives et des montants monétaires, y compris des informations concernant la chaîne de valeur en amont et en aval, ne peuvent être mesurés directement et ne peuvent qu'être estimés, une incertitude de mesure peut apparaître. Le Groupe publie dans son état de durabilité les informations permettant aux utilisateurs de comprendre les incertitudes les plus importantes qui affectent les données quantitatives et les montants monétaires (hypothèses utilisées, données génériques, scénarios, etc.).

3.1.1.2.3 Changements dans la préparation ou la présentation des informations en matière de durabilité

Le principe général est la permanence des méthodes dans la détermination des objectifs et indicateurs. Lorsque la définition ou le calcul des indicateurs et/ou lorsque les objectifs sont modifiés, une explication est intégrée dans l'état de durabilité. Si cela est pertinent, les données historiques sont retraitées.

En cas d'événements significatifs après la période de référence, mais avant l'approbation pour publication du Rapport de gestion, si les informations liées à cet événement apportent des éléments ou un éclairage sur les conditions qui existaient à la fin de la période, les données impactées sont actualisées. *A minima* une information est intégrée dans l'état de durabilité.

3.1.1.2.4 Signalement d'erreurs dans des périodes antérieures

Lorsqu'une erreur est identifiée dans les données précédemment publiées, la donnée est corrigée et une mention précise la raison de sa correction.

3.1.1.2.5 Informations issues d'autres actes législatifs ou de référentiels d'information sur la durabilité

Le groupe Bel veille à respecter les bonnes pratiques environnementales, sociales et sociétales et adhère pour cela aux normes et standards internationaux reconnus, tels que :

- la Déclaration universelle des droits de l'homme ;
- les Principes directeurs des Nations unies (UNGP) relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme ;
- les Lignes directrices de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- les onze instruments fondamentaux de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les principes et droits fondamentaux au travail.

En parallèle, depuis plus de vingt ans, la stratégie RSE du groupe Bel contribue aux objectifs de développement durable des Nations unies (ODD) (voir Chapitre 1.1 « Un modèle d'affaires positif»).

Lorsque des référentiels spécifiques sont utilisés dans la stratégie du Groupe, ils sont mentionnés dans le chapitre correspondant.

3.1.1.2.6 Incorporation d'informations par référence

Certaines données sont incorporées dans le rapport de durabilité par référence, pour limiter la redondance des informations entre les paragraphes et/ou parce que la donnée à laquelle il est fait référence est construite pour nourrir une autre information, dans une section différente du Rapport de gestion, notamment les états financiers. Les données concernées peuvent notamment faire référence :

- à une autre section du Rapport de gestion ;
- aux états financiers (directement si le montant est en lecture directe ou indirectement si le montant est une agrégation ou une partie des montants présentés dans les états financiers) ;
- au document d'enregistrement universel du Groupe Unibel (visé à l'article 9 du Règlement (UE) n° 2017/1129(10)) ;
- au gouvernement d'entreprise, concernant plusieurs exigences de publication relatives à la gouvernance (GOV-1, GOV-2 et GOV-5) ; et
- à des documents mis à disposition sur demande des utilisateurs du présent état de durabilité.

Points de données spécifiques	Section correspondante DEU
Modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-1)	1.1 Un modèle d'affaires positif

3.1.1.2.7 Dispositions transitoires

Le groupe Bel publie les informations disponibles dans son état de durabilité afin de répondre aux exigences de la CSRD. Lorsque les exigences de publication demandées par la CSRD ne sont pas disponibles et sont en cours de construction, et que celles-ci ont été identifiées comme significatives dans le cadre de la double matérialité, une mention est incluse, en précisant l'horizon de temps dans lequel les données devraient être disponibles et publiées.

Pour ce premier exercice de reporting CSRD, le Groupe fait usage de l'application progressive des exigences de publication relatives aux :

- effets financiers (E1-9, E2-6, E3-5, E4-6, E5-6). Elles seront publiées à un horizon de trois ans maximum ;
- données sociales suivantes : nombre de non-salariés (S1-7), collaborateurs couverts par des mécanismes de protection contre le risque de chômage et retraite (S1-11), nombre de maladies professionnelles et d'accidents du travail et nombre de jours perdus associés (S1-14), part de collaborateurs éligibles au congé parental (S1-15). Ces données seront publiées à un horizon d'un an.

Par ailleurs, pour cette première année, un certain nombre de données quantitatives n'ont pas encore pu être collectées ou seulement de façon partielle. Les données concernées sont indiquées dans l'état de durabilité le cas échéant.

À date et pour ce premier exercice de reporting CSRD, le Groupe n'a pas encore consolidé les données relatives aux ressources financières et non financières allouées aux plans d'action. Ces informations ne sont donc pas publiées au titre de chaque ESRS thématique dans le présent état de durabilité.

3.1.2 Gouvernance

3.1.2.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance (GOV-1)

En cohérence avec son modèle de développement qui associe performance financière et extra-financière, le groupe Bel, intègre dans sa structure et dans son mode de gouvernance la durabilité à chaque niveau de décision.

Unibel est la société animatrice de son Groupe. L'activité d'Unibel consiste essentiellement à orienter et à animer la politique générale du groupe Bel. Les opérations du Groupe sont portées par sa filiale Bel, chacune de ces deux entités ayant leurs propres organes de gouvernance. Le fonctionnement des instances de gouvernance d'Unibel est détaillé dans le Chapitre 4 de ce document. Le fonctionnement des instances de gouvernance du groupe Bel est détaillé dans le Chapitre 4 de son Rapport financier annuel.

Pour les besoins du Chapitre 3, en conformité avec le périmètre de consolidation présenté dans la section 3.1.1.1.1 ci-dessus, les informations présentées concernent les sociétés opérationnelles, à savoir la société Bel et ses filiales (ci-après "le groupe Bel") plutôt que le Groupe qui regroupe, pour rappel, la société Unibel, la société Bel et ses filiales.

3.1.2.1.1 La gouvernance au niveau d'Unibel, holding du Groupe

Les organes de gouvernance d'Unibel, holding animatrice cotée du Groupe, sont le Conseil de surveillance et le Directoire.

Le Conseil de surveillance assure en permanence et par tous les moyens appropriés le contrôle de la gestion d'Unibel effectuée par le Directoire. À ce titre, il opère à toute époque de l'année les vérifications et contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. En matière de RSE, le Conseil de surveillance formule ses observations aux actionnaires sur le rapport du Directoire et établit le Rapport sur le gouvernement d'entreprise.

Unibel est gérée et administrée par un Directoire dont les membres sont désignés par le Conseil de surveillance. Le Directoire détermine les orientations de l'activité d'Unibel et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en considérant les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Le Directoire et le Conseil de Surveillance d'Unibel sont en permanence associés aux enjeux RSE du groupe Bel, qu'ils s'agissent de l'adoption et du déploiement des grandes initiatives RSE du Groupe (Diversité et Inclusion, adoption du statut d'entreprise à mission, ou stratégie RSE intégrée dans le plan stratégique du Groupe comme l'un de ses piliers fondamentaux) ou de l'arrêté des termes du rapport annuel (voir Chapitre 4 du présent document). Tous les deux ans, les membres du directoire, du Conseil de surveillance d'Unibel et du Conseil d'Administration du Groupe suivent en outre une formation d'une à deux journées entièrement dédiées aux enjeux RSE significatifs pour le Groupe. Cette formation se tiendra au cours du deuxième semestre 2025.

La composition, les rôles et responsabilités et les compétences et expertises du Conseil de surveillance et du Directoire d'Unibel sont détaillés dans le Chapitre 4 du présent document.

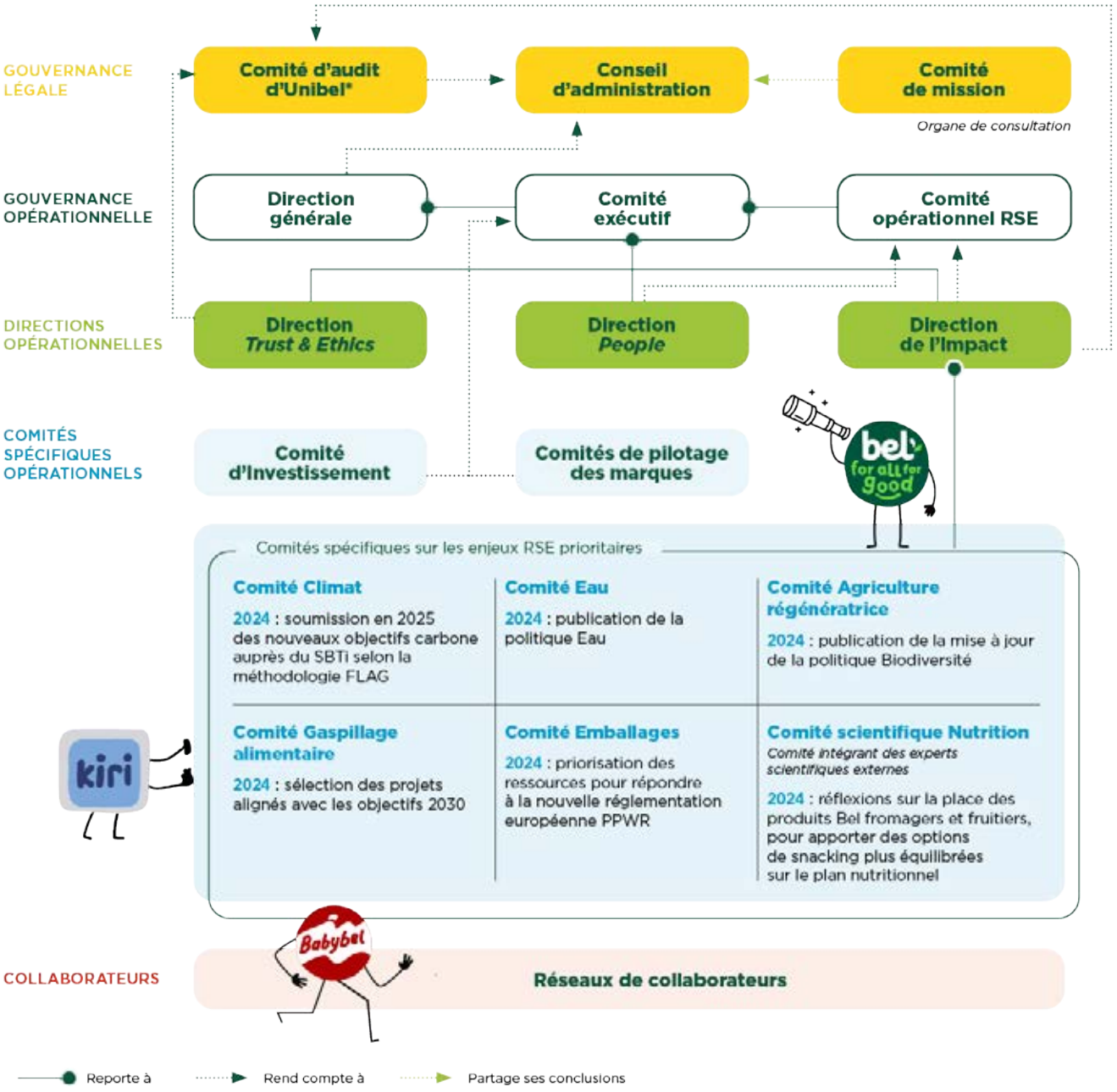
3.1.2.1.2 La gouvernance au niveau de Bel, filiale opérationnelle

La société Bel est administrée par un Conseil d'Administration composé de sept membres. Depuis mai 2022, les fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général du Groupe ont été dissociées. La Direction Générale s'appuie sur un Comité exécutif, lieu de coordination opérationnelle en charge de la bonne exécution de la stratégie et des politiques du Groupe.

Depuis la radiation de la cotation en 2022 du groupe Bel, le Conseil d'administration ne dispose plus de comités spécialisés, les Comités d'audit et des nominations & des rémunérations ayant été maintenus uniquement au niveau de la Société mère Unibel avec un périmètre élargi à Bel. Conformément à l'article L.821-67 du code de commerce français, le Comité d'Audit assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières et des informations en matière de durabilité. Le Comité d'Audit rend compte au Conseil d'Administration de l'exercice de ses missions.

Au niveau de Bel, filiale opérationnelle du Groupe, l'organisation facilite la prise en compte des enjeux RSE depuis les instances dirigeantes jusqu'aux équipes opérationnelles.

Les principales instances de gouvernance au niveau du groupe Bel déployant la stratégie RSE



* Depuis la radiation de la cotation intervenue en date du 25 janvier 2022, le Conseil d'administration ne dispose plus de comités spécialisés, les Comités d'audit ayant été maintenus uniquement au niveau de la Société mère Unibel avec un périmètre élargi à Bel.

Suite à l'adoption de la qualité d'entreprise à mission par l'assemblée générale du Groupe en date du 16 mai 2024, la société s'est dotée d'un Comité de Mission, qui sera, dès 2025, chargé exclusivement du suivi de l'exécution de la mission de l'entreprise, désormais inscrite dans ses statuts. Il est composé de 5 experts externes, d'un salarié Bel et d'un administrateur représentant l'actionnaire familial. Par la voix de sa présidente, il rendra compte régulièrement de ses travaux au Conseil d'administration et sera invité à participer à toutes autres instances pertinentes dans le cadre de l'exercice de sa mission.

Au cœur de la mission et déclinée à tous les niveaux de l'entreprise et dans toutes les géographies, la RSE oriente les choix stratégiques et les activités du groupe Bel et de ses marques. Le groupe Bel a choisi d'associer responsabilité et rentabilité, convaincu que ces deux dimensions s'alimentent réciproquement. La création en 2020 d'une direction de l'Impact, intégrant Finance et RSE, et en 2022 d'une Direction *Trust & Ethics* (voir chapitre 3.1.3.1.1 « Un modèle d'affaires positif ») soulignent sa détermination à construire un modèle d'activité pérenne.

La direction de l'Impact déploie et suit l'ambition responsable et profitable du Groupe tout au long de l'année et notamment lors des exercices budgétaires et stratégiques.

La Direction *Trust & Ethics* impulse des initiatives visant à construire et à maintenir des relations durables avec les parties prenantes du Groupe, en plaçant la confiance et l'éthique au cœur de son action. Elle construit et déploie les programmes de conformité et d'éthique (programme Ethics @Bel) en s'appuyant sur son réseau local, anime le Comité Ethique et rend compte régulièrement de ses travaux au Comité d'Audit.

La Direction *People* déploie la stratégie sociale du Groupe au travers de la valeur de proposition pour les employés (*Employee Value Proposition* - EVP). Elle collabore étroitement avec les directions Impact et *Trust & Ethics* ainsi que les équipes RSE et rend compte de ses travaux au Comité opérationnel RSE.

Le *Chief Impact Officer*, *Trust & Ethics Chief Officier* et *Chief People Officer* sont membres du Comité exécutif. Ce dernier porte le modèle de croissance durable, sous l'impulsion de sa Directrice Générale à qui il reporte. Enfin, il rend compte de ses travaux au Comité d'Audit du Groupe.

Le Comité opérationnel RSE regroupe plusieurs membres du Comité exécutif ainsi que des directeurs.rices de fonctions clés. Il valide l'alignement des politiques RSE avec la stratégie du Groupe, suit la scorecard RSE et les indicateurs de performance et veille aux sujets RSE et stratégiques de long terme. Il reporte directement au Comité exécutif.

En 2024, le Comité opérationnel RSE a notamment validé : les indicateurs RSE prioritaires à suivre pour l'opérationnalisation du modèle à deux jambes, les ressources et projets prioritaires du Groupe pour anticiper la réglementation européenne sur les emballages PPWR (voir chapitre 3.4.3 - Préserver durablement la ressource en eau), les indicateurs et la feuille de route sociale, notamment pour l'ambition Diversité, Équité et Inclusion du Groupe (voir chapitre 3.2.1.3 « Belong : favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion »), et les avancés des plans d'action liés à l'agriculture régénératrice (voir chapitre 3.5 « Promouvoir une agriculture durable et régénératrice »).

Plusieurs autres comités participent au déploiement de la stratégie RSE du Groupe :

- le Comité d'Investissement est rattaché à la Direction générale. Il est garant du respect des engagements RSE de Bel sur tous les nouveaux investissements industriels supérieurs à 300 000 euros. Il rend compte de ses travaux au Comité exécutif ;
- les Comités de pilotage des marques intègrent les équipes RSE au management des portefeuilles de projets d'innovation et de rénovation de marques. Les projets sont analysés au travers d'une grille d'évaluation qui prend en compte les enjeux CO2, nutrition, emballages et sourcing. Ces comités rendent compte de leurs travaux au Comité exécutif ;
- les Comités spécifiques sur les enjeux RSE prioritaires pilotent les défis prioritaires du Groupe. Ils définissent une feuille de route et suivent le déploiement opérationnel et plan de progrès. Ces comités dédiés se réunissent chacun environ cinq fois par an et rassemblent des équipes pluri-disciplinaires. Ils reportent à la direction de l'Impact. Ces comités spécifiques sont les suivants :
  - Comité Climat : il a la charge de piloter la réduction de l'empreinte carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Il réunit notamment les équipes Environnement, Achats, Emballages, Supply Chain et RSE,
  - Comité Eau : il a la charge de piloter la réduction de l'empreinte eau du Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Il réunit notamment les équipes Environnement, Achats, Ingénierie et RSE,
  - Comité Agriculture régénératrice : il associe les équipes RSE, Achats de Matières Premières et des experts internes (eau, climat, etc.) dans le cadre d'échanges trimestriels pour piloter la feuille de route Agriculture Régénératrice,
  - Comité Gaspillage alimentaire : il a la charge de piloter les objectifs et priorités du Groupe pour réduire le gaspillage alimentaire dans les opérations du Groupe et dans sa chaîne de valeur. Il réunit trimestriellement notamment les équipes Environnement, Performance industrielle, Logistique, RID (Recherche, Innovation et Développement), Qualité, RSE et Réglementation,
  - Comité Emballages : il réunit tous les trimestres les experts emballages, ainsi que les équipes RSE, RID, Achats et Réglementation pour animer les plans d'action à moyen et à long terme, décider des priorités et suivre les indicateurs clés de performance qui découlent des 5R.

La composition, les rôles et responsabilités et les compétences et expertises du Conseil d'administration, du Comité exécutif et du Comité d'Audit du Groupe Bel sont détaillés dans le Chapitre 4 du rapport annuel financier du Groupe Bel.

3.1.2.1.3 Des réseaux de collaborateurs, supports du déploiement opérationnel

Des réseaux complémentaires viennent enrichir le dispositif. Leur rôle est de soutenir le déploiement des engagements du Groupe à tous les niveaux de l'entreprise :

- un réseau de collaborateurs « contributeurs RSE » représentant les différentes fonctions du Groupe, dont la principale mission est d'animer la démarche RSE dans leurs fonctions et leur communauté, ainsi que de suivre et remonter les indicateurs RSE du Groupe ;
- un réseau constitué de collaborateurs « champions RSE » au sein des fonctions centrales, des marques et des marchés *(clusters).* Le rôle de ce réseau consiste à accélérer le déploiement de la démarche RSE dans toutes les fonctions et géographies du Groupe ;
- enfin, l'ensemble des collaborateurs du Groupe est invité à s'engager sur des sujets à impact positif, notamment dans le cadre du programme *Actors for Good* (voir chapitre 3.2.1.4 « *Believe :* permettre aux collaborateurs de s'engager sur des sujets à impact positif »), ou au sein du réseau d'activistes volontaires pour agir sur les sujets de diversité, équité & inclusion du programme « We all Belong » (voir Chapitre 3.2.1.3 « *Belong :* favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion »).

3.1.2.2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes (GOV-2)

Les instances légales de gouvernance d'Unibel et de Bel sont étroitement associées aux enjeux et initiatives déployées en matière de durabilité, dans le cadre des obligations légales de reporting mais également parce qu'ils sont parties intégrante de la stratégie de Bel débattue, définie et arrêtée par ces instances dirigeantes :

- ainsi le Comité d'Audit d'Unibel dont la compétence, aux termes de sa charte de fonctionnement s'étend aux activités de Bel, a pour mission d'assurer le suivi de l'élaboration de l'information financière et extra-financière, examine à ce titre les informations extra-financières ainsi que de l'existence de processus d'identification et d'analyse des risques RSE et de l'existence des plans d'actions pour les mitiger. Le Comité d'Audit rend compte de l'ensemble de ces travaux tant au Conseil de Surveillance d'Unibel qu'au Conseil d'Administration de Bel qui arrêtent les termes de leurs rapports sur sa recommandation ;
- en outre, la Direction Générale de Bel présente chaque année à son Conseil d'Administration puis au Conseil de Surveillance d'Unibel son plan stratégique à horizon 5 ans dont l'un des piliers fondamentaux est assis sur ses engagements RSE, conformément à son modèle d'affaires associant performance financière et durabilité. Certaines initiatives RSE du plan stratégique particulièrement significatives font d'ailleurs l'objet de présentation dédiée et détaillée (Plan carbone, Diversité et inclusion par exemple).

Plus largement, la durabilité guide le Groupe dans l'ensemble de ses décisions. Opérationnellement, toutes les décisions relatives à une acquisition, à un partenariat ou plus généralement à un investissement supérieur à 500 000 euros fait l'objet, outre d'une autorisation préalable du Conseil d'Administration lorsque les seuils requis sont atteints, d'un examen par le comité d'investissement qui intègre une évaluation RSE dont le résultat peut être discriminant pour l'investissement concerné s'il ne répond pas aux standards posés par le Groupe.

Enfin et s'agissant des travaux relatifs à la mise en place du premier état de durabilité, une équipe dédiée « CSRD » composée de responsables « CSRD » de chaque métier (« CSRD Team lead ») a été constituée pour gérer le projet avec toute la rigueur requise. Tous les trimestres, ces experts métiers ont été informés de l'avancée du projet. Des comités de pilotage se sont en outre tenus tous les deux mois afin de rentre compte à la Direction Impact du Groupe de l'état d'avancement des travaux, dont il a été rendu compte à deux reprises dans l'année au Comité exécutif de Bel ainsi qu'au Comité d'Audit (notamment dans le cadre de l'analyse de matérialité – voir section 3.1.4.1 « Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1) ») .

3.1.2.3 Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation (GOV-3)

Les critères de rémunération variable des salariés éligibles intègrent des indicateurs de performance RSE (réduction de l'empreinte carbone du Groupe par exemple – voir section 3.3.1.2.1 « Engagements en matière de droits humains et conditions de travail - Motiver financièrement la performance RSE des collaborateurs »). Ces critères s'appliquent à l'identique aux mécanismes de rémunération variable payable en actions applicables aux cadres dirigeants du Groupe de Bel et d'Unibel (LTI – voir Chapitre 4 du présent document).

3.1.2.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV-4)

La démarche RSE du groupe Bel est fondée sur un processus de vigilance raisonnable.

En particulier, le devoir de vigilance et le plan de vigilance sont mis en place par l'équipe *Trust & Ethics* du Groupe. Le Plan de Vigilance est publié dans le rapport de durabilité dans l'ESRS G1 et fait le lien avec les différentes actions présentées dans ce rapport.

Éléments de la vigilance raisonnable	Paragraphes associés	
Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle d'affaires	3.1.2	Gouvernance
	3.1.3	Stratégie
	3.4.2.3	Plan de vigilance
Collaborer avec les parties prenantes concernées à toutes les étapes de la diligence raisonnable	3.1.1.2	Intérêts et points de vue des parties prenantes
	3.3.1.1.1	Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 – SBM2) – Effectifs propres
	3.3.2.1.1	Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 – SBM2) – Travailleurs de la chaîne de valeur
	3.3.3.1.1	Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 – SBM2) – Consommateurs
Identifier et évaluer les impacts négatifs	3.1.3.3	Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires
	3.4.2.3	Plan de vigilance
Mettre en œuvre des actions pour remédier aux impacts négatifs		Sections « Gestion des impacts, risques et opportunité » au sein des chapitres :
	3.2	Environnement
	3.3	Social
	3.4	Gouvernance
	3.4.2.3	Plan de vigilance
Suivre l'efficacité de ces efforts et communiquer	3.1.2	Gouvernance
		Sections « Indicateurs et objectifs » au sein des chapitres :
	3.2	Environnement
	3.3	Social
	3.4	Conduite des Affaires

3.1.2.5 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité (GOV-5)

Le *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), référentiel de portée internationale en matière de contrôle interne, a publié des directives spécifiques à la mise en place de contrôle interne à l'égard de l'Information de durabilité (ou Développement durable). Dans les cinq composantes du COSO, sont ici développés les deux éléments relatifs à l'évaluation des risques et aux activités de contrôle. Toutes les dimensions du COSO pertinentes pour le reporting de durabilité seront développées progressivement dans le référentiel du contrôle interne du Groupe dans les années à venir.

Risques liés au rapport de durabilité

Les informations extra-financières à mettre sous contrôle sont l'ensemble des informations relatives aux enjeux matériels issus de la double matérialité.

Les risques inhérents liés au reporting extra-financier sont :

1. les facteurs de risques liés à la qualité de l'information ;
2. les facteurs de risques liés aux processus de production de l'information ;
3. les facteurs de risque de fraude.

Pour diminuer ces risques, le Groupe met en place des points de contrôle qui sont décrits succinctement ci-après. En parallèle, le Groupe formalisera une analyse de risque avec les équipes Risques du Groupe dans les deux prochaines années.

Activités de Contrôle

L'objectif des activités de contrôle interne est de couvrir les risques liés au reporting extra-financier dont les facteurs sont identifiés ci-dessus, depuis le fait générateur de l'information jusqu'à la préparation du reporting final.

Pour renforcer le contrôle interne de son reporting extra-financier, le Groupe a choisi de mettre en place dès la première année du rapport de durabilité, un système informatique de collecte des données extra-financières, en élargissant le périmètre historiquement centré sur l'Environnement, à l'ensemble des indicateurs publiés dans le rapport de durabilité. La remontée des données dans cet outil permet de tracer de manière informatique les bonnes pratiques de contrôle interne : la séparation des tâches à travers les saisies et validations d'une donnée par des utilisateurs différents, la possibilité d'associer des pièces jointes comme preuve du résultat, le suivi des changements/modifications, etc. Des contrôles détectifs et préventifs sont inclus dans l'outil de collecte de la donnée de façon native dans le système (revue des variations significatives, impossibilité de modifier la donnée N-1, etc.). Des contrôles de niveau 2 et des contrôles au niveau des sites en charge du reporting sont également mis en place.

Dans les années à venir, le contrôle interne de la donnée extra-financière sera progressivement intégré au cadre existant de contrôle interne du Groupe (questionnaire d'autoévaluation du contrôle interne BelKey).

Les procédures générales de gestion des risques et de contrôle interne du Groupe sont détaillées dans le Chapitre 4 du présent document.

3.1.3 Stratégie

3.1.3.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur (SBM-1)

3.1.3.1.1 Un modèle d'affaires positif

Entreprise familiale de plus de cent cinquante ans, Bel [(1)] est un acteur majeur de l'alimentation. Le Groupe 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. 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. Concepteur de ses chaînes de production, le Groupe assure la mise en œuvre de toutes ses nouvelles usines dans le monde.

Depuis plus de vingt ans, comme le démontre la frise historique ci-après, le Groupe structure et enrichit sa démarche RSE et veut répondre aux grands enjeux sociétaux et environnementaux. C'est en donnant accès à une alimentation plus saine et plus durable pour tous que le Groupe œuvre 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 en passant par les collaborateurs de Bel et jusqu'aux consommateurs ; un modèle qui permet au Groupe ainsi d'agir pour les générations d'aujourd'hui et celles de demain (voir Chapitre 1.1 « Un modèle d'affaires positif »).

En 2024, pour réaffirmer cette vision de long terme, et en cohérence avec la stratégie durable menée par le Groupe depuis vingt ans, Bel a adopté le statut d'entreprise à mission. Inscrivant sa raison d'être et ses objectifs sociaux et environnementaux dans ses statuts, Bel vient ainsi ancrer de manière pérenne un modèle pionnier de croissance durable. Un comité de mission a également été constitué et se tiendra pour la première fois en février 2025.

(1) Pour les besoins du présent chapitre, il convient de viser les sociétés opérationnelles à savoir la société Bel et ses filiales (ci-après le groupe Bel), plutôt que le Groupe qui regroupe, pour rappel, la société Unibel, la société Bel et ses filiales.

La responsabilité au cœur de notre modèle d'activité depuis plus de 20 ans

ANTOINE FIEVET



2001
La vision et les convictions RSE

2003
Adhésion au Pacte mondial des Nations unies
United Nations Global Compact
S'ENGAGER

2009
Première évaluation EcoVadis des fournisseurs

2012
Partenariat Bel - WWF pour un modèle alimentaire plus durable
TRAVAILLER ENSEMBLE POUR UNE PRODUCTION LAITIÈRE DURABLE

2013
Lancement du modèle de distribution inclusif *Sharing Cities*

2016
Acquisition du groupe MOM, virage vers le Fruit
GoGo squeeZ
Pom'Potes

2017
- Trajectoire carbone sur toute la chaîne de valeur
- Système de profilage nutritionnel Bel Nutri+
- Premier financement intégrant les critères ESG

DÉFINIR

2019
Nouvelle mission d'entreprise et nouvelle identité
OFFRIR UNE ALIMENTATION PLUS SAINE ET PLUS DURABLE POUR TOUS

OPÉRATIONNALISER

FRÉDÉRIC MÉDARD



Chief Impact Officer
Directeur général adjoint en charge de la Finance et de la RSE

2020
Modèle à deux jambes : responsable et rentable

2021
- Première enquête collaborateurs *Your Voice*
- Nurishh©, première marque 100 % végétale

2022
Accélération de la stratégie carbone
1,5°C
#BELOWCARBON
SCIENCE BASED TARGETS
LA FRESQUE DU CLIMAT

2023
- Certification « Living Wage » du Groupe
- Politique portions durables, Alliance Agriculture Régénératrice et plan séquestration
- Sustainability-Linked Financing Framework
- Médaille EcoVadis Platine

2024
- Bel devient Entreprise à Mission
- Lancement de *We Share* (plan mondial d'actionnariat salarié)
- Projet de réhabilitation des tourbières dans le massif du Jura
- Politiques eau et biodiversité

ZOOM SUR LA FONDATION BEL [1]

Depuis plus de quinze ans, le groupe Bel s'engage également à travers sa fondation d'entreprise, créée en 2008, pour améliorer l'alimentation des enfants les plus vulnérables à travers le monde. La Fondation Bel se concentre sur deux axes principaux :

- à l'international, elle soutient les cantines scolaires dans les pays les plus pauvres pour que chaque enfant puisse bénéficier d'un repas sain et équilibré à l'école. En France, elle accompagne des associations qui luttent contre la précarité alimentaire des enfants et les sensibilisent à une alimentation saine ;
- au sein du groupe Bel, elle co-organise les *Days for Good,* une semaine de solidarité pendant laquelle les collaborateurs peuvent s'engager auprès d'associations ou d'ONG pour soutenir la mission du Groupe (voir 3.3.1.2.1.2 « *Actors for Good :* le programme d'engagement à impact des collaborateurs »).

La Fondation Bel incarne parfaitement la mission du Groupe, qui est d'« offrir une alimentation plus saine et plus durable pour tous », en contribuant à un nouveau modèle alimentaire respectueux de la planète. En soutenant des associations et des ONG locales et internationales, la Fondation Bel œuvre pour que chaque enfant, où qu'il vive, ait accès à une alimentation quotidienne de qualité. Quelle que soit l'envergure des projets soutenus par la Fondation, sa seule ambition est de contribuer à la mise en œuvre de solutions pérennes pour l'accès à une meilleure alimentation des enfants où qu'ils vivent, afin de transformer concrètement des vies.

En 2024, la Fondation Bel a soutenu 48 associations dans le cadre des *Days for Good,* 17 dans le cadre de l'appel à projets « Cantines scolaires durables internationales » et 3 dans le cadre de l'appel à projets « France – précarité alimentaire ». Le montant total des dotations versées à ces 68 associations s'élève à 462 800 euros.

3.1.3.1.2 Une stratégie au service de l'impact

Sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, le Groupe agit sur quatre leviers d'action pour contribuer à un modèle alimentaire ayant un impact positif pour tous, tout en respectant les ressources de la planète. Le Groupe mobilise l'ensemble de ses parties prenantes autour de ces 4 leviers d'actions, qui correspondent à ses 4 objectifs statutaires de mission.

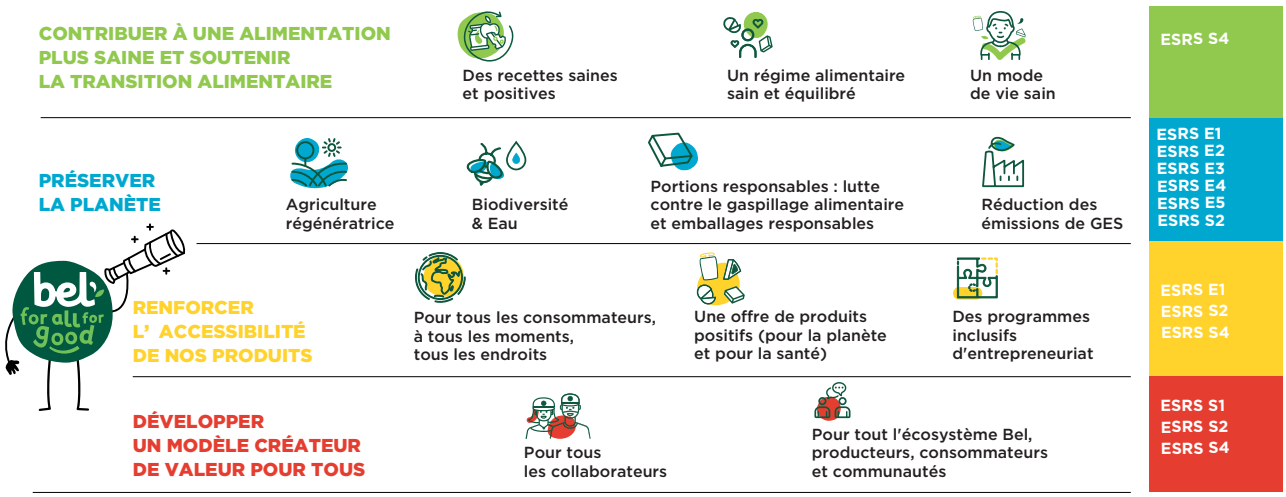
Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable : avec des produits consommés par plus de 400 millions de personnes dans le monde, le Groupe s'est fixé comme mission d'« offrir une alimentation plus saine et plus durable pour tous ». Pour optimiser la qualité nutritionnelle de ses produits, le Groupe s'appuie sur les avis d'experts scientifiques reconnus, dans une démarche d'amélioration continue. Les recettes sont également adaptées aux profils et aux besoins des populations locales des pays dans lesquels sont commercialisés les produits. Le Groupe s'est également fixé un programme ambitieux d'innovation et de rénovation de ses recettes pour tendre vers des listes d'ingrédients simplifiées, sans transiger sur la sécurité alimentaire et le goût. Enfin, le Groupe s'engage à promouvoir de bons comportements alimentaires, au service de la transition alimentaire, et un mode de vie sain pour les enfants et les familles.

Préserver la planète : le Groupe est engagé à contribuer à limiter le réchauffement climatique sous le seuil de + 1,5 °C et cherche à minimiser les impacts de ses activités directes et indirectes sur la ressource en eau, ainsi que sa pression sur la biodiversité. Une ambition qui nécessite de réduire son empreinte environnementale et celle de son écosystème, et ce, sur toute sa chaîne de valeur. Pour cela, le Groupe travaille main dans la main avec ses partenaires, en amont et en aval de sa chaîne de valeur. Avec les producteurs de lait et de fruits, le Groupe veille à développer des pratiques d'agriculture régénératrices et moins carbonées. Sur ses sites industriels, le recours aux énergies renouvelables s'accélère, de même qu'un plan de réduction des consommations est en cours. S'agissant des produits, le Groupe intègre les principes d'éco-conception afin de trouver le juste équilibre entre les nombreux avantages de la portion individuelle, dont la lutte contre le gaspillage alimentaire, et une gestion durable de l'emballage. Et parce que la préservation de la planète passe aussi par une transition vers plus d'alimentation végétale, le Groupe s'attache également à élargir son offre historique du fromage, en développant une offre autour du fruitier et du végétal.

Renforcer l'accessibilité de nos produits : la portion est au cœur du modèle du groupe Bel. Elle permet au plus grand nombre de bénéficier d'en-cas sains et équilibrés, dans un format accessible, abordable et pratique et dont on consomme la juste dose. Pour répondre aux modes de vie et aux habitudes alimentaires des géographies dans lesquelles le Groupe évolue, Bel veut se développer sur tous les circuits de distribution et développer des canaux innovants et solidaires. Pour s'adapter aux nouveaux modes de consommations et aux attentes des consommateurs, le Groupe s'attache également à proposer une offre innovante de produits végétaux sous ses marques. Dans un contexte inflationniste, le Groupe cherche également à s'adapter aux budgets des populations, en veillant à l'équation prix, qualité et densité nutritionnelle de ses produits en portions.

Développer un modèle créateur de valeur pour tous : pour le Groupe, dont les activités et le modèle d'affaires reposent sur des interactions entre un grand nombre de parties prenantes, entretenir des relations pérennes, mutuellement bénéfiques et durables avec ces dernières constitue un enjeu crucial. Le Groupe a ainsi fait le choix de s'inscrire dans un modèle de création de valeur partagée avec l'ensemble de son écosystème, à la fois interne et externe, en commençant par ses collaborateurs et avec une attention particulière envers certaines parties prenantes comme la planète, les fournisseurs et producteurs partenaires, les clients et consommateurs (voir 3.1.3.2 « Intérêts et points de vue des parties prenantes »).

(1) Pour plus d'informations sur la Fondation Bel : Fondation Bel – Accueil (https://www.fondation-bel.org/fr/).



ZOOM SUR L'AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE, AU CŒUR DES ENGAGEMENTS DE BEL

Le secteur alimentaire a la responsabilité de nourrir plus de 10 milliards d'habitants à l'horizon 2050. Cependant, ce secteur est confronté à des défis de taille tel que l'érosion des sols, le stress hydrique ou encore les émissions de gaz à effet de serre. De fait, le Groupe promeut l'agriculture régénératrice pour plusieurs raisons :

- diminuer la surexploitation et la pollution des sols générées par des systèmes d'agriculture intensive ;
- contribuer à restaurer les capacités naturelles des sols à se régénérer et donc leur fertilité ;
- assurer la résilience et la relève des exploitations ;
- continuer à offrir des produits de qualité en disposant d'ingrédients sains.

L'approche globale du groupe Bel répond à cinq objectifs principaux :

- préserver la santé des sols ;
- favoriser la séquestration et la réduction des émissions de carbone ;
- favoriser la biodiversité ;
- optimiser la gestion de l'eau en termes de quantité et de qualité ;
- réduire l'utilisation d'intrants de synthèse et assurer la viabilité économique des exploitations.

Le Groupe s'est fixé des objectifs ambitieux, avec un premier objectif d'atteindre 100 % du lait et des pommes utilisés dans les produits du Groupe en transition vers l'agriculture régénératrice d'ici à 2030, étendu d'ici à 2035 à l'ensemble des autres matières premières clés.

Des premiers pilotes ont déjà été mis en place pour le lait aux États-Unis, au Portugal (sur le continent et aux Açores) et pour les pommes en France et aux États-Unis, pour apprendre, tirer des enseignements et ensuite déployer les pratiques plus largement en s'adaptant au contexte local (voir section 3.2.5.2.3.3 Mettre en place des pratiques agricoles régénératrices et soutenir la transition agroécologique).

3.1.3.1.3 Contributions aux objectifs de développement durable

Le Groupe soutient les 17 objectifs de développement durable (ODD) adoptés par les pays de l'ONU en 2012, en vue de relever les défis urgents auxquels le monde est confronté sur les plans écologique, politique et économique. Le Groupe est aussi membre du *Global Compact* depuis plus de 20 ans. Bel contribue en particulier à 12 ODD prioritaires au travers de ses objectifs de mission et de ses politiques RSE.



3.1.3.1.4 Un pilotage intégré

Depuis 2020, le Groupe a fait le choix d'associer la responsabilité et la rentabilité comme leviers de son modèle de croissance dans le cadre d'un modèle de gouvernance unique. Celui-ci intègre un pilotage de la performance financière et extra-financière au même niveau, sous la direction du *Chief Impact Officer,* permettant une intégration forte de la stratégie de croissance du Groupe et de ses engagements RSE. Ainsi, au sein du Groupe, la performance du Groupe est appréciée et mesurée par des indicateurs financiers et extra-financiers permettant une création de valeur globale pour toutes ses parties prenantes.

Dans le cadre de sa stratégie RSE, le Groupe s'est fixé une vingtaine d'objectifs ambitieux à atteindre d'ici à 2025 et 2030. Ces objectifs sont regroupés dans une *scorecard* RSE (voir *scorecard* RSE ci-dessous). Parmi ces objectifs, certains peuvent être associés aux sujets définis par la CSRD (émissions de GES, accidentologie ...) tandis que d'autres sont spécifiques aux enjeux du Groupe ("*entity-specific*").

SCORECARD RSE 2024

Nos principaux enjeux extra-financiers et leur suivi de performance



CONTRIBUER À UNE ALIMENTATION PLUS SAINE ET SOUTENIR LA TRANSITION ALIMENTAIRE

Engagements	KPI	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Des recettes saines et positives et un régime alimentaire sain et durable						
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle des produits	Recettes « positives » (portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ ou disposant de 0 ou 1 additif) [a]	88%	87,5%	[b]	☹	90%
	Portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ [a]	76%	76%	80%	😐	[b]
	Portefeuille produits enfants et familles contenant de 0 ou 1 additif [a]	70%	70%	[b]	😐	[b]
Des modes de vie sains						
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains	Pays ayant mis en place un programme à destination des consommateurs : « *Healthy Lifestyle Program* »	8	6	10	☹	[c]

PRÉSERVER LA PLANÈTE ET SES RESSOURCES NATURELLES



Engagements	KPI	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Agriculture durable et régénératrice						
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires	Part des éleveurs ayant reçu au moins une visite par un technicien du lait Bel et ayant été invité à une réunion annuelle	85%	88%	100%	☺	100%
Promouvoir de bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal	Part des exploitations contrôlées selon la Charte Bel pour le bien-être animal	55%	78%	100%	☺	100%
Développer des pratiques favorables à une baisse des émissions carbone de l'amont	Part des fermes ayant réalisé un premier diagnostic carbone	84%	94%	100%	☺	100%
Assurer un approvisionnement responsable de la matière grasse végétale utilisée dans les produits	Approvisionnements responsables et certifiés de matière grasse végétale [d]	100% [d]	100%	100%	☺	100%
Portions durables						
Travailler vers des emballages 100% prêts au recyclage et/ou compostables à domicile	Emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile **[e]	82%	82%	90%	😐	100%
Climat - Biodiversité - Eau						
Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement	Zéro déforestation (Surface à risque/surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies)	36%	29%	0%	☺	0%
Réduire les émissions de GES sur les Scopes 1 et 2	Émissions de GES Scopes 1 et 2 vs 2017 (valeur absolue en ktonnes CO_2 eq)	-35%	-41%	-34% [f]	☺	-55% [f]
Réduire l'empreinte carbone globale du Groupe pour répondre aux ambitions de l'Accord de Paris	Émissions de GES Scopes 1, 2 et 3 vs 2017 (valeur absolue en ktonnes CO_2 eq)	-6%	-14% [g]	-12% [f]	☺	-18% [f]
Réduire l'empreinte eau de ses sites de production	Prélèvement d'eau par tonne de produits finis vs 2017	-2%	-5%	-16%	☺	-33%

Avancement vs. objectif 2025
☺ Conforme au plan
😐 Stabilisation
☹ Non conforme au plan

* Hors activité Squeeze.
** Hors sous-traitance.

Cette *scorecard*, qui matérialise les 4 leviers d'actions du Groupe, est utilisée comme une boussole dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie de durabilité de Bel. Dans le cadre de la CSRD et de ses exigences de publication, elle ne saurait être exhaustive. D'autres objectifs et indicateurs, en lien avec la CSRD, sont publiés dans le présent état de durabilité au niveau de chaque ESRS thématique. Les indicateurs de la *scorecard* sont spécifiques au groupe Bel (*entity-specific*), sauf les émissions de GES.

(a) Hors Iran.
(b) L'objectif 2030 a été défini lors du plan stratégique réalisé en 2023 et porte sur le KPI regroupant la naturalité et la nutrition : Recettes « positives ».
(c) La feuille de route pour 2030 et l'objectif associé sont en cours de définition.

RENFORCER L'ACCESSIBILITÉ DE NOS PRODUITS

Engagements	KPI	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Pour tous les consommateurs, à tous les moments, tous les endroits						
Contribuer à rendre accessible son offre au plus grand nombre	Nombre de consommateurs ayant acheté au moins un produit du Groupe dans l'année de référence (en millions)	400 (h)	401	440	☺	500
Des programmes inclusifs d'entrepreneuriat						
Développer des modèles de distribution innovants et solidaires	Nombre de participants à un programme d'*Inclusive Business*	1 431	4 239	40 000	☺	40 000
Une offre de produits positifs (pour la planète et pour la santé)						
Offrir des produits positifs aux consommateurs	Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits « positifs » (i)	51 %	48 %	(j)	☹	(j)

DÉVELOPPER UN MODÈLE CRÉATEUR DE VALEUR POUR TOUS

Engagements	KPI	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Pour tous les collaborateurs						
Promouvoir un dialogue positif	Engagement collaborateur (*Your Voice*) (note sur 100)	77	78	77	☺	80
Travailler vers zéro accident sur les sites	TF Bel (Taux de Fréquence des Accidents)	2,8	2,42	3	☺	1
Promouvoir la diversité Femmes - Hommes	Part des femmes dans le Top management	30 %	32 %	35 %	☺	40 %
Renforcer le sentiment d'inclusion	Sentiment d'inclusion d'après l'enquête *Your Voice* (note sur 100)	77	77	(j)	😐	85
Développer les talents des collaborateurs	Part des collaborateurs ayant participé à au moins une action de développement au cours de l'année	73 %	77 %	(k)	☺	100 %
Pour tout l'écosystème Bel, producteurs, consommateurs et communautés						
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs	Score moyen EcoVadis des fournisseurs (note sur 100) (l)	57,9 (m)	60	55	☺	65
Devenir un partenaire clé et engagé pour ses clients	Pourcentage d'enquêtes dans lesquelles le Groupe est identifié comme un partenaire « *best-in-class* » dans sa catégorie (*Advantage Survey*)* (n)	62 % (o)	64 %	100 %	☺	100 %

(d) En 2024, l'huile de palme est considérée comme responsable si elle est CSPO. La donnée 2023 a été recalculée selon cette nouvelle approche.
(e) Hors cire, non considérée comme un emballage d'un point de vue réglementaire.
(f) Ces objectifs de réduction nette des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017 sont alignés avec le scénario de réduction 1,5°C, validé par SBTi, dont l'objectif est de réduire de -75% en valeur absolue les émissions sur les Scopes 1 et 2 d'ici à 2035, et de réduire de -25% en valeur absolue les émissions sur le Scope 3 d'ici à 2035 et par rapport à 2017.
(g) Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de Scope 3, le Groupe utilise les données de l'année N-1.
(h) La donnée 2023 a été recalculée pour prendre en compte les données démographiques les plus à jour pour la République Tchèque, l'Espagne, le Maroc et l'Arabie Saoudite, et un taux de pénétration 2023 plus précis pour le Portugal.
(i) Les produits considérés comme positifs répondent à des critères nutrition recettes « positives » ET à l'un des critères environnementaux suivants : lait d'origine biologique, sans OGM ou issu de vaches ayant accès au pâturage, emballage recyclable et/ou compostable à domicile ou intensité carbone alignée avec l'objectif de réduction du Groupe. L'Iran est exclu du périmètre.
(j) Un objectif sera à terme fixé.
(k) Nouvel indicateur en 2023 pour lequel un objectif a été défini à moyen terme (2030) plutôt qu'à court terme (2025).
(l) Hors lait collecté et pommes. L'objectif 2025 est uniquement sur le périmètre Cheese. Dans le cadre de la consolidation des périmètres Cheese & Squeeze en 2023, un objectif commun est défini en 2030.
(m) Le périmètre d'évaluation des fournisseurs EcoVadis a changé en 2024. La donnée 2023 a été corrigée pour prendre en compte ce nouveau périmètre. Désormais, la période de reporting comprend trois années et non quatre années.
(n) 14 enquêtes *Advantage Survey* ont été réalisées en 2024 sur les marchés France, États-Unis, Royaume-Uni, Portugal, Canada, Espagne, Slovaquie, Belgique, Pays-Bas, République Tchèque et pour la première année sur le marché des Émirats arabes unis (nouveau en 2024).
(o) En 2023, Bel a publié un résultat pour 10 enquêtes *Advantage Survey* conduites. Pour une meilleure comparabilité des données, la donnée 2023 a été corrigée pour intégrer trois enquêtes supplémentaires dont les résultats ont été obtenus après la publication du rapport.

3.1.3.1.5 Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs

Le Groupe est convaincu de la nécessité d'associer performance financière et extra-financière et souhaite promouvoir des pratiques de financement plus responsables. C'est pourquoi dès 2017, le groupe Bel a, avec le soutien de ses banquiers prêteurs, fait le choix d'inclure dans la convention de crédit des critères à impact environnemental et social qui reposent sur l'atteinte d'objectifs issus de sa stratégie RSE à l'horizon 2025. La ligne de crédit amendée comporte une obligation de résultat vertueuse : en cas de non atteinte des objectifs, le groupe Bel s'engage à mettre en œuvre des mesures correctrices au travers d'investissements directs ou de financement d'ONG.

Cet accord a fait de Bel le premier Groupe de l'industrie laitière à indexer volontairement ses performances en matière de développement durable à une ligne de crédit. Depuis, diverses opérations de financement reposant sur des objectifs extra-financiers ont eu lieu et illustrent le caractère pionnier du Groupe en termes de financement.

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

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

- déploiement d'un programme d'actions concrètes, en faveur d'une filière amont laitier durable ;
- réduction de ses émissions de GES : le Groupe s'engage à déployer un plan ambitieux avec des objectifs fixés annuellement jusqu'en 2028.

En 2024, ces critères extra-financiers ont été amendés, afin d'être alignés sur ceux des derniers financements du Groupe.

En septembre 2022, Bel a conclu le refinancement de sa convention de crédit renouvelable multidevises pour un montant de 550 millions d'euros, en introduisant à nouveau des critères à impact environnemental et social. Cette ligne est constituée par un syndicat de 11 banques ou groupes de banques, qui confirment une nouvelle fois leur confiance dans les engagements du Groupe.

Toujours en 2022, le leadership du Groupe Bel en matière de financement responsable s'est également démontré avec la mise en place de son *Sustainability-Linked Financing Framework.* Ce cadre offre désormais à Bel la possibilité de structurer sous format *sustainability-linked* l'ensemble de ses financements. Ce cadre est disponible sur le site Internet du Groupe [1].

Ce *framework* a été évalué de manière indépendante par Moody's ESG Solutions et a bénéficié d'une opinion positive attestant de l'ambition des objectifs fixés :

- réduire ses émissions de GES Scopes 1 et 2 (voir 3.2.1 "Climat (ESRS E1)") ;
- réduire ses émissions de GES Scope 3 (voir 3.2.1 "Climat (ESRS E1)") ;
- développer des diagnostics carbone et plans d'action auprès des producteurs de lait (voir 3.2.1 "Climat (ESRS E1)") ;
- contribuer à une alimentation plus saine et plus durable sur ses marques cœur à destination des enfants et familles (voir 3.3.3 "Consommateurs (ESRS S4)").

En 2023, Bel a annoncé le succès de deux opérations qui s'appuient sur des critères extra-financiers en ligne avec son *Sustainability-Linked Financing Framework :*

- en janvier 2023, un emprunt *Sustainability-Linked Schuldschein Loan* multidevise, multitranche, pour un montant de 195 millions d'euros et 120 millions de dollars auprès de grands institutionnels européens et internationaux ;
- en décembre 2023, un placement privé obligataire de 135 millions d'euros *sustainability-linked* sur le marché de l'Euro PP.

(1) 2023-11-bel-sl-financing-framework-update-vlast.pdf.

Résultats 2024 pour les opérations de financement liées à des critères à impact environnemental et social (RCF & PPR)

	Définitions	Objectif au 31 décembre 2024	Résultat au 31 décembre 2024	Atteinte de l'objectif
Réduction des émissions de gaz à effet de serre	Ratio d'émission des GES : émissions de GES en kT d'équivalent CO_2 (Scopes 1 et 2) Indicateur de référence : indicateur pro forma calculé au 31 décembre 2017 (voir 3.2.1.4.3 « Émissions brutes de GES Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES (E1-6) »).	– 17,5 %	– 42 %	☺
Amont laitier	Pourcentage de fermes ayant réalisé un premier diagnostic carbone et pourcentage de fermes ayant réalisé un second diagnostic carbone (voir paragraphe « Un pilotage de facteurs spécifiques à la ferme grâce aux outils de diagnostics carbone » dans la section 3.2.1.3.4.1 « Mesurer, sensibiliser et piloter la performance »).	Premier diagnostic à la ferme : 75 % Second diagnostic à la ferme : 25 %	Premier diagnostic à la ferme : 94 % Second diagnostic à la ferme : 27 %	☺
Nutrition	Produits à destination des enfants et des familles et internationaux conformes au référentiel nutritionnel Bel Nutri+ (voir paragraphe « Une amélioration continue pour une meilleure densité nutritionnelle » dans la section 3.3.3.2.1.2 « Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable »).	74 %	76 %	☺

3.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)

Pour le Groupe, 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. Le Groupe 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. Selon les parties prenantes, la Gouvernance est informée des issues du dialogue par les membres du Comité Exécutif, eux-mêmes informés par les experts métiers de leurs périmètres.

Les intérêts des parties prenantes sont remontés aux organes de gouvernance à travers les différents comités présentés, et leur prise en compte dans la détermination du modèle d'affaires et de sa stratégie se reflètent par, par exemple, la proposition de produits à destination des enfants et des familles pour répondre aux attentes des clients, des pouvoirs publics et des investisseurs et partenaires financiers.

Le détail des interactions entre Bel et ses parties prenantes est à retrouver dans l'ensemble des sections relatives aux actions du Groupe. Le tableau qui suit, non exhaustif, recense les principales parties prenantes de l'entreprise et les modalités de dialogue avec celles-ci.

	PRINCIPALES PARTIES PRENANTES	EXEMPLE D'ENTITÉS	MODALITÉS DE DIALOGUE	SUJETS ABORDÉS	PRINCIPALES ISSUES DES DIALOGUES
	**Les collaborateurs**	• Ensemble des collaborateurs • Représentants du Personnel • Salariés actionnaires (« WeShare »)	• Enquête annuelle *Your Voice* • Rencontres régulières avec les représentants du personnel (ex : deux fois par an avec le Comité européen) • Bel Ethics Line • Discussions avec les représentants des actionnaires salariés dans le cadre des Assemblées générales	Voir 3.3.1.1.1 « Processus d'interaction au sujet des impacts avec les collaborateurs de Bel et leurs représentants » Voir 3.1.2.1 « Le rôle des organes d'administration »	Voir 3.3.1.2.2 « Processus d'interaction au sujet des impacts avec les collaborateurs de Bel et leurs représentants » Voir 3.1.2.1 « Le rôle des organes d'administration »
	**Les consommateurs**	• Consommateurs	• Revue des commentaires clients (service Client et sur les réseaux sociaux par exemple)	Voir 3.3.3.1.1 « Intérêts et points de vue des parties prenantes »	Voir 3.3.3.1.1 « Intérêts et points de vue des parties prenantes »

	Principales parties prenantes	Exemple d'entités	Modalités de dialogue	Sujets abordés	Principales issues des dialogues
	**Les agriculteurs et producteurs partenaires**	• Filière Lait (APBO (Association des Producteurs de lait Bel Ouest) , OPMB (Organisation des Producteurs Mont-Blanc), coopératives, producteurs)	• Réunions avec les associations représentant la filière (APBO, OPMB par exemple) • Dialogue direct avec les techniciens locaux de Bel : visites à la ferme et invitations à des réunions annuelles	• Volumes de production • Prix du lait • Qualité du lait • Nutrition animale • Agriculture durable • Transition Carbone • Bien-être animal • Qualité de vie des agriculteurs	Voir « 3.3.2.2.1.2 Actions En amont, à travers le pilier Producteurs Partenaires de la Charte pour un amont laitier durable »
		• Filière Fruit (Vergers écoresponsables, coopératives, producteurs)	• Dialogue direct	• Agriculture durable et régénératrice • Biodiversité • Gestion de l'eau • Sécurisation de la filière • Prix des fruits	Voir 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »
		• En 2022, lancement de l'Alliance pour l'Agriculture Régénératrice.	• Trois à quatre webinaires par an	• Agriculture durable	
	**Les fournisseurs et sous-traitants**	• DSM-Firmenich : approvisionnement de solutions innovantes visant à réduire les émissions de méthane des vaches	• Partenariat commercial	• Émissions de méthane • Changement climatique	Voir 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur »
	**Les clients**	• Groupe Carrefour	• Discussions dans le cadre de l'accord commercial innovant au service de la transition alimentaire et climatique	• Mise en avant de l'offre végétale des produits Bel et de formats adaptés aux enjeux d'accessibilité, sur l'ensemble des circuits de distribution • Soutien à la filière laitière avec un prix du lait revalorisé correspondant à l'accord 2023 Bel & APBO (Association des producteurs de lait Bel Ouest) • Prise en compte de l'évolution du prix du lait • Évolution de l'empreinte carbone des produits Bel chez Carrefour	Voir 3.4.2.5.2 « Mener des projets conjoints avec les clients »
		• Autres clients	• Réponses aux questionnaires sur la démarche RSE du Groupe Bel • Étude annuelle *Advantage Survey* • Négociations annuelles	• Transition alimentaire et trajectoire bas carbone • Satisfaction client	Voir 3.4.2.5.2 « Mener des projets conjoints avec les clients » et 3.4.2.5.1.3 « Suivre la satisfaction client »
	**Les investisseurs**	• Souscripteurs des obligations émises par le Groupe	• Événements financiers/ réunions avec les investisseurs • Intégration d'indicateurs extra-financiers pour mesurer la performance du Groupe	• Pratiques commerciales éthiques • Financement responsable	Voir 3.1.3.1.5 « Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs »
	**Les ONG et experts scientifiques**	ONG et initiatives en faveur de l'environnement (SBTi, WWF France, *Earthworm Foundation, Sustainable Agriculture Initiative, Dairy Methane Action Alliance,* Entreprises engagées pour la nature, *Business for nature,* Biospheres)	Échanges réguliers et partage de bonnes pratiques pour développer un modèle agricole durable et résilient	• Alimentation animale • Amont laitier • Forêt • Biodiversité • Agriculture régénératrice • Émissions de méthane • Soutien aux agriculteurs	Voir 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur » Voir 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »

	Principales parties prenantes	Exemple d'entités	Modalités de dialogue	Sujets abordés	Principales issues des dialogues
	Les ONG et experts scientifiques (suite)	Initiatives en faveur du bien-être animal : *Compassion in World Farming France* (CIWF)	Réunion annuelle ou bi-annuelle pour faire une revue des actions menées par Bel et pour identifier les risques et les opportunités liés au bien-être animal	• Bien-être animal	Voir 3.4.2.2 « Politiques et actions en matière de bien-être animal »
		Root Global : plateforme de consolidation des données carbone	Participation de Bel au développement de la plateforme	• Carbone	Voir 3.2.2.3.3.3 « Réduire les émissions de GES du scope »
	Les administrations et institutions	Roquelaure Entreprises & Biodiversité (ministère de la Transition Environnementale)	Bel et Carrefour ont été désignées comme entreprises pionnières pour animer un groupe de travail sur la biodiversité : partage de bonnes pratiques	• Biodiversité	Voir « Évaluer son empreinte biodiversité » dans 3.2.5.2.3.1 « Mesurer l'empreinte biodiversité et engager les parties prenantes du Groupe »
		Les Conférences des Nations unies sur la biodiversité	Bel a soutenu, en amont de la COP15, le projet de loi sur la restauration de la nature.	• Biodiversité	Voir 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »
		Global Compact	Bel adhère à l'initiative et rend compte de ses progrès sur les grands principes de cette dernière	• Respect des droits humains et des normes du travail • Lutte contre la corruption • Respect de l'environnement	Voir 3.4.2.3.2.2 « La collaboration avec les parties prenantes »
	Acteurs académiques	Universités et grandes écoles (INRAE, Agro Paris Tech, université West Michigan)	Bel finance une filière de recherche et d'expérimentation auprès de l'université West Michigan.	• Agriculture régénératrice	Voir 3.2.4.2.3.3 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »
	Syndicats professionnels	Organisations visant à améliorer le traitement des déchets : CELAA (Club de l'Emballage Léger en Aluminium et Acier), l'Areme (Association pour le recyclage des emballages et objets métalliques légers), la COAALI (Coalition pour le Recyclage de l'Aluminium et de l'Acier légers et l'AIRE (Alliance pour l'Innovation et le Recyclage des Emballages)	• Participation à des tests de solution de tri des emballages légers en aluminium et promotion du déploiement de ces solutions • Réunions d'avancement plusieurs fois par an	Circularité des emballages en aluminium léger	Voir « Recycler les emballages » dans 3.2.5.1.3.2 « Concevoir des emballages responsables »
	Les actionnaires	Unibel, holding du Groupe Bel	Formation des instances de gouvernance d'Unibel aux enjeux RSE	• Environnement • Social	Voir 3.1.2.1.1 « La gouvernance au niveau d'Unibel, holding du Groupe »
	Autres	*Consumer Goods Forum*	Partage de bonnes pratiques entre acteurs internationaux majeurs du secteur des produits de grande distribution	• Climat • Gaspillage alimentaire • Emballage • Nutrition	Voir 3.2.5.1.3.2 « Concevoir des emballages responsables » et 3.2.5.1.3.3 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »
		Depuis 2017, Bel est membre de l'initiative sectorielle EcoVadis Progress		Travail collectif pour améliorer la performance RSE dans la chaîne d'approvisionnement du secteur des biens de grande consommation et ainsi créer un effet de synergie entre parties prenantes	Voir 3.4.2.3.2.2 « La collaboration avec les parties prenantes »

3.1.3.3 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)

Environnemental

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE						
Adaptation au changement climatique						
Impact positif	Travailler avec les fournisseurs sur les solutions d'adaptation au climat (approvisionnement et disponibilité des matières premières).	Travailler avec les fournisseurs sur l'adaptation des matières premières afin d'assurer la résilience de l'approvisionnement pour nos recettes actuelles ainsi que des pratiques agricoles à long terme. Le changement climatique peut conduire à un changement de la politique d'achat de Bel et pousser l'entreprise à promouvoir des solutions telles que la transition vers des produits d'origine végétale et des protéines alternatives.	Amont	CT	Fournisseurs	Réel
Risque	Hausse des investissements relatifs à la mise en œuvre de solutions d'adaptation au climat dans les activités de Bel.	La mise en œuvre de solutions pour s'adapter au climat et faire face à des conditions météorologiques plus imprévisibles implique des coûts plus élevés pour Bel (logistique, protection des sites de production et des équipements, etc.).	Opérations		N/A	
Risque	Vulnérabilité en matière d'approvisionnement (énergie, matières premières, transport, etc.) et de capacité d'exploitation (disponibilité et surévaluation des prix).	Une mauvaise anticipation pourrait conduire à une augmentation du coût de l'énergie achetée pour les opérations propres de Bel, et à une augmentation du coût des biens et services achetés (par exemple, la volatilité des prix de l'énergie due à l'évolution du mix énergétique vers une élimination progressive des combustibles fossiles) pour sa chaîne de valeur, ce qui pourrait générer des pénuries et/ou des ruptures de stock. En outre, les conditions climatiques peuvent perturber la chaîne de valeur amont de Bel en entraînant une réduction de la production agricole ou l'endommagement des cultures, par exemple, ce qui augmente le coût des matières premières pour Bel (surcoût du lait et de la pomme en raison du changement climatique : 550 M€, rapport Bel TCFD 2022). De plus, les investissements des fournisseurs en vue de s'adapter au changement climatique pourraient être affectés par les prix d'achat des matières premières.	Amont + Opérations		N/A	
Risque	Surcoûts liés au respect des nouvelles réglementations et aux pénalités.	Les nouvelles réglementations exigent un travail de conformité pour Bel et représentent une menace de nouvelles sanctions qui peuvent générer des surcoûts (risque de transition).	Opérations		N/A	
Opportunité	Développement d'un nouveau portefeuille de produits grâce à de nouveaux produits (à base de plantes, protéines alternatives, végétaux).	Bel oriente ses activités vers les produits végétaux, participe aux efforts de R&D sur les protéines alternatives aux produits laitiers pour s'adapter au changement climatique, conduisant à des gains de marché et de revenus.	Amont + Opérations + Aval		N/A	
Atténuation du changement climatique						
Impact négatif	Émissions de gaz à effet de serre dues aux opérations propres et aux activités de la chaîne de valeur.	Les opérations propres de Bel et les activités de la chaîne de valeur telles que l'élevage, la production de légumes et de fruits et la fabrication de produits laitiers génèrent des émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de combustibles fossiles et d'engrais, ainsi que des émissions de méthane, qui contribuent de manière significative au changement climatique.	Amont + Opérations + Aval	CT	Environnement	Réel
Impact positif	Travailler avec les fournisseurs sur des solutions d'atténuation du climat afin d'éviter et de réduire les émissions de gaz à effet de serre (y compris l'agriculture régénératrice).	Amélioration des pratiques d'achat par la mise en œuvre de programmes de transition climatique avec les fournisseurs, ce qui permet de réduire les émissions de GES du scope 3 et de ralentir indirectement le changement climatique. Inspirer et faire évoluer en amont pour travailler sur des solutions innovantes telles que l'agriculture régénératrice afin de réduire les émissions de GES.	Amont	CT	Environnement	Réel

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
Atténuation du changement climatique						
Impact positif	Travailler avec les clients et les consommateurs sur des solutions d'atténuation du climat pour éviter et réduire les émissions de gaz à effet de serre (lutte contre le gaspillage alimentaire, recyclabilité des emballages, etc.).	Collaborer avec les circuits de recyclage locaux et internationaux sur la mise en œuvre de programmes de recyclage pour nos emballages, la réduction ou l'amélioration des achats de matériaux, la lutte contre le gaspillage alimentaire, et donc la réduction indirecte des émissions du scope 3 liées aux produits.	Aval	CT	Collaborateurs Fournisseurs Consommateurs Environnement	Réel
Impact positif	Investir dans des programmes d'évitement et de séquestration du carbone.	Programmes d'évitement et de capture du carbone qui ne réduisent pas directement les émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise, mais atténuent indirectement le changement climatique. Par ex. : Investissements dans des programmes de conservation des forêts primaires, de reboisement, de restauration de tourbières (évitement et capture).	Opérations	LT	Environnement	Réel
Risque	Capacité à financer des investissements pour décarboner ses propres activités.	Les investissements visant à accroître l'efficacité énergétique des équipements et le passage aux énergies renouvelables peuvent être considérables.	Opérations		N/A	
Risque	Coûts juridiques liés à la décarbonation et au respect de la réglementation.	Taxe carbone (1 500 M€ d'ici 2050 et 1,5-2,4 % du chiffre d'affaires de Bel*), amendes. Les pénalités relatives à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci, qui s'accompagnent d'un surcroît de travail administratif, entraînent une augmentation des coûts.	Opérations		N/A	
Risque	Perte de revenus due au déréférencement de nos produits par les clients en raison de leur impact sur l'environnement.	Une image dégradée auprès des consommateurs en raison du non-respect des nouvelles réglementations, du non-respect des engagements de Bel en matière de climat (à la demande des agences de notation non financière, des analystes des investisseurs, des clients) ou de l'insuffisance de la stratégie climatique par rapport aux pairs pourrait avoir une incidence sur les revenus de Bel.	Aval		N/A	
Oppor-tunité	Une posture de pionnier sur la mesure et le suivi de l'empreinte carbone, pour inspirer et transformer notre chaîne de valeur.	Grâce à ses engagements, son expertise et sa prise de parole publique, Bel agit en tant que leader dans la mesure et le suivi du carbone, et sert ainsi d'inspiration et d'exemple pour sa chaîne de valeur et ses pairs.	Amont + Opérations + Aval		N/A	
E2 – POLLUTION						
Prévention et réduction de la pollution						
Impact négatif	Impact sur la planète et sur la santé humaine de la pollution de l'eau, de l'air et du sol due à nos activités.	La pollution de l'eau, de l'air et du sol résultant des activités du Groupe pose d'importants défis environnementaux. La pollution de l'eau peut entraîner la dégradation des écosystèmes aquatiques, l'érosion de la biodiversité et un accès limité à l'eau potable pour les communautés. La pollution de l'air contribue au changement climatique. La pollution du sol peut dégrader la qualité des terres et nuire aux écosystèmes terrestres. La pollution de l'air et de l'eau peut augmenter le risque de maladies respiratoires et cardiovasculaires pour les populations à proximité de nos opérations. En outre, la pollution sonore et olfactive autour des sites de production peut engendrer des problèmes aussi bien pour les collaborateurs que pour les populations locales.	Opérations	MT	Collaborateurs Société au sens large Environnement	Réel

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
Prévention et réduction de la pollution						
Impact négatif	Impact négatif de la pollution de l'eau, de l'air et du sol provenant de la chaîne de valeur de Bel sur la planète et la santé humaine.	Les activités de la chaîne de valeur de Bel, telles que l'agriculture, le transport et la fin de vie des produits, ont pour effet de polluer l'eau, l'air et le sol, occasionnant ainsi des problèmes environnementaux et de santé. La pollution de l'eau peut entraîner la dégradation des écosystèmes aquatiques, l'érosion de la biodiversité et un accès limité à l'eau potable pour les communautés. La pollution de l'air contribue au changement climatique et au développement de maladies respiratoires. La pollution du sol peut dégrader la qualité des terres, réduire la productivité agricole et nuire aux écosystèmes terrestres. La pollution, en particulier de l'air (par exemple avec des combustibles fossiles) et de l'eau, augmente le risque de maladies respiratoires et cardiovasculaires, accélère le développement de cancers et perturbe le système endocrinien, tout au long de la chaîne de valeur de Bel. L'utilisation de pesticides avec des équipements inappropriés, par exemple, a un impact direct sur la santé des agriculteurs.	Amont + Aval	MT	Fournisseurs Société au sens large Environnement	Réel
Impact positif	Travailler avec la chaîne de valeur sur la réduction des polluants, par exemple dans l'agriculture grâce à des pratiques d'agriculture régénératrice ou avec les fournisseurs d'emballages pour limiter la présence de substances préoccupantes.	Amélioration des pratiques d'achat en aidant les fournisseurs très polluants à réduire les impacts environnementaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement.	Amont	MT	Fournisseurs Société au sens large	Réel
Risque	Atteinte à l'image du Groupe.	Les pratiques environnementales des fournisseurs ou dans les opérations qui ne sont pas conformes aux réglementations mondiales et/ou locales peuvent conduire à des controverses susceptibles de diminuer la confiance des parties prenantes, d'augmenter les amendes réglementaires et d'avoir un impact négatif sur la réputation des marques de Bel, entraînant une baisse des performances financières.	Amont + Opérations		N/A	
Risque	Perturbation de la continuité des activités, incapacité de fonctionner en raison de la pollution des sols, de l'eau et de l'air et pour des raisons de conformité.	La pollution de l'air, de l'eau ou du sol peut perturber la production des fournisseurs et/ou de Bel, ainsi que la distribution des produits, entraînant des retards et/ou des arrêts, avec une incidence sur les revenus. L'incapacité à se conformer aux réglementations peut également avoir un impact sur la continuité de l'activité et engendrer une hausse des coûts juridiques. Les nouvelles réglementations relatives à l'environnement influent indirectement à la hausse sur les coûts de production, en termes de conformité, de restrictions sur les produits et de perturbation de la chaîne d'approvisionnement.	Amont + Opérations + Aval		N/A	
Risque	Vulnérabilité en matière d'approvisionnement (matières premières, etc.) et de capacité d'exploitation (disponibilité et surévaluation des prix).	La raréfaction des ressources résultant d'une détérioration de l'environnement due à la pollution des terres, de l'air ou de l'eau entraîne une diminution de la production des fournisseurs ou une hausse du coût des matières premières, ce qui a pour effet de perturber la chaîne de valeur et d'augmenter les coûts d'achat. La pollution environnementale sur les sites de nos fournisseurs, y compris la contamination des sols, de l'air et de l'eau, augmente également les risques de sécurité alimentaire, ce qui génère des coûts plus élevés en matière d'assainissement ou d'assurance.	Amont + Opérations		N/A	

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
E3 – RESSOURCES HYDRIQUES ET MARINES						
Optimisation de la quantité d'eau utilisée						
Impact négatif	Disponibilité réduite des ressources hydriques.	Le prélèvement et la consommation massive d'eau, en particulier pour l'élevage et dans la chaîne de valeur de Bel, peuvent entraîner des pénuries d'eau dans certaines régions, ce qui contribue également au changement microclimatique.	Amont	MT	Environnement	Potentiel
Impact positif	Travailler avec les fournisseurs sur l'optimisation de la consommation en eau et la résilience hydrique (prélèvement, consommation, prise en compte du stress hydrique local), et au sein de notre chaîne de valeur (approvisionnement et disponibilité des matières premières, agriculture régénératrice).	Amélioration des pratiques d'achat en tenant compte du sujet de l'eau dans les discussions avec les fournisseurs (essentiellement les fournisseurs clés), en particulier sur l'optimisation de la consommation en eau et la résilience hydrique, réduisant ainsi les impacts environnementaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement.	Amont	MT	Fournisseurs	Réel
Risque	Capacité à investir pour éviter/réduire/recycler/ réemployer les prélèvements d'eau/ optimiser la consommation.	L'intégration de ratios hydriques dans notre processus de R&D et le développement de nouveaux produits, de même que la capacité de financement de la feuille de route pour l'eau au regard des scopes 1 et 2, peuvent nécessiter des investissements (339 M€, rapport Bel TCFD 2022).	Opérations		N/A	
Risque	Une image dégradée de l'entreprise en raison du non-respect des directives environnementales en matière de préservation des ressources.	Des actions environnementales en dehors du cadre légal ou accidentelles ou des controverses dans nos opérations ou dans les activités agricoles en amont qui ne seraient pas conformes aux directives environnementales sur la préservation des ressources (par ex. : irrigation ou effluents) peuvent diminuer la confiance des parties prenantes, augmenter les amendes réglementaires et avoir un impact négatif sur la réputation des marques de Bel, entraînant une baisse des performances financières.	Amont + Opérations		N/A	
Risque	Les pénuries d'eau ou les rationnements ont un impact sur la continuité des activités de nos usines et de nos agriculteurs.	Les pénuries d'eau ou le rationnement peuvent avoir un impact sur la production de Bel pouvant aller jusqu'à l'arrêt de l'usine (problème de continuité des activités) ainsi qu'un impact sur la chaîne d'approvisionnement, y compris les producteurs de produits laitiers, auprès desquels nous ne pourrions pas récupérer le lait comme d'habitude. En outre, en l'absence de consommation d'eau, l'eau n'est pas libérée, ce qui peut contribuer à accentuer le problème de la sécheresse.	Amont + Opérations		N/A	
Risque	Vulnérabilité en matière d'approvisionnement (matières premières, etc) et de capacité d'exploitation (disponibilité et surévaluation des prix).	Les fournisseurs de Bel ayant des cultures ou des productions à forte intensité hydrique, l'élevage en particulier, peuvent pâtir d'une augmentation des prix, car l'accès à l'eau pourrait devenir de plus en plus difficile dans certaines régions, ce qui a également un impact sur la continuité des activités du Groupe.	Amont + Opérations		N/A	
Oppor-tunité	Une posture de pionnier sur la mesure et le suivi de l'empreinte eau, pour inspirer et transformer notre chaîne de valeur.	La mise en œuvre par Bel de la mesure et du suivi de la quantité d'eau consommée sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (y compris le scope 3) peut inspirer les fournisseurs et les distributeurs et ainsi transformer la chaîne de valeur de Bel.	Amont + Opérations + Aval		N/A	
Optimisation de la qualité de l'eau consommée						
Impact négatif	Pollution de l'eau par les opérations de Bel.	Les déchets issus des processus industriels, l'utilisation de produits chimiques toxiques et les rejets d'eaux usées provenant des opérations de Bel peuvent polluer les cours d'eau et ainsi nuire à la biodiversité et aux habitats marins.	Opérations	CT	Société au sens large Environnement	Potentiel
Impact négatif	Pollution/rejets d'eau provenant à la fois du cycle de vie en amont et de la fin de vie du produit (agriculture et emballage).	Bel joue un rôle dans la lutte contre la pollution de l'eau et/ou les rejets (résidus de bauxite, par exemple) en raison des activités en amont et en aval tout au long du cycle de vie du produit.	Amont + Aval	MT	Environnement	Potentiel

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
Optimisation de la qualité de l'eau consommée*						
Impact positif	Régénérer les écosystèmes naturels et réhabiliter les zones humides/tourbières.	La participation à des projets de régénération des écosystèmes naturels tels que la réhabilitation des zones humides et/ou des tourbières contribue à la protection des ressources en eau.	Amont	MT	Environnement	Potentiel
Risque	Coût du traitement des eaux avant leur rejet par l'usine en vue de se conformer à la réglementation.	La nécessité de traiter les eaux usées avant de les évacuer augmente directement les coûts d'exploitation de Bel, notamment en raison de la réglementation croissante sur le sujet.	Opérations		N/A	
Risque	Controverses liées à la pollution de l'eau.	Des actions environnementales en dehors du cadre légal ou accidentelles de la part des fournisseurs ou dans les opérations de Bel peuvent entraîner une controverse susceptible de diminuer la confiance des parties prenantes, d'augmenter les amendes réglementaires et d'avoir un impact négatif sur la réputation des marques de Bel, entraînant une baisse des performances financières.	Amont + Opérations		N/A	
Opportunité	Une posture de pionnier sur la mesure et le suivi de la pollution, pour inspirer et transformer notre chaîne de valeur.	La mise en œuvre par Bel de la mesure et du suivi de la qualité de l'eau consommée sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (y compris dans le scope 3) peut inspirer les fournisseurs et les distributeurs et ainsi transformer la chaîne de valeur de Bel.	Amont + Opérations + Aval		N/A	
E4 - BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES						
Protection de la biodiversité et des écosystèmes						
Impact négatif	Perte de biodiversité due à des écosystèmes endommagés et interdépendants.	Les pratiques industrielles de Bel émettent des gaz à effet de serre, accélérant les perturbations climatiques et contribuant à la dégradation des milieux naturels (eau douce, terre, air) et de la faune. Les écosystèmes sont aussi affectés par les polluants de l'eau et des sols, tels que les déchets solides générés par les opérations de Bel.	Opérations	MT	Environnement	Réel
Impact négatif	Les activités agricoles en amont ont un impact sur la biodiversité, en particulier en termes d'affectation des terres, de destruction de l'habitat, de dégradation de l'eau et des sols, de déchets et de perturbations.	Les activités agricoles des fournisseurs de Bel conduisent directement à l'affectation des terres, la destruction de l'habitat (y compris la déforestation), la dégradation de l'eau et des sols, ainsi qu'à des perturbations sonores, olfactives et visuelles qui favorisent de manière significative la perte de biodiversité.	Amont	MT	Environnement	Réel
Impact positif	Soutenir la transition vers des solutions naturelles telles que l'agriculture régénératrice ou la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.	Les efforts visant à soutenir la transition vers des solutions naturelles en améliorant les pratiques des fournisseurs ou en participant à des projets de restauration ont un impact positif sur les habitats, l'eau douce, les terres et les sols, et contribuent à préserver la biodiversité et les écosystèmes.	Amont + Opérations	LT	Société au sens large Environnement	Réel
Risque	La perte de terres sous l'effet de la désertification, de la dégradation des sols et de la déforestation, ainsi que la perte d'espèces, diminuant la fertilité du sol et la productivité des écosystèmes, pourraient limiter la capacité opérationnelle de Bel en raison de la rareté des matières premières et de l'augmentation des coûts.	La perte de terres sous l'effet de la désertification et de la dégradation des sols, ainsi que la perte de biodiversité et la détérioration des écosystèmes, diminuant les rendements agricoles et forestiers, pourraient limiter la disponibilité des terres pour la chaîne d'approvisionnement de Bel et augmenter les coûts des matières premières ou perturber les opérations.	Amont + Opérations		N/A	
Opportunité	Prendre position et adopter une posture de pionnier sur le sujet, en commençant par mesurer l'empreinte biodiversité.	La mise en œuvre par Bel de la mesure et du suivi de l'empreinte biodiversité dans sa chaîne de valeur peut inspirer les fournisseurs et les distributeurs et améliorer l'image du Groupe.	Amont + Opérations + Aval		N/A	

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
Protection de la biodiversité et des écosystèmes						
Opportunité	Des pratiques agricoles innovantes qui renforcent la résilience en amont.	La politique de Bel en matière de mise en œuvre de pratiques agricoles durables, notamment l'agroforesterie et l'alimentation locale pour les élevages, contribue à renforcer la résilience des exploitations.	Amont		N/A	
E5 - UTILISATION DE RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE						
Emballages responsables*						
Impact négatif	Impacts environnementaux dus à l'extraction et à la transformation des ressources naturelles.	L'utilisation de matériaux d'emballage issus de ressources naturelles, en particulier via l'extraction d'énergie non renouvelable et de matières premières, a un impact négatif sur l'environnement.	Amont	CT	Environnement	Réel
Impact négatif	Cycle de vie de l'emballage/génération de déchets.	Les déchets d'emballage générés tout au long de la chaîne d'approvisionnement de Bel entraînent la pollution de l'eau et des sols, et détériorent les écosystèmes locaux.	Amont + Opérations + Aval	CT	Environnement	Réel
Risque	Capacité à investir et à se conformer à la réglementation croissante.	Les contraintes autres que les restrictions économiques, telles que la réglementation, les interdictions de mise sur le marché, les quotas ou l'interdiction d'utilisation de ressources naturelles, les normes/programmes de certification, etc. augmentent indirectement les coûts d'exploitation en termes de conformité, de restrictions sur les produits et de perturbation de la chaîne d'approvisionnement. Les réglementations émergentes et en constante évolution auxquelles le Groupe ne se conforme pas directement peuvent entraîner des amendes pour le Groupe.	Amont + Opérations		N/A	
Risque	Atteinte à l'image du Groupe.	Une crise ou une controverse telles qu'une fuite provenant d'emballages, une crise liée à des molécules à risque ou des objectifs en matière d'emballage non atteints, peuvent diminuer la confiance des parties prenantes, augmenter les amendes réglementaires et avoir un impact négatif sur la réputation des marques de Bel, entraînant une baisse des performances financières.	Amont + Opérations + Aval		N/A	
Risque	Perte de revenus due au déréférencement de nos produits par les clients en raison de la non-conformité de l'emballage (au regard des règles du client ou de la réglementation).	Diminution des ventes due à : (1) un changement de comportement des consommateurs qui se tournent désormais vers des emballages « plus propres » ; (2) une expérience client altérée/une réceptivité insuffisante aux emballages innovants ; ou (3) une incapacité à répondre aux exigences d'un distributeur en matière d'emballages durables. Il convient également de tenir compte du risque que les distributeurs détaillants aient des exigences plus strictes que la réglementation pour les anticiper.	Aval		N/A	
Opportunité	Soutenir la mise en place de solutions d'emballage innovantes.	Les efforts visant à soutenir et développer des solutions d'emballage innovantes (par ex. : vrac, emballages comestibles, recyclage des petits déchets en aluminium) peuvent entraîner des gains de marché et de revenus.	Amont + Opérations		N/A	
Lutte contre le gaspillage alimentaire*						
Impact négatif	Impacts environnementaux liés aux déchets alimentaires et à l'utilisation des ressources.	L'utilisation des ressources et les déchets alimentaires générés tout au long de la chaîne de valeur de Bel ont un impact sur le changement climatique, notamment en raison de la surexploitation de ressources qui ne sont finalement pas consommées. De plus, les déchets et pertes alimentaires peuvent entraîner une pollution de l'air, des plans d'eau et des sols, ainsi que la détérioration des écosystèmes locaux, et avoir un impact accru sur le changement climatique.	Amont + Opérations + Aval	CT	Fournisseurs Collaborateurs Distributeurs Consommateurs Environnement	Réel

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
Lutte contre le gaspillage alimentaire*						
Impact positif	Le modèle économique des portions contribue à réduire le gaspillage alimentaire dans notre chaîne de valeur en aval.	Le développement du format des portions peut générer des bénéfices pour l'environnement et les consommateurs, tels qu'une plus grande sécurité alimentaire, la diminution des excès de consommation et des déchets alimentaires, un apport nutritionnel adéquat et une meilleure accessibilité dans différentes régions à travers le monde. Le format des portions a pour effet de réduire les déchets en limitant les restes à la maison et en prolongeant la période de consommation des produits, car ceux-ci restent fermés, aussi bien en magasin qu'à la maison.	Opérations + Aval	CT	Consommateurs Environnement	Réel
Opportunité	Amélioration de la productivité tout en minimisant les pertes et les dégradations, en priorisant le réemploi, ou en cherchant à récupérer les déchets alimentaires inévitables.	Les efforts visant à diminuer les pertes de production et à éviter les dégradations en priorisant le réemploi ou en cherchant à récupérer des déchets alimentaires inévitables contribueront à réduire la consommation de ressources et à améliorer la productivité, réduisant ainsi les coûts d'exploitation.	Opérations		N/A	
Gestion des déchets industriels						
Impact négatif	Pollution des écosystèmes due à la production de déchets et à une gestion déficiente.	La fin de vie des déchets évacués en décharge peut avoir un impact négatif sur l'environnement et la santé humaine (pollution des écosystèmes, des sols et des eaux, changement climatique, pollution de l'air, etc.).	Opérations	CT	Environnement Société au sens large	Réel*

OP : opérations propres. CT : court terme. MT : moyen terme. LT : long terme.

* Enjeu *entity-specific*.

Social

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
S1 – PERSONNEL DE L'ENTREPRISE						
Conditions de travail (personnel de l'entreprise)						
Impact négatif	Impact sur la santé physique et la sécurité des collaborateurs.	Les activités industrielles peuvent avoir une incidence importante sur la santé et la sécurité des travailleurs, ce qui entraîne des accidents graves et des maladies professionnelles durables. Les variations des normes de santé et de sécurité d'un pays à l'autre entraînent un niveau de protection inégal des salariés. Les déplacements fréquents dans le cadre d'activités commerciales augmentent également le risque d'accidents de la route pour notre force de vente.	Opérations	CT	Collaborateurs	Réel
Impact négatif	Impact sur la santé morale des salariés des conditions de travail qui prévalent dans les opérations du Groupe.	Le non-respect des horaires de travail ou des conditions de travail des salariés et un dialogue social insuffisant à ce sujet peuvent nuire à la santé ou à l'intégrité psychologique des travailleurs et entraîner leur épuisement.	Opérations	CT	Collaborateurs	Réel
Impact positif	Créer et garantir un emploi sûr et équitable en termes de salaire dans les régions où Bel est présent.	La garantie d'équité et de sécurité salariale pour les collaborateurs de Bel dans le monde entier, en particulier dans les régions où les salaires sont bas, contribue à augmenter le niveau de vie et, en fin de compte, à améliorer le bien-être des collaborateurs.	Opérations	CT	Collaborateurs	Réel
Risque	Surcoûts liés aux impacts sur la santé et la sécurité des collaborateurs.	Surcoûts dus à l'augmentation des primes d'assurance en raison d'accidents et de problèmes de santé fréquents sur le lieu de travail, à la baisse de la productivité et à l'augmentation de l'absentéisme en raison d'incidents de santé et de sécurité, à l'augmentation de la rotation des effectifs et des coûts de formation des nouvelles recrues, et à l'indemnisation à vie des salariés en incapacité permanente suite à un accident du travail.	Opérations		N/A	

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
Risque	Surcoûts dus à des actions juridiques et à des pénalités.	Les actions en justice et pénalités dues au non-respect des conditions de travail des collaborateurs (par exemple, en cas de dommages psychologiques ou physiques avérés sur les travailleurs) ou des garanties de dialogue social peuvent affecter les bénéfices et l'image de Bel.	Opérations		N/A	
Risque	Risque pour la réputation : donner une image négative qui peut avoir un impact sur les relations et les revenus.	Une crise ou une controverse liées aux conditions de travail des collaborateurs peuvent diminuer la confiance des parties prenantes, augmenter les amendes réglementaires et avoir un impact négatif sur la réputation des marques de Bel, entraînant une baisse des performances financières.	Opérations		N/A	
Risque	Perturbations opérationnelles dues à un conflit social ou à une situation géopolitique instable.	Une gestion inadéquate des conditions de travail des collaborateurs et l'émergence de conflits sociaux peuvent entraîner des perturbations opérationnelles, entraînant une perte de revenus pour Bel. Les événements géopolitiques, tels que le Printemps arabe ou l'hyperinflation dans des domaines spécifiques, peuvent accentuer l'impact sur les opérations.	Opérations		N/A	
Risque	Impact sur l'efficacité opérationnelle et les coûts d'une proposition de valeur qui n'est pas pertinente pour les collaborateurs.	Toute inefficacité dans la conception, la mise en œuvre et le maintien de la proposition de valeur pour les collaborateurs, y compris les conditions de travail, le dialogue social, la protection sociale, les salaires équitables, etc., peut engendrer des difficultés à retenir les collaborateurs et à recruter de nouveaux talents, ainsi que des perturbations au travail (absentéisme, baisse de la motivation), entraînant une hausse des coûts d'exploitation pour Bel.	Opérations		N/A	
Oppor-tunité	Bâtir un avenir responsable avec ses collaborateurs : de bonnes conditions de travail et un dialogue social de qualité sont des facteurs de fidélisation, de motivation et d'efficacité des collaborateurs.	Les efforts visant à bâtir un avenir responsable pour les collaborateurs de Bel en concevant, en mettant en œuvre et en maintenant de bonnes conditions de travail ainsi qu'un dialogue social de qualité, contribuent à la fidélisation, la motivation et l'efficacité des collaborateurs, ce qui a un impact positif sur la réputation et les bénéfices des marques de Bel.	Opérations		N/A	
Manque d'équité et d'inclusion en matière de diversité (personnel de l'entreprise)						
Impact négatif	Discrimination et manque de diversité dans les bureaux ou les usines ou par niveau de responsabilité.	La discrimination et le manque de diversité dans les bureaux ou les usines de Bel, ou par niveau de responsabilité, peuvent entraîner des problèmes de santé mentale et physique pour les personnes concernées et contribuer à inscrire durablement les inégalités sociales et économiques au sens plus large.	Opérations	CT	Collaborateurs	Potentiel
Développement des talents						
Impact négatif	L'indisponibilité des compétences et la perte d'un savoir-faire critique peuvent avoir des impacts majeurs sur l'intégrité personnelle des collaborateurs.	Une mise à disposition inadéquate des compétences et la perte d'un savoir-faire essentiel à tous les employés, indépendamment de leur désignation ou de leur parcours, peuvent avoir des répercussions majeures sur l'intégrité personnelle des collaborateurs, en particulier en matière de savoir-faire industriel.	Opérations	MT	Collaborateurs	Potentiel
Droits de l'homme (personnel de l'entreprise)						
Impact négatif	Dommages causés aux collaborateurs en cas de non-respect des droits de l'homme.	Le non-respect des droits humains des collaborateurs peut avoir un impact négatif sur leurs libertés et droits fondamentaux, ce qui peut engendrer des problèmes de santé et de bien-être.	Opérations	CT	Collaborateurs	Potentiel
Risque	Surcoûts dus à des actions juridiques et à des pénalités.	Les pratiques non conformes au regard des droits humains des collaborateurs de Bel peuvent conduire à des actions en justice, générant ainsi des frais et une atteinte à sa réputation.	Opérations		N/A	
Risque	Donner une image négative qui peut avoir un impact sur les relations et les revenus.	Une crise ou une controverse liées aux droits humains des collaborateurs peuvent diminuer la confiance des parties prenantes et avoir un impact négatif sur la réputation des marques et des clients de Bel, entraînant une baisse des performances financières.	Opérations		N/A	

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR						
Conditions de travail (travailleurs de la chaîne de valeur)						
Impact négatif	Impact sur la santé physique et la sécurité des collaborateurs de la chaîne de valeur (à la fois sur les sites de Bel et sur les sites des fournisseurs).	Les activités industrielles et agricoles peuvent avoir un impact significatif sur la santé et la sécurité des travailleurs tout au long de la chaîne de valeur, ce qui entraîne des accidents graves et des maladies professionnelles durables. Les variations des normes de santé et de sécurité d'un pays à l'autre entraînent un niveau de protection inégal des travailleurs de la chaîne de valeur.	Amont + Aval	CT	Fournisseurs Distributeurs	Réel
Impact négatif	Dommages causés aux collaborateurs de la chaîne de valeur en raison du non-respect des conditions de travail (physiques et psychologiques).	Le non-respect des horaires ou des conditions de travail des travailleurs de la chaîne de valeur, de même qu'un dialogue social insuffisant, peuvent nuire à leur santé, à leur état psychologique (avec un risque d'épuisement, par exemple) ou à leur intégrité physique.	Amont + Aval	CT	Fournisseurs Distributeurs	Potentiel
Égalité de traitement et égalité des chances pour tous (travailleurs de la chaîne de valeur)						
Impact négatif	Dommages causés aux collaborateurs de la chaîne de valeur en raison du non-respect du principe de traitement équitable.	Le non-respect des principes d'égalité de traitement et d'égalité des chances pour tous les collaborateurs de la chaîne de valeur de Bel (par ex. : inégalité des chances, mauvaises conditions de travail en raison d'un salaire inégal ou d'un accompagnement inégal en termes de développement, etc.), indépendamment de leur désignation ou de leur expérience, peut avoir des impacts majeurs sur l'intégrité personnelle des salariés, diminuer leur satisfaction au travail et affecter leur bien-être.	Amont + Aval	CT	Fournisseurs Collaborateurs Distributeurs	Réel
Droits de l'homme (travailleurs de la chaîne de valeur)						
Impact négatif	Dommages causés aux collaborateurs de la chaîne de valeur en raison du non-respect des droits de l'homme.	L'absence de considération des droits de l'homme au sein de la chaîne de valeur peut nuire aux libertés et droits fondamentaux des travailleurs de la chaîne de valeur, entraînant des problèmes de santé et de bien-être, par exemple.	Amont + Opérations + Aval	CT	Collaborateurs Fournisseurs Distributeurs	Potentiel
Impact négatif	Dommages causés aux travailleurs de la chaîne de valeur en raison d'un dialogue social insuffisant.	Un dialogue social insuffisant pour les travailleurs de la chaîne de valeur peut avoir des répercussions négatives sur leurs libertés et droits fondamentaux.	Amont + Opérations + Aval	CT	Collaborateurs Fournisseurs Distributeurs	Potentiel
Risque	Surcoûts dus à des actions juridiques et à des pénalités.	Les pratiques non conformes au regard des droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur de Bel peuvent conduire à des actions en justice, générant ainsi des frais et une atteinte à sa réputation.	Amont + Opérations + Aval		N/A	
Risque	Risque pour la réputation : donner une image négative qui peut avoir un impact sur les relations et les revenus.	Une crise ou une controverse liées aux droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur de Bel peuvent diminuer la confiance des parties prenantes et avoir un impact négatif sur la réputation des marques de Bel, entraînant une baisse des performances financières.	Amont + Opérations + Aval		N/A	
Risque	Perturbations de la chaîne d'approvisionnement.	Toute inefficacité dans la conception, la mise en œuvre et le maintien du respect des droits de l'homme dans la chaîne de valeur de Bel peuvent engendrer des grèves, des difficultés à retenir les travailleurs et à recruter de nouveaux talents, des perturbations au travail ou un ralentissement des activités de l'entreprise, entraînant une augmentation des coûts d'exploitation pour Bel.	Amont + Opérations + Aval		N/A	
S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX						
Impacts liés aux informations pour les consommateurs						
Impact négatif	Violation des données personnelles des collaborateurs/ fournisseurs/clients/ consommateurs.	Une protection inadéquate des données personnelles des collaborateurs, fournisseurs, clients et consommateurs de Bel peut entraîner l'exposition d'informations sensibles sur ces personnes concernées ainsi que l'usurpation de leur identité, pouvant générer des coûts financiers pour ces personnes ainsi que des effets négatifs sur leur santé mentale.	Amont + Opérations + Aval	CT	Fournisseurs Collaborateurs Distributeurs Consommateurs	Potentiel

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
Santé des consommateurs (alimentation plus saine)						
Impact positif	Améliorer la qualité nutritionnelle des produits : proposer aux clients des produits qui allient saveur et bénéfices nutritionnels, tout en prenant soin de leur santé.	En proposant des produits toujours savoureux, et de meilleure qualité nutritionnelle, nous contribuons à améliorer la santé des consommateurs. Notre format de portion unique bénéficie aux consommateurs en améliorant la sécurité alimentaire, en évitant les excès d'alimentation, en fournissant les bons nutriments et en rendant nos produits accessibles partout à travers le monde.	Aval	MT	Consommateurs	Réel
Impact positif	Promouvoir de meilleures habitudes alimentaires et encourager des modes de vie plus sains et plus durables.	Une prise de conscience accrue de l'importance d'une alimentation équilibrée pour la santé favorise de meilleures habitudes alimentaires, des régimes alimentaires plus sains et plus durables, ainsi que des modes de vie plus vertueux.	Aval	MT	Consommateurs	Potentiel
Risque	Donner une image d'entreprise et/ou de marque négative qui peut avoir un impact sur les relations et les revenus (risque potentiel de réputation associé à des controverses concernant la qualité nutritionnelle de nos produits).	Une crise ou une controverse liées à la qualité nutritionnelle des produits de Bel peuvent diminuer la confiance des parties prenantes, augmenter les amendes réglementaires et avoir un impact négatif sur la réputation des marques de Bel, entraînant une baisse des performances financières.	Aval		N/A	
Opportunité	Améliorer la réputation du Groupe et des marques et inspirer la concurrence en visant un plus haut niveau de qualité dans les normes nutritionnelles.	Le respect et le partage des bonnes pratiques pour améliorer la qualité nutritionnelle des produits de Bel peuvent contribuer à améliorer la réputation et l'image de marque de Bel et inspirer la concurrence en visant un plus haut niveau de qualité dans les normes nutritionnelles. Cela aurait pour effet d'accroître le chiffre d'affaires grâce à une meilleure attraction et fidélisation des clients, et d'attirer les investisseurs, ce qui faciliterait les levées de fonds et l'effet de levier et augmenterait ainsi la valeur de l'entreprise.	Aval		N/A	
Sécurité des consommateurs						
Impact négatif	Impact négatif d'une mauvaise gestion de la qualité des produits sur la santé physique et le bien-être des consommateurs.	Une mauvaise gestion de la qualité des produits de Bel pourrait avoir des effets négatifs sur la santé et le bien-être des consommateurs. Elle pourrait également entraver la capacité de Bel à bâtir la confiance des collaborateurs dans l'entreprise et à promouvoir une culture de la sécurité alimentaire.	Aval	CT	Consommateurs	Potentiel
Risque	Surcoûts dus à des actions juridiques et à des pénalités.	Des pratiques irresponsables ou non conformes au regard de la sécurité des consommateurs peuvent engendrer des actions en justice, susceptibles de générer des frais et de nuire à la réputation de Bel.	Opérations + Aval		N/A	
Risque	Risque pour la réputation : donner une image négative qui peut avoir un impact sur les relations et les revenus.	Une crise ou une controverse liées à la sécurité des consommateurs peuvent diminuer la confiance des parties prenantes et avoir un impact négatif sur la réputation des marques de Bel, entraînant une baisse des performances financières.	Opérations + Aval		N/A	
Risque	Discontinuité des activités en raison de problèmes de qualité.	Toute inefficacité dans la conception, la mise en œuvre et le maintien de politiques de sécurité alimentaire dans les activités de Bel peut générer des problèmes de qualité, des ralentissements de la production et l'impossibilité d'assurer la continuité des activités, entraînant une hausse des coûts d'exploitation pour Bel. Toute répercussion vis-à-vis des normes de sécurité alimentaire actuelles (GFSI), pouvant aller de la suspension au retrait du certificat (normes privées du client également concernées), pourrait avoir un impact sur l'activité, car les clients exigent le respect de telles normes.	Opérations + Aval		N/A	

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
Sécurité des consommateurs						
Opportunité	Améliorer la réputation du Groupe et des marques et inspirer la concurrence en visant un plus haut niveau d'exigence dans les normes de sécurité alimentaire.	Le respect et le partage des bonnes pratiques pour améliorer la sécurité alimentaire des produits de Bel peuvent contribuer à améliorer la réputation et l'image de marque de Bel et inspirer la concurrence en visant un plus haut niveau d'exigence en matière de sécurité alimentaire. Cela aurait pour effet d'accroître le chiffre d'affaires grâce à une meilleure attraction et fidélisation des clients, et d'attirer les investisseurs, ce qui faciliterait les levées de fonds et l'exploitation de la dette et augmenterait ainsi la valeur de l'entreprise.	Opérations + Aval		N/A	
Des produits accessibles à tous						
Impact positif	Contribuer à améliorer la société en permettant à chacun d'accéder à des produits alimentaires de qualité.	En améliorant l'accès à des produits alimentaires de qualité pour tous et en permettant au plus grand nombre d'accéder à des produits plus sains (en réduisant par exemple les carences) et responsables, Bel peut lutter en faveur de la justice sociale et contribuer ainsi à une meilleure société.	Opérations + Aval	MT	Collaborateurs Distributeurs Consommateurs Société au sens large	Potentiel
Risque	Risques liés à l'évolution des attentes/habitudes des consommateurs (diminution de la consommation de produits laitiers et adoption d'un mode d'alimentation végétalien).	L'évolution des attentes et/ou des habitudes des consommateurs peut entraîner une diminution de la consommation de produits de Bel, entraînant une baisse des performances financières. Par exemple, une diminution de la consommation de produits laitiers et l'adoption d'un mode d'alimentation végétalien.	Aval		N/A	
Opportunité	L'accessibilité des produits pour les consommateurs bénéficiant de la bonne offre, sur les bons marchés et via des canaux de distribution pertinents (besoins nutritionnels, modes de vie, habitudes alimentaires, etc.) génère des opportunités de revenus supplémentaires.	Une meilleure accessibilité des produits pour les consommateurs bénéficiant de la bonne offre, sur les bons marchés et par le biais de canaux de distribution pertinents (besoins nutritionnels, modes de vie, habitudes alimentaires, etc.) peut favoriser une hausse de la consommation de produits de Bel, entraînant des performances financières plus élevées.	Aval		N/A	
Marketing et communication responsables						
Impact positif	Des informations fiables permettent aux consommateurs de se sentir plus confiants dans leurs choix d'achat. La confiance des consommateurs est la base d'une relation durable sur le long terme entre une marque et ses consommateurs.	Une communication sincère et transparente sur les produits de Bel peut renforcer la confiance des consommateurs et les aider à prendre la bonne décision, pour leur bien-être et leur santé.	Opérations + Aval	MT	Consommateurs Collaborateurs	Potentiel
Impact positif	En agissant avec intégrité, de la conception au lancement d'un produit, en privilégiant une communication honnête et transparente au sein de l'équipe de projet, nous instaurons une relation de confiance, en interne comme en externe.	L'accès à des informations internes sincères et transparentes sur les produits de Bel peut renforcer la confiance des collaborateurs et leur permettre d'effectuer leur travail correctement, améliorant ainsi leur bien-être au travail.	Opérations	MT	Collaborateurs	Réel
Risque	Surcoûts dus à des actions juridiques et à des pénalités.	Des pratiques de marketing et de communication irresponsables ou non conformes peuvent conduire à des actions en justice, susceptibles d'entraîner des sanctions de la part des autorités ou des frais (par ex. : frais financiers résultant d'un litige lorsque les informations ne sont pas correctement communiquées ou sont perçues comme trompeuses) et de nuire à la réputation du Groupe. Les associations de consommateurs peuvent poser des problèmes (juridiques, réputationnels) lorsque les informations ne sont pas clairement communiquées.	Opérations + Aval		N/A	

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
Marketing et communication responsables						
Risque	Donner une image négative qui peut avoir un impact sur les relations et les revenus : la clarté des informations transmises aux consommateurs renforce la crédibilité et contribue à influencer notre écosystème, y compris les ONG et les médias, les décideurs politiques et les régulateurs.	Une crise ou une controverse liées à des pratiques de marketing et de communication (par ex. changements en termes de formules, d'ingrédients, de taille, de portions, d'unités, d'avantages nutritionnels ou d'impacts sur le développement durable qui ne font pas l'objet d'une communication adéquate) peuvent diminuer la confiance des parties prenantes et avoir un impact négatif sur la réputation des marques de Bel, entraînant une baisse des performances financières.	Opérations + Aval		N/A	
Oppor-tunité	Renforcer la confiance et la crédibilité des marques du Groupe, générant des opportunités de vente et un avantage concurrentiel.	Le respect des bonnes pratiques en matière de marketing et de communication peut améliorer la réputation et l'image de marque de Bel. Cela peut avoir pour effet d'accroître le chiffre d'affaires grâce à une meilleure attraction et fidélisation des clients, et d'attirer les investisseurs, ce qui entraînerait une hausse du cours des actions et une augmentation de la capitalisation boursière.	Opérations + Aval		N/A	

OP : opérations propres. CT : court terme. MT : moyen terme. LT : long terme.

* Enjeu *entity-specific*.

Conduite des affaires

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
G1 – CONDUITE DES AFFAIRES						
Culture d'entreprise						
Impact positif	Améliorer le bien-être et l'implication des collaborateurs grâce à une culture d'entreprise favorisée par l'engagement de la gouvernance en faveur des pratiques éthiques et d'environnements propices au travail.	La création d'un environnement de travail inclusif, sûr, éthique et stimulant peut améliorer le bien-être et renforcer l'engagement des salariés.	Opérations	CT	Collaborateurs	Réel
Impact positif	Orienter son écosystème vers une société plus éthique.	La capacité du Groupe Bel à avoir un impact sur son écosystème se manifeste par des partenariats stratégiques avec des parties prenantes telles que des fournisseurs, clients et actionnaires, et se fonde sur une culture d'entreprise saine.	Amont + Opérations + Aval	MT	Fournisseurs Collaborateurs Distributeurs Consommateurs Investisseurs Administrations et institutions	Potentiel
Bien-être animal						
Impact négatif	L'absence de considération concernant le bien-être animal et le non-établissement de normes exigeantes et communes compromettent le bien-être des troupeaux.	Le fait de ne pas promouvoir les meilleures pratiques en matière de bien-être animal et de ne pas partager des normes exigeantes et communes visant à garantir le bien-être des troupeaux a un impact négatif sur les animaux. Cela peut également avoir un impact sur les producteurs dont les systèmes agricoles seraient moins rentables en raison de la baisse de la qualité du lait, entraînant par exemple une baisse des primes laitières.	Amont	MT	Fournisseurs	Réel

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
Gestion des relations avec les fournisseurs						
Impact positif	Renforcer la stabilité financière de la chaîne de valeur grâce à des pratiques de paiement équitables.	La mise en place de pratiques de paiement plus équitables pour l'acquisition de biens et de services par des moyens justes et légaux, contribue à améliorer la stabilité financière des fournisseurs de Bel en limitant les problèmes de flux de trésorerie pour ces derniers.	Amont + Opérations + Aval	CT	Fournisseurs	Réel
Impact positif	Des pratiques responsables en matière d'environnement, de considérations sociales et d'éthique des affaires avec les fournisseurs et partenaires de Bel.	Les pratiques responsables en matière d'environnement, de considérations sociales et d'éthique des affaires avec les fournisseurs et partenaires (par ex. : exigences EcoVadis ou la promotion de l'agriculture régénératrice) contribuent à sensibiliser les personnes aux questions écologiques et génèrent ainsi un impact positif majeur sur l'environnement et la société.	Amont + Aval	MT	Fournisseurs Société au sens large	Potentiel
Risque	Actions en justice et sanctions financières en cas de non-respect des contrats avec les fournisseurs.	Le non-respect des obligations contractuelles établies avec les fournisseurs, en particulier en ce qui concerne les conditions de paiement, peut entraîner des actions en justice et des sanctions financières importantes. Cela aurait non seulement un impact sur la santé financière de l'entreprise, mais également sur ses relations au sein de la chaîne d'approvisionnement, générant ainsi des coûts d'exploitation plus élevés.	Amont + Aval		N/A	
Risque	Risques d'abus dans le travail et sur les questions environnementales au sein de la chaîne de valeur.	Toute inefficacité dans le contrôle des fournisseurs sur les questions de développement durable (par ex. : droit du travail et de l'homme, environnement…) et dans le suivi du respect du Code de conduite de la chaîne d'approvisionnement de Bel peut entraîner des amendes réglementaires, des perturbations opérationnelles et/ou une atteinte à la réputation.	Amont + Aval		N/A	
Risque	Exposition aux médias/ image dégradée.	Une crise ou une controverse liées à la gestion des relations avec les fournisseurs peuvent diminuer la confiance des parties prenantes, augmenter les amendes réglementaires et avoir un impact négatif sur la réputation des marques de Bel, entraînant une baisse des performances financières.	Amont		N/A	
Opportunité	Aller plus loin avec les fournisseurs.	Les efforts visant à renforcer la capacité du Groupe Bel à créer des partenariats qui vont au-delà d'une simple relation commerciale, grâce notamment à la sélection minutieuse de fournisseurs vertueux et au développement d'activités de création de valeur avec les fournisseurs, peuvent contribuer à améliorer la réputation et l'image de marque de Bel. Cela aurait pour effet d'accroître le chiffre d'affaires grâce à une meilleure attraction et fidélisation des clients, et d'attirer les investisseurs, ce qui faciliterait les levées de fonds et l'effet de levier et augmenterait ainsi la valeur de l'entreprise.	Amont		N/A	
Éthique des affaires						
Impact négatif	Dommages causés aux collaborateurs et parties prenantes tierces en raison du non-respect des droits de l'homme et des principes d'éthique des affaires.	Le non-respect des droits de l'homme et des principes d'éthique des affaires peut avoir des impacts négatifs graves sur les collaborateurs et les parties prenantes tierces, susceptibles d'affecter la liberté et les droits fondamentaux de ces personnes et d'engendrer une perte de confiance dans le secteur.	Amont + Opérations + Aval	CT	Fournisseurs Collaborateurs	Potentiel
Impact positif	Améliorer la société grâce à un engagement public en matière de durabilité en promouvant l'éthique des affaires et en soutenant des politiques publiques équitables.	Les travaux menés avec des fournisseurs et d'autres partenaires en vue d'améliorer les pratiques d'éthique des affaires produisent un impact positif majeur sur la société. Les actions de plaidoyer ainsi que le soutien social et financier aux groupements professionnels et autres associations du secteur peuvent contribuer à générer des avantages économiques (par ex. : création d'emplois, promotion de l'innovation) et conduire à des politiques et réglementations publiques plus justes, efficaces et responsables qui améliorent les pratiques d'éthique des affaires.	Amont + Opérations + Aval	MT	Collaborateurs Fournisseurs Distributeurs Société au sens large	Potentiel

Type d'IRO	Intitulé de l'IRO	Description de l'IRO	Position sur la chaîne de valeur	Horizon temporel	Parties prenantes affectées	Réel/ potentiel
Éthique des affaires						
Risque	Actions en justice et amendes liées à des pratiques commerciales contraires à l'éthique.	Les actions en justice et pénalités découlant des risques induits par des pratiques contraires à l'éthique, telles que la corruption, le non-respect des droits de l'homme et les atteintes à l'environnement, ou le non-respect du principe de protection des lanceurs d'alerte, peuvent affecter les bénéfices et l'image de Bel, et entraîner une baisse de l'intérêt des investisseurs et de la valeur pour les actionnaires.	Amont + Opérations + Aval		N/A	
Risque	Risque pour la réputation : donner une image négative qui peut avoir un impact sur la part de marché et les revenus.	Une crise ou une controverse liées à l'éthique des affaires peuvent diminuer la confiance des parties prenantes et avoir un impact négatif sur la réputation des marques de Bel, entraînant une baisse des performances financières. Par exemple, être perçu comme hostile envers les lanceurs d'alerte peut nuire à la réputation et à l'image de la marque et entraîner une perte de confiance des clients, une publicité négative ainsi que des boycotts.	Amont + Opérations + Aval		N/A	

OP : opérations propres. CT : court terme. MT : moyen terme. LT : long terme.

* Enjeu *entity-specific*.

Concernant les risques liés au climat, une analyse de résilience en lien avec la TCFD a été menée. La description de cette analyse, la typologie des risques (physiques / transition) et les impacts sur la stratégie du Groupe sont davantage précisés au sein de la section 3.2.2.2.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaire (ESRS 2 SBM-3).

3.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.1.4.1 Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1)

3.1.4.1.1 Analyse de double matérialité du Groupe

Périmètre de l'analyse de double matérialité de Bel

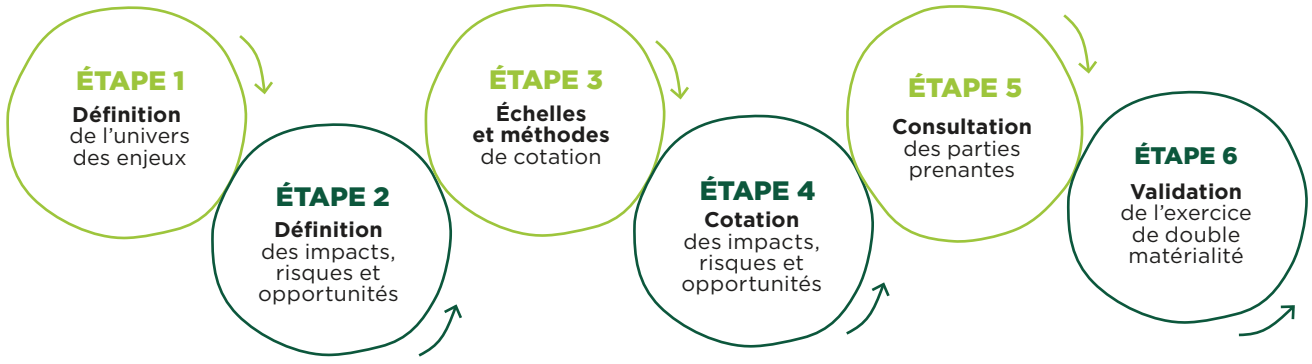
L'analyse de double matérialité a été menée sur le périmètre consolidé du Groupe Bel. Elle a été réalisée en prenant en compte l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe (amont, opérations propres et aval) et toutes les parties prenantes pouvant être affectées par les activités de Bel de manière directe ou indirecte.

Objectif : identification et priorisation des sujets et des impacts, risques et opportunités (IRO)

L'exercice a permis d'identifier et de prioriser les impacts positifs et négatifs, les risques et les opportunités des différents sujets et sous-sujets, situés sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

En fonction des mises à jour de l'analyse de double matérialité dans les prochaines années, le périmètre des impacts, risques et opportunités matériels pourra être amené à évoluer, de même que les différents niveaux d'agrégation et de désagrégation des sujets.

Processus général



En 2023, Bel a initié son analyse de double matérialité pour anticiper les attendus de la CSRD. En 2024, l'exercice a été reconduit, en suivant les recommandations mises à jour des ESRS 1 et 2.

Considérant la matérialité d'impact (soit les impacts négatifs et positifs de Bel sur l'environnement et les personnes) et la matérialité financière (soit les risques et opportunités générés par les questions environnementales et sociales pour Bel), cet exercice a été réalisé en six étapes, définies ci-après.

La réalisation de la matrice de double matérialité, présentée ci-dessous, s'est appuyée sur l'expertise d'un cabinet externe et de la compétence d'experts internes des Directions RSE, emballages, juridique, des ressources humaines, des risques, communication, qualité, marketing et des achats.

Elle a suivi une méthodologie en six étapes :

1. **Définition de l'univers des enjeux :** à partir de la liste des sujets et sous-sujets fournis par la CSRD, des sujets présents dans sa précédente analyse de matérialité et des sujets sectoriels, Bel a construit un univers des sujets pertinents pour son secteur et ses activités.
2. **Identification des IRO :** Bel a ensuite identifié pour chacun des sujets, une liste d'impacts, risques et opportunités (IRO), adaptés à ses secteurs, activités et géographies sur la base de documentation de référence et de contributions des experts internes.
3. **Définition des échelles de cotation :** des échelles de cotation ont ensuite été définies en ligne avec les indicateurs d'évaluation des risques utilisés au sein de la campagne annuelle de cartographie des risques Groupe (voir Chapitre 2).
4. **Cotation :** trois ateliers consécutifs sur les thématiques environnementales, sociales et éthiques ont permis aux experts internes de coter les impacts, risques et opportunités associés à ces enjeux.
5. **Revue par les parties prenantes** afin d'en assurer la robustesse et l'objectivité de la démarche. Les cotations ont ensuite fait l'objet d'un échange avec les parties prenantes :
   - externes : représentants de coalitions, de la société civile, de clients, et de fournisseurs,
   - internes : des collaborateurs, Comité d'audit et Comité exécutif.
6. **Validation par les instances de gouvernance :** l'analyse a ensuite été validée par le Comité exécutif puis par le Comité d'audit.

Définition de l'univers des enjeux de durabilité

La première étape de l'exercice de double matérialité a consisté à identifier l'univers des enjeux de durabilité de Bel. Celui-ci a été défini lors d'un atelier collaboratif, réunissant la Direction du contrôle de gestion, la Direction des ressources humaines, la Direction des risques, la Direction RSE et la Direction de la communication et des affaires publiques, sur la base de l'univers des enjeux définis par des experts RSE externes. La définition de l'univers des enjeux s'est appuyée sur la liste de sujets figurant dans *l'Application Requirement* 16 (AR 16) de la norme ESRS 1, l'évaluation précédente de la matérialité de Bel et un benchmark sectoriel. Au cours de l'atelier, les noms des thèmes, les champs d'application et les définitions ont été examinés, commentés et approuvés.

Certains sujets ont été regroupés dans les cas où ils répondaient à des enjeux proches, par exemple :

- atténuation du changement climatique et énergie ;
- tous les sous-sujets relatifs à la pollution ;
- tous les sous-sujets relatifs aux communautés affectées.

À l'inverse, d'autres sujets requis par la CSRD ont été subdivisés afin de mieux refléter leur matérialité pour Bel. C'est particulièrement le cas pour les sujets liés aux effectifs propres (S1) et aux consommateurs (S4).

Bel a ainsi identifié et défini un univers de 29 enjeux.

Définition des impacts, risques et opportunités

En 2023, le Groupe a défini, pour chaque sujet :

- la nature du sujet lui-même, à l'aide de la définition de la CSRD et au regard du contexte de Bel ;
- le champ d'application ou la position du sujet sur la chaîne de valeur ;
- les risques (financiers, juridiques, opérationnels et de réputation) et les opportunités sous-jacents ;
- les impacts positifs et négatifs sous-jacents, au regard des parties prenantes concernées identifiées ;
- les sources utilisées pour la quantification des risques et des opportunités.

Cette description a été réalisée par les experts RSE internes, sur la base d'avis d'experts et d'éléments de référence. Il a ensuite été mis à disposition des contributeurs de Bel pour révision et finalisation. 13 entretiens avec les responsables des sujets identifiés ont en particulier permis d'affiner les analyses. Les Directions et entités sollicitées ont été les suivantes :

- Direction de l'environnement ;
- Direction RSE ;
- Direction des ressources humaines et de l'engagement ;
- Personne en charge de la diversité, l'équité et l'inclusion ;
- Direction de la nutrition ;
- Direction marketing ;
- Direction de l'amont laitier ;
- Direction des achats ;
- Direction juridique ;
- Direction de la conformité ;
- Direction générale des marques.

En 2024, la liste des IRO a été revue, afin d'affiner leur pertinence (périmètre concerné, catégorisation, formulation, etc.). L'ensemble de ces IRO a été défini en intégrant les éléments suivants :

- chaîne de valeur : amont, opérations propres, aval ou bien l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- horizon temporel : court, moyen ou long terme ;
- dimension géographique : France, Europe, Monde et autres continents ;
- parties prenantes affectées tout au long de la chaîne de valeur ;
- impacts réels ou potentiels (selon la définition fournie dans les normes ESRS 1 et 2) ;
- matérialité.

Une liste de 174 IRO a été définie, dont 101 matériels et 73 non matériels. Une revue de cohérence avec l'équipe projet et les experts internes a été organisée pour finaliser l'exercice.

Échelles et méthodes de cotation

La CSRD exige une analyse de chaque impact, risque et opportunité selon deux axes :

- la matérialité de l'impact, évaluée en fonction de sa gravité ampleur étendue et caractère irrémédiable) et de sa fréquence ;
- la matérialité financière, évaluée en fonction de sa gravité (ampleur) et de sa fréquence.

L'échelle de cotation de la matérialité d'impact, a été définie par les experts RSE de Bel, avec l'appui d'experts RSE externes, allant de 1 à 4. Les impacts ayant une notation supérieure à 2/4 sont considérés comme matériels.

La cotation de la matérialité d'impact prend en compte deux axes :

- la gravité : constituée de l'importance de l'impact sur les parties prenantes et du caractère irrémédiable de l'impact, ainsi que de l'ampleur de l'impact. Plus la notation se rapproche de 1, plus la gravité est considérée comme faible. Quand la notation se rapproche de 4, alors la gravité est considérée comme stratégique ;
- la fréquence : soit le rythme auquel se produit l'impact. De la même manière, plus l'impact a une note se rapprochant de 1, plus l'impact est considéré comme rare. Quand la note se rapproche de 4, l'impact est considéré comme très fréquent.

Matérialité d'impact	Échelle de cotation			
Gravité (étendue / irrémédiabilité / ampleur)	1	2	3	4
	Faible	Modéré	Critique	Stratégique
Probabilité	1	2	3	4
	Rare	Peu fréquent	Fréquent	Très fréquent

Les échelles de cotation de la matérialité financière ont été définies avec l'équipe Risques de Bel. Les risques et opportunités ayant une notation supérieure à 2/4 sont considérés comme matériels. La cotation de la matérialité financière prend en compte deux axes :

- l'ampleur des incidences financières est évaluée selon plusieurs critères de notation, tels que le niveau de risque financier sur le chiffre d'affaires, sur le résultat d'exploitation et/ou l'ampleur du risque de réputation et/ou du risque juridique. Plus la note se rapproche de 1, plus le risque est considéré comme limité ; plus elle se rapproche de 4, plus le risque est considéré comme critique ;
- la probabilité représente le rythme auquel le risque ou l'opportunité se présente. De la même manière, plus le risque/l'opportunité a une note se rapprochant de 1, plus l'impact est considéré comme rare. Quand la note se rapproche de 4, le risque/l'opportunité est considéré comme très fréquent.

Matérialité financière	Échelle de cotation			
Ampleur des incidences	1	2	3	4
	Limité	Modéré	Significatif	Critique
Probabilité	1	2	3	4
	Rare	Peu fréquent	Fréquent	Très fréquent

Le Groupe a également pris en compte la dépendance à la ressource environnementale et sociale dans les facteurs de risques et les opportunités financiers.

En cas d'impact sur les droits humains, le niveau maximum d'ampleur a été retenu.

Une attention particulière a été accordée aux échelles de notation utilisées au sein du Groupe afin de garantir la cohérence entre la cartographie des risques et la cartographie des risques de corruption et de devoir de vigilance.

Trois ateliers de cotation (environnement, social et gouvernance) ont été organisés pour définir la matérialité d'impact et financière des sujets. Les collaborateurs présents à ces ateliers ont été désignés selon leur expertise, leur niveau d'ancienneté et leur place au sein de la gouvernance de Bel.

L'atelier sur les sujets de gouvernance a réuni :

- la Direction de la durabilité ;
- la Direction RSE ;
- la Direction communication et affaires publiques ;
- la Direction des risques ;
- la Direction qualité et environnement.

L'atelier sur les sujets environnementaux a réuni :

- la Direction de la durabilité ;
- la Direction des risques ;
- la Direction qualité et environnement.

L'atelier sur les sujets sociaux a réuni :

- la Direction de la durabilité ;
- la Direction des ressources humaines et de l'engagement ;
- la Direction des risques ;
- la Direction de la rémunération des et avantages sociaux ;
- le contrôle de gestion.

Consultation des parties prenantes

Dans le cadre de son analyse de double matérialité, Bel a consulté des parties prenantes externes et internes :

- parties prenantes externes : représentants de coalition *(Too Good To Go),* société civile (WWF, experts de l'alimentation durable), clients (Auchan, Carrefour) et fournisseurs (AMCOR, Tirlan) ;
- parties prenantes internes : collaborateurs, Comité d'audit et Comité exécutif.

Les objectifs de cette consultation étaient de :

- rappeler le contexte de la CSRD et la double approche de Bel en matière de matérialité ;
- partager les résultats et comparer la matérialité des différents sujets ;
- identifier les sujets sur lesquels la cotation pourrait être revue.

Les parties prenantes ont été choisies en prenant compte des préoccupations suivantes :

- représentativité : la sélection doit représenter un large éventail de catégories de parties prenantes, sur une majorité des sujets de Bel. Par conséquent, le choix s'est porté sur une partie prenante couvrant la plupart des catégories. En outre, les parties prenantes ont été choisies pour couvrir un large éventail de sujets importants pour Bel, y compris les questions sociales (couvertes par le représentant des salariés), environnementales (WWF par exemple) ou liées à la conduite des affaires et à la gouvernance. Il est à noter que les parties prenantes ont été interrogées sur tous les sujets ;
- pertinence : Bel a identifié, lors du comité de pilotage, les parties prenantes qui lui semblaient les plus pertinentes en raison de leur connaissance de Bel et de ses sujets ou de la nature de leurs activités.

Il est à noter que ces échanges étaient consultatifs.

Validation de l'exercice de double matérialité

Comité Exécutif

L'analyse et validation de la double matérialité du groupe Bel s'est déroulée en plusieurs étapes au cours de l'année 2023 :

- réunion du Comité exécutif dédié à la CSRD : partage des analyses de double matérialité ;
- finalisation de la matrice : lors des arbitrages finaux, l'équipe Bel a convenu d'augmenter la matérialité financière de l'optimisation des consommations d'eau et de la qualité de l'eau. Ce dernier arbitrage a tenu compte des retours du Comité exécutif, de certaines parties prenantes externes et de la nouvelle ambition et accélération de Bel sur l'eau.

Comité d'Audit

En 2023, les membres du Comité d'Audit ont été formés aux enjeux de la CSRD.

En 2024, le Comité d'Audit a également suivi le processus de préparation de l'état de durabilité, en particulier la revue de la liste des IRO.

Processus de mise à jour

Les enjeux, les impacts, risques et opportunités (IRO) et leur position sur la matrice de matérialité seront revus régulièrement (chaque année). En cas d'événement important, l'univers des sujets des IRO et les notations seront mis à jour et réévalués. Les éléments suivants peuvent être considérés comme des événements importants pour Bel :

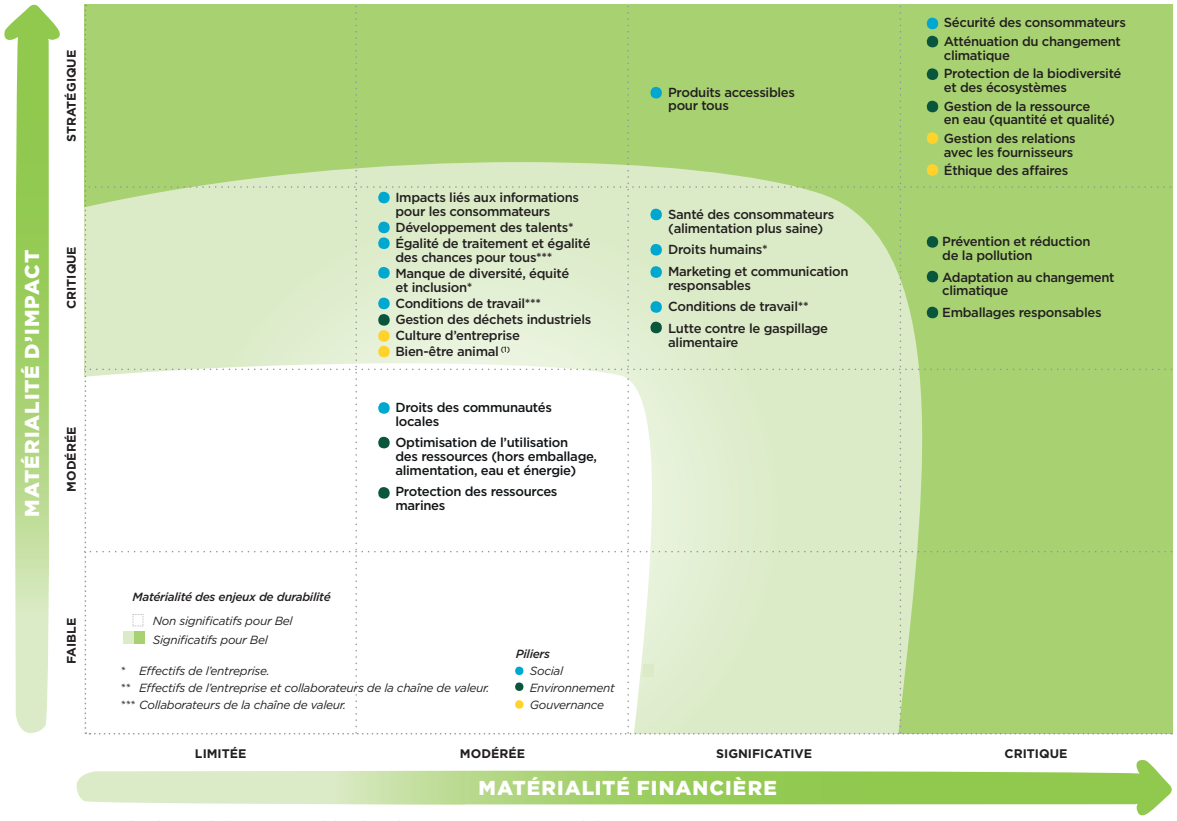
- acquisitions, ventes, fermetures de sites/filiales importantes ayant un fort impact sur le modèle d'affaires et les activités de Bel ;
- controverses importantes ou problèmes de conformité significatifs ;
- événements ayant un impact significatif sur Bel (par exemple, catastrophe naturelle, crise sanitaire, guerre…) ;
- changement significatif du modèle d'affaires ou de la stratégie de Bel ;
- changements dans les réglementations de l'UE en matière de CSRD ;
- changement dans les attentes des parties prenantes (évolution des questionnaires, attentes en matière de cotation, nouvelles attentes des investisseurs, rapports d'ONG, sensibilisation croissante de la société civile, etc.).

La liste des IRO fera l'objet d'une communication externe annuelle, notamment à travers sa matrice qui en donne une vue simplifiée. Toutefois, la communication externe de la matrice peut évoluer selon les pratiques du marché et de communication.

Si Bel estime, sur la base de preuves appropriées, que les résultats de son analyse de double matérialité réalisée au cours de la période précédente sont toujours valables pour la période actuelle, la préparation du rapport de durabilité peut s'appuyer sur les éléments précédemment définis.

Enfin, lorsque la liste des IRO mise à jour est établie, les versions précédentes sont sauvegardées dans un dossier distinct afin de conserver la trace des changements survenus au cours des différents exercices.

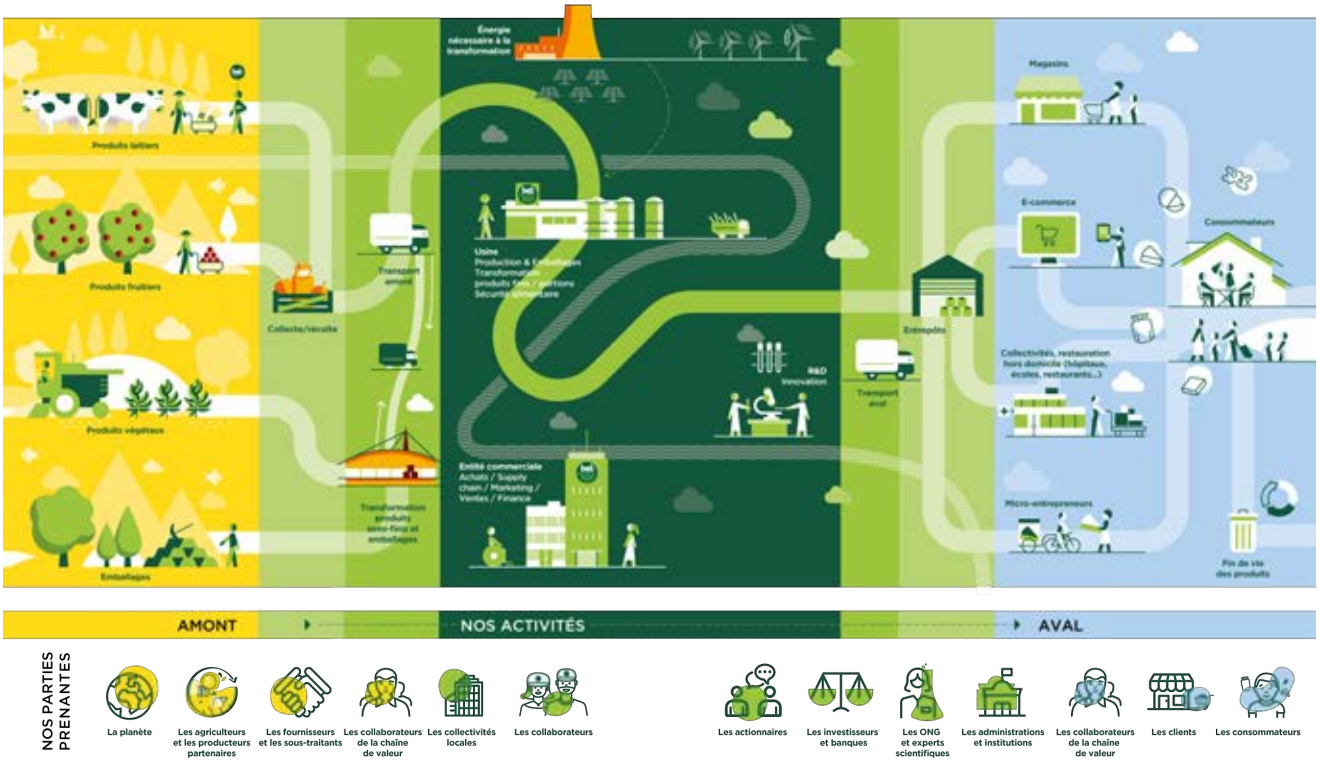
Matrice de matérialité



(1) La classification du bien-être animal dans la catégorie Gouvernance provient de la CSRD.

3.1.4.1.2 Chaîne de valeur du Groupe

L'illustration ci-dessous met en évidence les points de la chaîne de valeur où se trouvent les enjeux de durabilité les plus significatifs en matière d'impact et des risques ou opportunités, ainsi que les parties prenantes impactées tout au long de cette chaîne de valeur.



3.1.4.2 Exigence de publication IRO-2 — Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise

Cette table de correspondance énumère l'ensemble des exigences de publication de l'ESRS 2 et ESRS matériels pour Bel et qui ont guidé la préparation du rapport de durabilité.

Cette table peut être utilisée pour naviguer vers les informations relatives à une exigence de publication spécifique.

Elle montre également où a été utilisée l'incorporation par référence pour les informations qui sont traitées en dehors du rapport de durabilité et qui se retrouvent dans d'autres chapitres du document d'enregistrement universel.

Exigences de publication	Emplacement dans le rapport de durabilité ou dans le DEU
ESRS 2 – INFORMATIONS GÉNÉRALES	
Exigence de publication BP-1 - Base générale pour la préparation des états de durabilité	3.1.1.1 Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité (BP-1)
Exigence de publication BP-2 — Publication d'informations relatives à des circonstances particulières	3.1.1.2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières (BP-2)
Exigence de publication GOV-1 — Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.2.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance (GOV-1) 4.1 Organes de direction et de surveillance
Exigence de publication GOV-2 — Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traités par ces organes	3.1.2.2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes (GOV-2)
Exigence de publication GOV-3 — Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	3.1.2.3 Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation (GOV-3)
Exigence de publication GOV-4 — Déclaration sur la vigilance raisonnable	3.1.2.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV-4)
Exigence de publication GOV-5 — Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	3.1.2.5 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité (GOV-5)
Exigence de publication SBM-1 — Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	3.1.3.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur (SBM-1) 1.1.2 Un modèle d'affaires créateur de valeur pour tous
Exigence de publication SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)
Exigence de publication SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	3.1.3.3 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)
Exigence de publication IRO-1 — Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	3.1.4.1 Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1)
Exigence de publication IRO-2 — Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	3.9 Annexe 4 : Points de données découlant d'autres législations de l'UE
Exigence de publication IRO-2 — Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	3.9 Annexe 4 : Points de données découlant d'autres législations de l'UE
ESRS E1 – CHANGEMENT CLIMATIQUE	
Exigence de publication liée à ESRS 2 GOV-3 — Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	3.1.2.3 Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation (GOV-3)
Exigence de publication E1-1 — Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	3.2.1.2.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (E1-1)
Exigence de publication liée à ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.2.1.2.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)
Exigence de publication liée à ESRS 2 IRO-1 — Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	3.1.4.1 Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1)
Exigence de publication E1-2 — Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	3.2.1.3.2 Politique liée à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci (E1-2)
Exigence de publication E1-3 — Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	3.2.1.3.4 Actions et ressources en rapport avec la politique en matière de changement climatique (E1-3)
Exigence de publication E1-4 — Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	3.2.1.4.1 Objectifs liés à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique (E1-4)
Exigence de publication E1-5 — Consommation d'énergie et mix énergétique	3.2.1.4.2 Consommation d'énergie et mix énergétique (E1-5)
Exigence de publication E1-6 — Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	3.2.1.4.3 Émissions brutes de GES Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES (E1-6)

Exigences de publication	Emplacement dans le rapport de durabilité ou dans le DEU
Exigence de publication E1-7 — Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	3.2.1.4.4 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone (E1-7)
Exigence de publication E1-8 — Tarification interne du carbone	3.2.1.4.5 Tarification interne du carbone (E1-8)
Exigence de publication E1-9 — Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	*Donnée non requise cette année* 3.2.1.4.6 Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées au changement climatique (E1-9)
ESRS E2 - POLLUTION	
Exigence de publication liée à ESRS 2 IRO-1 — Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la pollution	3.2.2.1.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants en matière de pollution (ESRS 2 IRO-1)
Exigence de publication E2-1 — Politiques en matière de pollution	3.2.2.1.2 Politique (E2-1)
Exigence de publication E2-2 — Actions et ressources relatives à la pollution	3.2.2.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E2-2 – E2-5)
Exigence de publication E2-3 — Cibles en matière de pollution	3.2.2.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E2-2 – E2-5)
Exigence de publication E2-4 — Pollution de l'air, de l'eau et des sols	3.2.2.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E2-2 – E2-5)
Exigence de publication E2-5 — Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	3.2.2.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E2-2 – E2-5)
Exigence de publication E2-6 — Effets financiers attendus d'impacts, risques et opportunités liés à la pollution	*Donnée non requise cette année* 3.2.2.1.4 Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées à la pollution (E2-6)
ESRS E3 – RESSOURCES HYDRIQUES ET MARINES	
Exigence de publication liée à ESRS 2 IRO-1 — Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés aux ressources hydriques et marines	3.2.3.1.1 Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants liés aux ressources aquatiques et marines (ESRS 2 IRO-1)
Exigence de publication E3-1 — Politiques en matière de ressources hydriques et marines	3.2.3.1.2 Politique (E3-1)
Exigence de publication E3-2 — Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	3.2.3.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E3-2 – E3-4)
Exigence de publication E3-3 — Cibles en matière de ressources hydriques et marines	3.2.3.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E3-2 – E3-4)
Exigence de publication E3-4 — Consommation d'eau	3.2.3.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E3-2 – E3-4)
Exigence de publication E3-5 — Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	*Donnée non requise cette année* 3.2.3.1.4 Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées aux ressources hydriques et marines
ESRS E4 – BIODIVERSITÉ ET ÉCOSYSTÈMES	
Exigence de publication E4-1 — Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	3.2.4.1.1 Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle d'affaires (E4-1)
Exigence de publication liée à ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)
Exigence de publication liée à ESRS 2 IRO-1 - Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.4.2.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants liés à la biodiversité et aux écosystèmes (IRO-1)
Exigence de publication E4-2 — Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.4.2.2 Politique (E4-2)
Exigence de publication E4-3 — Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.4.2.3 Actions, indicateurs et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-3)
Exigence de publication E4-4 — Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.4.3.1 Objectifs liés à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-4)
Exigence de publication E4-5 — Indicateurs d'impact concernant l'altération de la biodiversité et des écosystèmes	3.2.4.3.2 Indicateurs d'incidence liés à l'altération de la biodiversité et des écosystèmes (E4-5)
Exigence de publication E4-6 — Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes	*Donnée non requise cette année* 3.2.4.3.3 Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-6)

Exigences de publication	Emplacement dans le rapport de durabilité ou dans le DEU
ESRS E5 – UTILISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE	
Exigence de publication liée à ESRS 2 IRO-1 — Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.2.5.1.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (ESRS 2 IRO-1)
Exigence de publication E5-1 — Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	3.2.5.1.2 Politique (E5-1)
Exigence de publication E5-2 — Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.2.5.1.3 Actions, ressources, objectifs et indicateurs (E5-2)
Exigence de publication E5-3 — Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.2.5.1.3 Actions, ressources, objectifs et indicateurs (E5-2 - E5-5)
Exigence de publication E5-4 — Flux de ressources entrants	3.2.5.1.3 Actions, ressources, objectifs et indicateurs (E5-2 - 5-5)
Exigence de publication E5-5 — Flux de ressources sortants	3.2.5.1.3 Actions, ressources, objectifs et indicateurs (E5-2 - E5-5)
Exigence de publication E5-6 — Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	*Donnée non requise cette année* 3.2.5.1.4 Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées à l'utilisation de ressources et à l'économie circulaire (E5-6)
ESRS S1 – PERSONNEL DE L'ENTREPRISE	
Exigence de publication liée à ESRS 2 SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.3.1.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2)
Exigence de publication liée à ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.3.1.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)
Exigence de publication S1-1 — Politiques concernant le personnel de l'entreprise	3.3.1.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs liés aux effectifs de l'entreprise (S1-1 et S1-4)
Exigence de publication S1-2 — Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	3.3.1.2.2 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les collaborateurs de Bel et leurs représentants (S1-2)
Exigence de publication S1-3 — Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	3.3.1.2.3 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccupations (S1-3)
Exigence de publication S1-4 — Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	3.3.1.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs liés aux effectifs de l'entreprise (S1-1 et S1-4)
Exigence de publication S1-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	§ Mettre en place des pratiques exemplaires et prévenir les risques d'accidents § Diversité de genre Tableau Développer les talents des collaborateurs
Exigence de publication S1-6 — Caractéristiques des salariés de l'entreprise	§ Description des types de salariés et non-salariés au sein du Groupe
Exigence de publication S1-7 — Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	§ Description des types de salariés et non-salariés au sein du Groupe
Exigence de publication S1-8 — Couverture des négociations collectives et dialogue social	Donnée CSRD non disponible cette année
Exigence de publication S1-9 — Indicateurs de diversité	§ Description des types de salariés et non-salariés au sein du Groupe § Belong Tableau répartition femmes / hommes par grade
Exigence de publication S1-10 — Salaires décents	§ Garantir un salaire décent
Exigence de publication S1-11 — Protection sociale	§ Offrir une protection sociale
Exigence de publication S1-12 — Personnes handicapées	§ Handicap, les actions spécifiques au périmètre France (périmètre restreint)
Exigence de publication S1-13 — Indicateurs de formation et de développement des compétences	Tableau Évaluation de la performance individuelle Tableau Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur et par genre
Exigence de publication S1-14 — Indicateurs de santé et de sécurité	Tableau Accidents et maladies professionnelles Tableau Couverture santé, décès et invalidité
Exigence de publication S1-15 — Indicateurs d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	Tableau Congés annuels
Exigence de publication S1-16 — Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	Donnée CSRD non disponible cette année
Exigence de publication S1-17 — Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	3.3.1.2.3 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccupations (S1-3)

Exigences de publication	Emplacement dans le rapport de durabilité ou dans le DEU
ESRS S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR	
Exigence de publication liée à ESRS 2 SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.3.2.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 – SBM2)
Exigence de publication liée à ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	3.3.2.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires
Exigence de publication S2-1 — Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	3.3.2.2.1.1 Politique (S2-1)
Exigence de publication S2-2 — Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	3.3.2.2.2 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les travailleurs de la chaîne de valeur (S2 – 2)
Exigence de publication S2-3 — Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	3.3.2.2.3 Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations (S2 – 3)
Exigence de publication S2-4 — Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	3.3.2.2.1.2 Actions, indicateurs et objectifs (S2-4 – S2-5)
Exigence de publication S2-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.3.2.2.1.2 Actions, indicateurs et objectifs (S2-4 – S2-5)
ESRS S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX	
Exigence de publication liée à ESRS 2 SBM-2 — Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.3.3.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2)
Exigence de publication liée à ESRS 2 SBM-3 — Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.3.3.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)
Exigence de publication S4-1 — Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	3.3.3.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs (S4-1 et S4-4-S4-5)
Exigence de publication S4-2 — Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	3.3.3.2.2 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les consommateurs et utilisateurs finaux (S4-2)
Exigence de publication S4-3 — Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	3.3.3.2.3 Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations (S4-3)
Exigence de publication S4-4 — Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	3.3.3.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs (S4-1 et S4-4-S4-5)
Exigence de publication S4-5 — Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.3.3.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs (S4-1 et S4-4-S4-5)
ESRS G1 – CONDUITE DES AFFAIRES	
Exigence de publication liée à ESRS 2 GOV-1 — Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.4.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance (ESRS 2 GOV-1)
Exigence de publication liée à ESRS 2 IRO-1 — Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels	3.4.2 Description des processus d'identification et d'analyse impacts, risques et opportunités liés à la conduite des affaires (ESRS 2 IRO-1)
Exigence de publication G1-1 — Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	3.4.2.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires (G1-1) 3.4.2.2 Politique et actions en matière de bien-être animal
Exigence de publication G1-2 — Gestion des relations avec les fournisseurs	3.4.2.4 Gestion des relations avec les fournisseurs (G1-2)
Exigence de publication G1-3 — Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	3.4.2.6 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (G1-3)
Exigence de publication G1-4 — Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	3.4.3.1 Cas de corruption ou versements de pots-de-vin (G1-4)
Exigence de publication G1-5 — Influence politique et activités de lobbying	3.4.3.2 Influence politique et activités de lobbying (G1-5)
Exigence de publication G1-6 — Pratiques en matière de paiement	Donnée CSRD non disponible cette année

3.2 • Environnement

3.2.1 Climat (ESRS E1)

3.2.1.1 Gouvernance

3.2.1.1.1 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes incitatifs (ESRS 2 GOV-3)

Les mécanismes incitatifs en matière de durabilité sont détaillés dans la section 3.1.2.3 « Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation (GOV-3) ».

3.2.1.2 Stratégie

3.2.1.2.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (E1-1)

Membre de l'initiative *Science-Based Targets* (SBT) [1] depuis 2017, Bel s'est engagé dès 2019 dans une trajectoire de réduction des émissions de GES conforme aux ambitions de l'Accord de Paris, de maintenir le réchauffement climatique en dessous de + 2 °C.

Conscient de l'urgence d'accélérer les efforts, Bel a défini en 2021, une nouvelle trajectoire encore plus ambitieuse, en ligne avec les recommandations des experts pour limiter la hausse des températures en dessous de + 1,5 °C [2]. Cette trajectoire à l'horizon 2035 a été validée par la SBTi en mars 2022, et inscrit le Groupe Bel comme un pionnier de son secteur. Des jalons à l'horizon 2030 ont également été fixés comme précisé ci-dessous.

Cette trajectoire à horizon 2035 implique une réduction nette de 26,2 % des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017, en tenant compte de la croissance du Groupe :

- réduire de 55 % en valeur absolue ses émissions sur les Scopes 1 et 2 d'ici à 2030 par rapport à 2017 ;
- réduire de 75,6 % en valeur absolue ses émissions sur les Scopes 1 et 2 d'ici à 2035 par rapport à 2017 ;
- réduire de 18 % en valeur absolue ses émissions sur le Scope 3 d'ici à 2030 et par rapport à 2017 ;
- réduire de 25 % en valeur absolue ses émissions sur le Scope 3 d'ici à 2035 et par rapport à 2017.

Ces engagements ont été approuvés par les organes d'administration, de direction et de surveillance de Bel.

Pour opérationnaliser ces engagements, dans le cadre du plan stratégique du Groupe, et ce, pour la troisième année consécutive, le Groupe a réalisé des plans de transition spécifiques à chacune des marques cœur et sur chacun des maillons importants de la chaîne de valeur (production, amont laitier, matières premières laitières, transport et emballages, représentant 75 % de l'empreinte carbone du Groupe).

Ces plans de transition ont un double objectif :

- permettre aux équipes concernées d'obtenir une meilleure visibilité des émissions de leur périmètre en prenant en compte l'impact des leviers de décarbonation et des hypothèses de croissance (à l'échelle du Groupe, d'une usine, ou d'une marque par exemple) ;
- permettre l'opérationnalisation du plan de transition de Bel dans le cadre d'un exercice stratégique financier.

Les résultats du plan stratégique carbone ont été présentés au Comité exécutif et partagés au Conseil d'administration.

Agir tout au long de la chaîne de valeur est une priorité. Dans son plan de transition, le Groupe a défini une dizaine de leviers de décarbonation clés afin de réduire ses émissions d'ici à 2035, conformément aux objectifs scientifiques :

- sur les Scopes 1 et 2 (voir « Réduire les émissions des GES des Scopes 1 et 2 ») :
  - réduire les consommations énergétiques des sites industriels,
  - accélérer la transition vers les énergies d'origine renouvelable comme par exemple la biomasse ;
- sur le Scope 3 (voir 3.2.1.3.4.2 « Éviter les émissions de gaz à effets de serre » et 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES de Scope 3 ») :
  - limiter l'impact environnemental des activités des agriculteurs partenaires du Groupe en promouvant des pratiques agricoles régénératrices et bas carbone, comme le pâturage, l'alimentation locale pour les vaches, la diminution des émissions de méthane grâce au déploiement de compléments alimentaires administrés aux vaches, ou encore l'agroforesterie,
  - engager les fournisseurs à décarboner leurs propres opérations,
  - réduire l'impact du transport en agissant sur l'approvisionnement de matières premières le plus local possible, le transport multimodal, le taux de remplissage optimisé et les carburants verts,
  - repenser les emballages des produits en réduisant le suremballage, en éco-concevant les produits, en proposant des produits disponibles en vrac, en développant des emballages recyclables,
  - accélérer le développement de produits à intensité carbone plus faible comme les gammes hybrides ou fruitières ou 100 % végétales,
  - réduire le gaspillage alimentaire tout au long de la chaîne de valeur,
  - soutenir et investir dans les innovations et les avancées technologiques qui facilitent la réduction des émissions.

(1) L'initiative *Science-Based Targets* (Objectifs fondés sur la science), appelée aussi « initiative SBT » ou « SBTi », est un partenariat entre le CDP, le Pacte mondial des Nations unies, le *World Resources Institute* (WRI) et le Fonds mondial pour la nature (WWF). S'adressant aux entreprises, elle se fixe comme objectif de piloter une « action climatique ambitieuse » en leur proposant de faire de leur transition vers une économie bas carbone un avantage compétitif. Pour cela, elle cherche à s'assurer de l'adéquation des objectifs de réduction des GES que se fixent les entreprises avec les données de la science climatique.

(2) Bel n'est pas exclu des Indices de référence « accord de Paris » de l'UE, conformément aux critères d'exclusion définis dans l'article 12.1, points (d) à (g) 17, et l'article 12.2 du Règlement sur les normes de référence en matière de climat.

En parallèle de ces leviers, le plan de transition projette aussi le plan de séquestration carbone afin de piloter les engagements du Groupe sur les émissions de carbone incompressibles résiduelles. Et ainsi contribuer à la neutralité carbone planétaire de l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe d'ici, au plus tard, à 2050 (voir 3.2.1.3.2 « Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et l'adaptation à celui-ci (E1-2) »).

En matière de ressources allouées, la réduction de l'empreinte environnementale des sites de production correspond, en 2024, à des investissements de près de 13 millions d'euros (voir 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur »). Ces investissements couvrent des améliorations technologiques visant à réduire les émissions de GES, ainsi que des initiatives pour améliorer la gestion de l'eau et réduire les nuisances sonores. Un détail des investissements dans les sites de production, par plans d'action sera présenté dans les années à venir. Ces investissements font partie de la feuille de route à 2035 définie pour réduire les émissions de GES des Scopes 1 et 2.

Le plan de séquestration correspond quant à lui à des investissements d'environ 6 millions d'euros et inclut des projets de préservation de forêts et de restauration de tourbières (voir 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes »). Ces investissements font partie de la feuille de route à 2035 pour contribuer à la neutralité carbone au niveau du Groupe.

Bien que les activités du Groupe ne soient pas considérées comme ayant une contribution substantielle aux six objectifs environnementaux de la Taxonomie Européenne, le Groupe a analysé l'éligibilité de ses Capex et Opex portant sur des "mesures individuelles" visant notamment à réduire les émissions de GES. En 2024, les investissements liés au plan de séquestration carbone et à la production de chaleur sont "alignés" avec la Taxonomie. D'autres investissements d'un montant de 60,1 millions d'euros ont été identifiés comme éligibles même si non durables ("non alignés") pour répondre aux objectifs d'adaptation et de mitigation au changement climatique. Le plan de transition climatique du Groupe s'appuie notamment sur ces projets (voir 3.2.6 « Application de la Taxonomie verte européenne aux activités de Bel »).

Le plan de transition du Groupe fait l'objet de travaux en cours dans le cadre du plan stratégique du Groupe. Il sera publié, conformément aux attendus de l'ESRS E1 de la directive CSRD, à un horizon de deux ans.

3.2.1.2.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)

L'analyse des risques liés au climat est intégrée dans le processus de cartographie des risques du Groupe ainsi que dans les travaux d'identification des impacts, risques et opportunités réalisés dans le cadre de son analyse de double matérialité. En parallèle, pour aborder les risques liés au climat et identifier des opportunités, le Groupe a réalisé des évaluations des scénarios climatiques, à travers une analyse de résilience, en s'alignant sur les recommandations formulées par la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD).

Focus TCFD : analyse de résilience, sur les risques et opportunités relatifs au changement climatique identifiés dans le cadre de la TCFD [1]

Description du risque et de l'opportunité	Catégorie du risque et de l'opportunité	Perspective	Impact financier potentiel
APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRES PREMIÈRES			
Impact sur la stratégie du Groupe Le choix des matières premières agricoles qui entrent dans la composition de nos produits est un des contributeurs clés de l'empreinte carbone du Groupe. Bel met en place des actions pour augmenter la résilience de la production agricole : • encourager les éleveurs à produire en local la nourriture des animaux, afin de lutter contre la déforestation importée et soutenir l'autonomie des fermes et des écosystèmes ; • promouvoir des pratiques agricoles vertueuses en soutenant les éleveurs et agriculteurs dans la mise en place de pratiques agricoles régénératrices (pâturage, rotation des sols, couverts végétaux, non labour, etc.) et dans le développement de l'Agroforesterie (plantation de haies champêtres, de bandes boisées…) ; • accélérer le développement et la mise sur le marché de produits intégrant des protéines alternatives, en complément de ses gammes laitières historiques ; • lutter contre le gaspillage alimentaire à chaque étape de la chaîne de valeur afin de valoriser au maximum chaque intrant. Voir sections 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes » et 3.2.5.1.3.3 « Lutter contre le gaspillage alimentaire ».	Physique	2035	+
Les matières premières agricoles (fruits, lait et autres matières premières laitières ou végétales) utilisées par Bel seront affectées dans leur rendement par le réchauffement climatique, engendrant des sujets de disponibilité et de qualité. Cette variabilité des matières premières pourrait engendrer une hausse des coûts pour Bel (exemple : la variabilité des conditions climatiques a un impact sur la production de l'alimentation animale).			

(1) Ce tableau résume l'exercice réalisé dans le cadre des analyses de scénarios de la TCFD et ne fournit qu'une vue partielle de notre évaluation des Risques, Impact et Opportunités réalisés lors de l'exercice de double matérialité (voir 3.1.3.3 « Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3) »).

Description du risque et de l'opportunité	Catégorie du risque et de l'opportunité	Perspective	Impact financier potentiel
PÉNURIE D'EAU			
Impact sur la stratégie du Groupe Bel met en place des actions depuis 2008 pour réduire ses prélèvements en eau dans les usines en priorisant les sites selon leur stress hydrique : ● le programme d'amélioration *Wasabel* permet à chaque site de production de suivre ses prélèvements en eau et d'établir des plans d'action pour leur réduction ; ● l'outil *Water Risk Filter* de WWF France permet de donner une idée du stress hydrique par bassin hydraulique ; ● des projets de récupération et de réutilisation de l'eau sont en étude (en France, le Groupe étudie la possibilité de récupérer l'eau extraite du lait au cours de la production de fromage). Voir section « 3.2.3.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E3-2 – E3-4) ».	Physique	2035	+/++
La diminution de la disponibilité de l'eau dans certaines zones géographiques pourrait survenir provoquant des problématiques de stress hydrique (diminution de la qualité de l'eau, réglementation plus stricte sur l'utilisation de l'eau, difficulté accrue d'accès à l'eau). Ces risques pourraient conduire à une hausse des coûts opérationnels et des difficultés de production dans ses bassins agricoles et les sites de production Bel.			
GESTION DE L'ÉNERGIE			
Impact sur la stratégie du Groupe Bel a pour ambition de réduire les émissions de GES de ses sites de 75,6 % en valeur absolue entre 2017 et 2035 (validée par SBTi). Depuis les années 2000, nos équipes environnement et usine, mesurent et mettent en place des actions pour : ● déployer le programme ESABEL *(Energy Saving At Bel)* depuis plus de 10 ans, qui permet à chaque site d'accéder à des bonnes pratiques, de suivre ses consommations et de définir des plans d'action pour les réduire ; ● améliorer l'efficacité énergétique en investissant dans nos sites de production pour réduire leur empreinte (récupérateurs de chaleur fatale, pompes à chaleur…) ; ● développer les énergies renouvelables (investissement dans la biomasse, les panneaux solaires…). Voir section « 3.2.1.4.2 Consommation d'énergie et mix énergétique (E1-5) ».	Physique	2035	+/++
L'amélioration continue au niveau des usines, des centres de distribution et des bâtiments administratifs permettent de réduire la consommation d'énergie et les émissions de CO_2 grâce à des investissements ciblés et à une transition vers les énergies renouvelables. Cette opportunité permettra de réduire les coûts d'exploitation et l'empreinte carbone de Bel sur le long terme, grâce à une meilleure efficacité énergétique et à des sources d'énergie à faible impact carbone. Cette stratégie contribue à préparer Bel à l'évolution des réglementations locales et du coût de l'énergie.			
DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX PRODUITS			
Impact sur la stratégie du Groupe Cette stratégie consiste à réduire l'empreinte carbone de Bel, notamment sur les émissions de scope 3 et à diversifier le portefeuille produits du Groupe pour atteindre à terme, l'équilibre de son chiffre d'affaires entre le laitier et non laitier. Les travaux menés par Bel portent principalement sur deux axes : ● le développement de gammes intégrant des matières premières végétales, en totalité ou en partie dans ses marques cœur comme Babybel® ou Boursin® Plant-Based ; ● la recherche et le développement de gammes introduisant des protéines alternatives (partenariat stratégique avec *SuperBrewed, Standing Ovation, Perfect Day*). En parallèle, la croissance soutenue des gourdes de fruits PomPotes® et GoGo SqueeZ® contribue à réduire l'intensité carbone moyenne du portefeuille du Groupe. Voir section 3.3.3.2.1.3 « Renforcer l'accessibilité des produits Bel ».	Transition	2035	++
Cette opportunité permet de générer de nouveaux revenus provenant de la vente de produits non-laitiers à faible émission carbone, de plus, cela pourrait améliorer l'image de marque, la compétitivité, l'accès au capital, l'attraction et la rétention des employés.			

Description du risque et de l'opportunité	Catégorie du risque et de l'opportunité	Perspective	Impact financier potentiel
TAXE CARBONE			
Impact sur la stratégie du Groupe Bel a défini une trajectoire de réduction des émissions de GES qui couvre l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3) et est en ligne avec les accords de Paris pour limiter le réchauffement climatique à +1,5°C. En parallèle, le Groupe s'est engagé à contribuer à la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur d'ici 2050. Afin d'opérationnaliser la stratégie carbone de Bel à chaque niveau de l'entreprise, le Groupe a mis en place plusieurs leviers : ● création d'un outil pédagogique sur l'empreinte carbone du Groupe ; ● utilisation des temps forts financiers (business plan, budget) pour animer des feuilles de route des marques, pays, fonctions, usines ; ● définition et opérationnalisation d'un prix interne du carbone aligné sur les recommandations du scénario 1,5°C du GIEC. Il est établi en 2022 à 75 €/T, en 2023 et 2024 à 150 €/T avec une augmentation régulière atteignant 270 €/T en 2030. Ce prix est intégré : dans l'outil Bel Carbon Impact ; dans les suivis de performance de la variation d'un ROC Carbone [Résultat du Groupe - (Tonnes de CO2 scopes 1,2,3 * Prix interne du Carbone)] au trimestre à la maille total groupe, marques et pays ; dans les prises en compte de l'impact carbone dans les projets d'innovations/rénovations et Capex. Voir section 3.2.1.4.5 « Tarification interne du carbone (E1-8) ».	Physique/ transition	2050	++
La taxe sur le carbone est un instrument politique qui tient compte des coûts externes des émissions de GES. Cette taxe est calculée en coût par tonne de carbone émise. Une hausse pourrait avoir des impacts significatifs sur les coûts pour Bel, affectant l'ensemble de la chaîne de valeur.			

La cartographie des impacts actuels et potentiels, ainsi que les risques et opportunités liés au climat est fondée sur les scénarios RCP [1] du GIEC à + 1,5 °C et à + 4 °C, les prix du carbone, l'évolution des systèmes de production agricole et les habitudes alimentaires des consommateurs. Ces informations ont ainsi permis au Groupe d'évaluer la résilience de ses activités, de sa stratégie ainsi que les impacts financiers associés.

Plus précisément, deux scénarios ont été retenus pour mener cette analyse de résilience :

- Un scénario à +1,5 °C (RCP2.6) visant une collaboration mondiale pour commencer à réduire les émissions dès maintenant de manière agressive afin d'atteindre l'Accord de Paris. Il inclut des facteurs liés à une transition vers un avenir bas carbone.

Ces facteurs portent notamment sur des enjeux politiques avec une diplomatie climatique globale réussie ; des enjeux économiques avec la mise en place d'un prix carbone ; des enjeux sociaux avec une responsabilité sociétale et une prise de conscience qui s'accroissent ; des enjeux technologiques avec des progrès techniques concentrés sur le bas carbone ; des enjeux environnementaux avec le développement de solutions basées sur la nature ; enfin, des enjeux juridiques avec la mise en œuvre de réglementations environnementales ambitieuses.

- Un scénario à +4 °C (RCP8.5) où les émissions continuent d'augmenter et où les politiques actuelles n'évoluent pas, ne permettant pas d'éviter les risques physiques. Il implique principalement des facteurs liés aux changements physiques et aux impacts potentiels.

Ces facteurs portent notamment sur des enjeux politiques avec un manque de diplomatie climatique globale et l'abandon collectif de cibles de réduction ; des enjeux économiques avec une économie mondiale principalement basée sur la consommation et où la croissance est freinée par les impacts du changement climatique ; des enjeux sociaux où progressivement les conséquences du changement climatique (comme la hausse des inégalités) fragilisent la cohésion sociale ; des enjeux technologiques avec un investissement fort sur des mesures d'adaptation compte-tenu des impacts climatiques ; des enjeux environnementaux avec la hausse des crises humanitaires et sanitaires dans tous les pays ; enfin, des enjeux juridiques avec le renforcement progressif de la réglementation environnementale en raison de plaintes contre les grandes entreprises.

Pour ces deux scénarios, le Groupe a évalué les impacts sur le court à moyen terme (2035) et le plus long terme (2050). Le périmètre retenu porte sur l'ensemble des activités du Groupe, sur sa chaîne de valeur (amont, opérations propres, aval). Les hypothèses retenues reposent sur une continuité d'activité du Groupe (sans interruption ou fermeture de sites ou modification majeure sur les marchés locaux). Cette analyse a été réalisée en 2022 en impliquant notamment les équipes achats, environnement, RSE et financières et n'a pas été mise à jour en 2024.

Les communications du Groupe relatives au changement climatique suivent les recommandations de la TCFD, le tableau en annexe (voir 3.8 Annexe 3 « Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD ») indique la correspondance entre les principales informations du présent document d'enregistrement universel et les 11 recommandations de la TCFD, ainsi que les axes de travail du Groupe.

(1) *Representative Concentration Pathway.*

3.2.1.3 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.2.1.3.1 Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités importants liés au changement climatique (ESRS IRO-1)

L'analyse de double matérialité et la description des processus pour l'identification des risques sont présentées en 3.1.4.1. « Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1) ».

3.2.1.3.2 Politique liée à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci (E1-2)

En parallèle de son plan de transition (voir 3.2.1.2.1 « Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (E1-1) »), le Groupe Bel s'est engagé dans l'initiative *« Race to Zero »* des Nations unies, qui rassemble des entreprises pionnières qui s'engagent à contribuer à la neutralité carbone planétaire sur l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050.

Bel a adopté la même approche pour construire sa politique climat au niveau Groupe :

1. **Mesurer,** sensibiliser et piloter la performance ;
2. **Éviter** autant que possible les émissions de GES et la dégradation des milieux naturels qui absorbent les GES en s'engageant contre la déforestation, dans des actions de préservation de la biodiversité et de lutte contre le gaspillage alimentaire ;
3. **Réduire** au maximum les émissions de GES sur l'ensemble de la chaîne afin de contribuer à limiter le réchauffement climatique sous les + 1,5 °C ;
4. **Séquestrer** les émissions résiduelles grâce à la mise en place de projets de séquestration carbone à impact environnemental, social et économique positifs, pour contribuer à la neutralité carbone planétaire sur ses sites de production en 2025 et sur l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050.

La politique climat couvre l'ensemble des activités du Groupe (des fournisseurs aux consommateurs finaux), conformément aux trois scopes d'émissions de GES. Le Comité opérationnel RSE, regroupant plusieurs membres du Comité exécutif, est en charge du pilotage et du déploiement de la politique climat.

La politique climat du Groupe couvre les enjeux, impacts, risques et opportunités suivants :

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS E1				
Changement climatique				
Adaptation au changement climatique	Travailler avec les fournisseurs sur les solutions d'adaptation au climat (approvisionnement et disponibilité des matières premières).	+		
	Hausse des investissements relatifs à la mise en œuvre de solutions d'adaptation au climat dans les activités de Bel.		–	
	Vulnérabilité en matière d'approvisionnement (énergie, matières premières, transport, etc.) et de capacité d'exploitation (disponibilité et surévaluation des prix).	–	–	
	Surcoûts liés au respect des nouvelles réglementations et aux pénalités.		–	
	Développement d'un nouveau portefeuille de produits grâce à de nouveaux produits (à base de plantes, protéines alternatives, végétaux).	+	+	+
Atténuation du changement climatique	Émissions de gaz à effet de serre dues aux opérations propres et aux activités de la chaîne de valeur.	–	–	–
	Travailler avec les fournisseurs sur des solutions d'atténuation du climat afin d'éviter et de réduire les émissions de gaz à effet de serre (y compris l'agriculture régénératrice).	+		
	Travailler avec les clients et les consommateurs sur des solutions d'atténuation du climat pour éviter et réduire les émissions de gaz à effet de serre (lutte contre le gaspillage alimentaire, recyclabilité des emballages, etc.).			+
	Investir dans des programmes d'évitement et de séquestration du carbone.		+	
	Capacité à financer des investissements pour décarboner ses propres activités.		–	
	Coûts juridiques liés à la décarbonation et au respect de la réglementation.		–	
	Perte de revenus due au déréférencement de nos produits par les clients en raison de leur impact sur l'environnement.			–
	Une posture de pionnier sur la mesure et le suivi de l'empreinte carbone, pour inspirer et transformer notre chaîne de valeur.	+	+	+

+ - : impact positif / négatif

+ - : opportunité / risque

3.2.1.3.3 Déclinaison de la stratégie du Groupe dans ses usines : les engagements Bel Operations

La stratégie de gestion de la Direction Industrielle « Bel Operations » s'inscrit dans le Plan Stratégique Bel 2024 – 2026 et concilie performance économique et retombées positives sur l'ensemble de son écosystème et de ses parties prenantes. Cette stratégie est une déclinaison des politiques du Groupe dans ses sites de production. À travers cette ligne directrice transverse, l'ensemble des équipes opérationnelles du Groupe sont mobilisées selon cinq axes prioritaires visant à « offrir une alimentation plus saine et plus durable pour tous » et à améliorer de manière durable la performance du Groupe :

- un axe « *People* » visant à garantir le bien-être, la santé et la sécurité au travail pour tous et développer les compétences et l'autonomie des équipes du Groupe (voir 3.3 « Social ») ;
- un axe « *End-to-End* » visant à garantir la qualité et la sécurité des aliments de tous les produits et l'optimisation de la *supply chain,* en mobilisant les équipes avec une vision « bout-en-bout » de l'achat des matières premières à la commercialisation des produits en magasin (voir section 3.3.3.2.1.1 « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains ») ;
- un axe « Inno-Techno » visant à développer les savoir-faire technologiques et la mise au point d'innovations de ruptures pour permettre au Groupe de rester leader de l'innovation sur ses marchés ;
- un axe « *Costs* » visant à développer la culture de l'amélioration continue au sein du Groupe et la recherche d'une amélioration de sa performance économique et durable, avec une vision de l'achat des matières premières à la commercialisation des produits finis ;
- un axe « Nature » visant à réduire l'impact environnemental des activités industrielles du Groupe et l'empreinte carbone de ses produits. Cet axe concerne l'ensemble des sujets environnementaux matériels du Groupe et les politiques et actions associés sont à retrouver dans la présente section sur le climat, ainsi que les sections 3.2.2 « Pollution (ESRS E2) », 3.2.3 « Ressources hydriques et marines (ESRS E3) », 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) » et 3.2.5 « Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5) ».

Le déploiement de cette stratégie est porté par le Vice-Président Opérations du groupe Bel, membre du Comité Exécutif, et assuré par les équipes plateformes industrielles/géographies et les équipes centrales dans les domaines qui les concernent. Chaque entité locale est responsable de la transposition de cette ambition et de ses attendus dans ses opérations. Tous les domaines sont couverts localement, hormis certaines activités comme les Achats, l'Ingénierie, ainsi que la Recherche & Innovation, qui font l'objet de délégations d'activités aux structures centrales. Les engagements s'appliquent à l'ensemble du Groupe, hors sous-traitance.

L'évaluation de la performance et de la conformité de cette ambition est assurée en permanence par :

- une consolidation des indicateurs locaux afin d'obtenir des indicateurs de performance Groupe. Celle-ci permet de mesurer les progrès par rapport aux objectifs définis et d'animer la démarche d'amélioration continue aux différents niveaux de l'entreprise ;
- un double système d'audits, internes et externes ;
- une remontée des alertes et non-conformités majeures des produits finis au niveau Groupe, et le traitement de celles-ci pouvant conduire jusqu'à la gestion de crise (voir section 3.3.3.2.1.1 « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains »).

Les sites industriels sont par ailleurs engagés dans la mise en place obligatoire, le maintien et l'amélioration continue de plusieurs démarches d'Excellence Opérationnelle, de standardisation des bonnes pratiques Qualité Hygiène Sécurité et protection de l'Environnement (QHSE), technologiques et techniques, de déploiement de la culture de la sécurité des aliments, de développement et de bien-être des collaborateurs et de certifications externes, notamment ISO.

La politique Bel Opérations est stockée dans le système documentaire du Groupe. Elle est diffusée de manière descendante à partir du Vice-Président Opérations du Groupe Bel, et chaque entité la relaie en cascade, y compris les directeurs d'usine pour leur entité.

Elle est aussi partagée en interne et affichée dans les usines. Elle est donc consultable par les visiteurs des sites du Groupe.

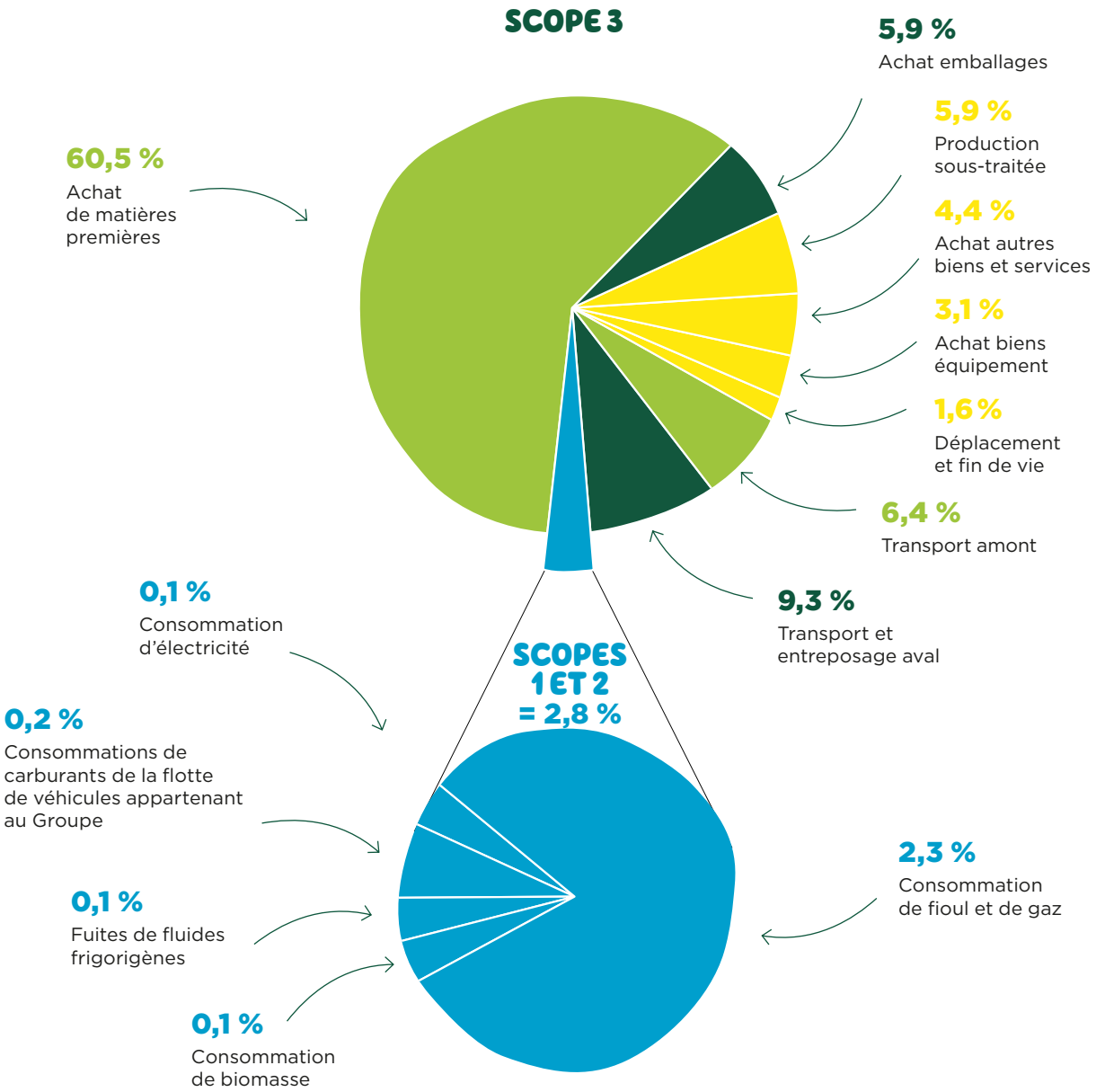
3.2.1.3.4 Actions et ressources en rapport avec la politique en matière de changement climatique (E1-3)

3.2.1.3.4.1 Mesurer, sensibiliser et piloter la performance

Aperçu du bilan carbone global du groupe Bel par origine d'émission (méthode fondée sur le marché)

Sur l'ensemble de la chaîne de valeur, comme détaillé dans le graphique ci-après, les principales origines d'émission du Groupe sont les matières premières (60 %), le transport (16 %), les emballages (6 %) et la sous-traitance (5,8 %).

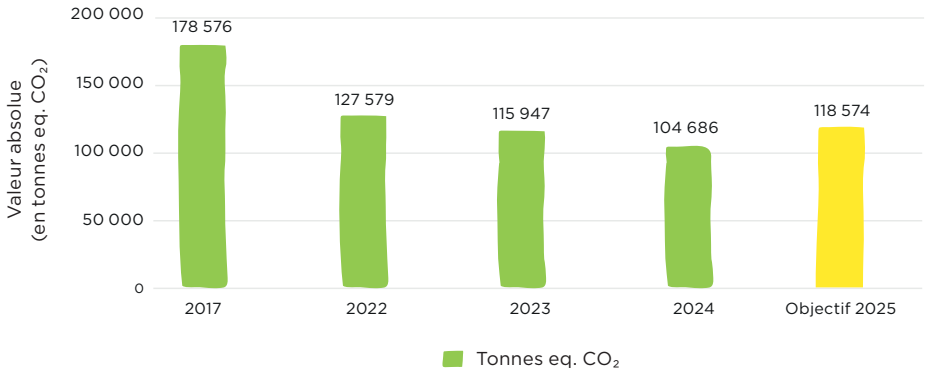
Bilan carbone par origine d'émission(1)



En 2024, les émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1 et 2 se sont élevées à 104 686 tonnes eq. CO_2, soit une diminution de 42 % par rapport à 2017, l'année de référence. Cette diminution peut notamment s'expliquer par une réduction du scope 2 en 2024, due à une hausse de la consommation d'électricité d'origine renouvelable par rapport à 2023.

(1) Méthode fondée sur le marché pour le Scope 2. Voir section "3.2.1.4 Indicateurs et objectifs" pour le bilan carbone par origine d'émission présentant également le résultat avec la méthode fondée sur la localisation pour le Scope 2.

Évolution des émissions de gaz à effet de serre des Scopes 1 et 2 (1)



Le détail des émissions et la méthodologie de mesure de ces émissions sont à retrouver dans la partie 3.2.1.4.3 « Émissions brutes de GES de scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES (E1 6) ».

Des outils de mesure et d'aide à la décision

Au-delà du Bilan Carbone annuel, le Groupe dispose de plusieurs outils d'aide à la décision afin de mieux évaluer les impacts climatiques des projets et de permettre aux collaborateurs de prendre des décisions éclairées en matière de carbone :

- un outil pédagogique, le *Bel Carbon Impact Tool,* qui offre une vision consolidée et analytique de l'empreinte carbone du Groupe dans tous ses marchés, marques, segments, et produits et permet de suivre les émissions carbone du Groupe mensuellement sur l'ensemble de la chaîne de valeur. En 2024, l'outil *Bel Carbon Impact Tool* a également été enrichi d'une analyse sur l'empreinte carbone par client, afin de faciliter les discussions avec les principaux distributeurs des produits du Groupe ;
- des outils d'aide à la décision qui permettent aux collaborateurs de choisir les meilleures solutions pour les innovations et rénovations produits, par exemple en simulant des scénarios de recettes ou d'emballages (eQoPack) ;
- l'outil *SC CO_2 emissions calculator* permet lui de mesurer l'empreinte carbone du transport et du stockage des produits finis en aval, et a été développé dans la continuité du projet mis en place avec FRET 21 permettant de simuler l'impact carbone des différents flux ;
- en France, l'outil CAP'2ER mesure l'impact environnemental des fermes et facilite l'identification de pistes d'actions efficaces. Il a été développé en collaboration avec le Centre National Interprofessionnel de l'Économie Laitière (CNIEL). D'autres outils ont également été déployés pour réaliser des diagnostics carbone dans les autres bassins laitiers du Groupe : *FARM ES* aux États-Unis et le *Cool Farm Tool* dans les autres pays du Groupe hors Canada.

Un pilotage de facteurs spécifiques à la ferme grâce aux outils de diagnostics carbone

Les diagnostics à la ferme sont clés dans la feuille de route de décarbonation du Groupe, et en ce sens la réussite dans leur déploiement est intégrée comme indicateur clé dans le *Sustainability-Linked Financing Framework* (voir 3.1.3.1.5 « Promouvoir des pratiques de financement responsables auprès des investisseurs »). Les diagnostics carbone à la ferme permettent à Bel de mesurer précisément l'impact carbone de chacune de ces fermes et d'utiliser ainsi des facteurs d'émissions de GES spécifiques et non génériques.

Au total, 94 % des exploitations travaillant avec le Groupe ont réalisé un premier diagnostic carbone dont 100 % des exploitations situées en France (2) sur le périmètre Cheese, et 100 % des exploitations aux États-Unis et en Iran. Des plans d'action consécutifs sont en cours de déploiement, et 27 % des exploitations ont réalisé leur deuxième diagnostic carbone afin de mesurer les progrès déjà réalisés. Aux États-Unis, 68 % des exploitations ont réalisé leur deuxième diagnostic carbone et certaines ont également déployé un plan d'action associé. Le Groupe vise à ce que 100 % des exploitations avec lesquelles il travaille aient réalisé un premier diagnostic carbone d'ici à 2025, et le deuxième d'ici à 2030.

(1) Méthode fondée sur le marché pour le Scope 2. Voir section "3.2.1.4 Indicateurs et objectifs" pour le bilan carbone par origine d'émission présentant également le résultat avec la méthode fondée sur la localisation pour le Scope 2.
(2) Une mineure partie des exploitations a bénéficié d'une dérogation en 2024 du fait de l'âge des associés, d'un changement d'exploitant ou d'un changement de structure significatif.

Indicateurs clés de performance retenus

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Développer des pratiques favorables à une baisse des émissions carbone de l'amont	Part des fermes ayant réalisé un premier diagnostic carbone* (a)	75 %	84 %	94 %	100 %	☺	100%
	Part des fermes ayant réalisé un deuxième diagnostic carbone* (b)	0 %	14 %	27 %	(b)	☺	100 %

(a) Part de ferme ayant réalisé un premier ou deuxième diagnostic carbone sur l'ensemble des fermes approvisionnant le Groupe.
(b) Un deuxième diagnostic doit être complété trois à cinq ans après le premier, pour mesurer les progrès réalisés. Indicateur disponible depuis 2022, seul un objectif long terme à 2030 a été déterminé.
* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific)*.

Dialoguer et sensibiliser des parties prenantes externes

Le Groupe construit sa stratégie carbone avec pour ambition d'avoir un impact positif sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, ce qui nécessite de mobiliser l'ensemble des acteurs. Le Groupe mène des actions de sensibilisation à destination de ses parties prenantes externes et encourage la coconstruction de plans d'action pour mutualiser les efforts avec ses partenaires :

- en travaillant avec le WWF France depuis plus de douze ans pour réduire l'impact environnemental lié à l'amont laitier et accélérer la transition alimentaire ;
- en échangeant avec les producteurs partenaires et les fournisseurs pour les accompagner dans leur transition (voir paragraphe « En amont, à travers le pilier Producteurs Partenaires de la Charte pour un amont laitier durable » et « En amont, auprès des pomiculteurs » dans 3.3.2.2.1.2 « Actions, indicateurs et objectifs (S2-4 – S2-5) ») ;
- en construisant des stratégies communes de réduction de GES avec ses clients (voir 3.4.2.5.2 « Mener des projets conjoints avec les clients ») ;
- en travaillant avec la *supply chain* (voir paragraphe « Optimiser le transport et la distribution » dans 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur ») ;
- en partageant de bonnes pratiques avec d'autres acteurs internationaux majeurs du secteur des produits de grande distribution et du secteur de l'industrie laitière et fruitière, à travers différentes coalitions notamment au sein du *Consumer Goods Forum* (voir 3.2.5.1.3.2 « Concevoir des emballages responsables » et 3.2.5.1.3.3 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »), ainsi qu'au sein de la *Dairy Methane Action Alliance* (voir paragraphe « S'engager pour une filière laitière durable » dans 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur ») ;
- en publiant les premiers éléments relatifs à sa stratégie climat par le biais de ce rapport, et de publications réalisées au niveau Groupe telles que la *scorecard* RSE (voir 3.1.3.1.4 « Un pilotage intégré »), ou le *Group Sustainability-Linked Financing Framework,* ainsi que la plateforme OpenClimat accessible notamment pour les consommateurs.

À titre d'exemple, le groupe Bel et Mengniu (蒙牛), un acteur chinois majeur sur le marché des produits laitiers, ont signé en mai 2024 un accord de coopération pour échanger des pratiques RSE, visant à développer un modèle alimentaire durable. Ce partenariat se concentre sur des leviers clés de durabilité tels que l'agriculture à faible émission de carbone, la gestion des ressources en eau, la circularité des emballages et la réduction du gaspillage alimentaire.

En décembre 2024, le groupe Bel et l'APBO ont annoncé avoir conclu un accord sur la revalorisation du prix du lait, incluant de nouveaux leviers optionnels de réduction de l'empreinte carbone des fermes (voir paragraphe «S'engager pour une filière laitière durable », dans la section 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur »).

Engager les fournisseurs du Groupe à décarboner leurs propres émissions

En 2023, en plus de l'évaluation classique EcoVadis, le Groupe a souscrit au *Carbon Action Module* permettant d'évaluer la maturité des fournisseurs (hors lait et fruits) en matière de décarbonation spécifiquement.

En complément, le Groupe a lancé plusieurs parcours d'apprentissage en collaboration avec l'initiative PROGRESS :

- un premier parcours d'apprentissage gratuit sur l'énergie et les émissions de GES dédié aux fournisseurs. Ce parcours, coordonné par EcoVadis, a démarré au 4e trimestre 2023 et s'est déroulé sur six mois ;
- un deuxième parcours d'apprentissage gratuit sur la décarbonation dédié aux fournisseurs. Ce parcours, coordonné par EcoVadis a été lancé durant le 4e trimestre 2024 et se déroulera sur quatre mois.

Depuis le 4e trimestre 2024, la nouvelle version de la formation Achats Responsables a été rendue obligatoire pour l'ensemble des acheteurs du Groupe. Cette formation intègre une sensibilisation sur la décarbonation de la chaîne valeur. Son déploiement est prévu jusqu'à fin avril 2025. Elle sera également obligatoire pour chaque nouvel arrivant.

Enfin, depuis 2024, une partie de la rémunération variable des acheteurs du Groupe est indexée à l'engagement des fournisseurs dans une démarche SBTI. Ces objectifs ont été définis pour une période de trois ans allant de 2024 à 2027.

Former et sensibiliser les collaborateurs au changement climatique

Le Groupe est convaincu de la nécessité de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur ce sujet clé pour le Groupe. Le Groupe a pris l'engagement de former le plus de collaborateurs possibles au changement climatique via la Fresque du climat, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise, dans le cadre du programme *Actors for Good* (voir paragraphe « *Actors for Good :* le programme d'engagement à impact des collaborateurs » dans 3.3.1.2.1.2 « Employee Value Proposition : politique et actions »). Près de 5 000 collaborateurs ont ainsi été formés via la Fresque depuis 2021.

Le Groupe a également intégré la réduction de l'empreinte carbone sur les Scopes 1 et 2 ainsi que le déploiement des diagnostics carbone dans les fermes, dans les objectifs de rémunération variable de l'ensemble des collaborateurs éligibles (voir paragraphe « Motiver financièrement la performance RSE des collaborateurs » dans 3.3.1.2.1.2 « Employee Value Proposition : politique et actions »).

3.2.1.3.4.2 Éviter les émissions de gaz à effets de serre

Convaincu que le meilleur impact est celui que l'on ne génère pas, l'action prioritaire du Groupe est d'éviter de générer des émissions de GES, ou d'altérer des milieux naturels qui séquestrent du carbone. C'est pourquoi le Groupe s'engage à :

- promouvoir une alimentation équilibrée entre le laitier et le végétal, et proposer ainsi des alternatives moins émettrices de GES (voir paragraphe « Accélérer le positionnement du Groupe sur le segment du fruit et du végétal » dans 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur ») ;
- lutter contre la déforestation et préserver la biodiversité, évitant ainsi la dégradation d'une des principales solutions à l'absorption des émissions de GES à l'échelle mondiale (voir 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) ») ;
- lutter contre le gaspillage alimentaire pour éviter non seulement les émissions liées à une production inutile, et celles liées à la destruction des produits gaspillés (voir 3.2.5 « Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5) ») ;
- optimiser la fin de vie des emballages des produits (voir 3.2.5 « Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5) »).

3.2.1.3.4.3 Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur

Réduire les émissions des GES des Scopes 1 et 2

Les émissions de GES des Scopes 1 et 2 sont principalement liées aux processus de fabrication des produits et au mix énergétique utilisé dans les sites industriels.

Le Groupe s'engage à réduire ses émissions de GES à travers plusieurs leviers d'action :

- réduire les consommations énergétiques des sites industriels ;
- accélérer la transition vers les énergies d'origine renouvelable.

Réduire les consommations énergétiques des sites industriels

La réduction de ses consommations est suivie depuis 2008 par le Groupe. Elle s'appuie sur un socle de standards obligatoires et de bonnes pratiques volontaires, mis en place dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

En parallèle, le Groupe a développé le programme *(« Energy Saving at Bel »),* qui permet à chaque site de Bel de disposer d'un recueil de bonnes pratiques et de bâtir des plans d'action pour réduire leurs consommations.

Une part des 13 millions d'euros investis pour réduire l'empreinte environnementale des sites de production en 2024 est dédiée à cette réduction, via de multiples projets d'amélioration continue développés sur site, ou à la récupération de chaleur fatale, comme à Lons-le-Saunier, grâce un double condenseur et à la production d'eau chaude sanitaire sans avoir recours à la vapeur. En 2024, le Groupe termine également la mise en route d'une pompe à chaleur en Mayenne.

Ces investissements de pompes à chaleur sont considérés dans le cadre du calcul du ratio de Capex verts de la Taxonomie Européenne (voir 3.2.6 « Application de la Taxonomie verte européenne aux activités de Bel »).

Accélérer la transition vers les énergies d'origine renouvelable

En plus de la réduction de la consommation énergétique, le Groupe vise à développer l'utilisation d'énergies renouvelables. Au niveau Groupe, 54,4 % des énergies utilisées sont issues d'origines renouvelables.

Le groupe Bel dispose de quatre chaudières biomasse, trois en France et une au Maroc, qui représentent aujourd'hui 25 % de la consommation d'énergie pour sa production de chaleur. En outre, sur un de ses sites français, Bel utilise du biogaz généré par le traitement de déchets du site.

Ces investissements sont considérés dans le cadre du calcul du ratio de Capex verts de la Taxonomie européenne (voir Chapitre 3.2.6 « Application de la Taxonomie verte européenne aux activités de Bel »).

Enfin, un plan de conversion des usines à l'achat d'électricité renouvelable a été déployé. En 2024, en prenant en compte les sites déjà convertis les années précédentes, 97 % de la consommation totale du Groupe en électricité est d'origine renouvelable. En parallèle, le Groupe étudie des contrats long terme comme les *Power Purchasing Agreement.*

Indicateur clé de performance retenu

Objectifs	KPI	2017	2022	2023	2024	Évolution 2017-2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Réduire les émissions de GES sur les Scopes 1 et 2	Émissions de GES Scopes 1 et 2 vs 2017 (valeur absolue en ktonnes CO_2)	179	128	115	105	- 42 %	– 34 % [a]	☺	– 55 % [a]
Contribuer à la neutralité carbone sur les Scopes 1 et 2	Émissions de GES Scopes 1 et 2 nettes après séquestration (valeur absolue en ktonnes CO_2) [b]	179	128	115	105	- 42 %	0		

(a) Les objectifs de réduction des émissions de GES de Bel sur les scopes 1 et 2 par rapport à 2017 sont alignés avec le scénario de réduction 1,5 °C, validé par SBTi, et a pour objectif de réduire de – 75 % en valeur absolue ses émissions sur les Scopes 1 et 2 d'ici à 2035 par rapport à 2017.
(b) À partir de 2025, le Groupe contribuera à la neutralité carbone sur les scopes 1 & 2 grâce à ses projets issus de son plan de séquestration.

Le détail du calcul des émissions de GES de Scopes 1 et 2 est présenté dans la section 3.2.1.4 « Indicateurs et objectifs » ci-dessous.

Réduire les émissions des GES du Scope 3

Le Scope 3 est surtout impacté par la production des matières premières agricoles, leur transport et distribution, ainsi que les emballages des produits finis. Les leviers d'action principaux sont :

- accélérer le positionnement du Groupe sur le segment du fruit et du végétal ;
- s'engager pour une filière laitière durable ;
- optimiser le transport et la distribution ;
- éco-concevoir les emballages.

Accélérer le positionnement du Groupe sur le segment du fruit et du végétal

Les matières premières végétales ont un impact carbone moindre que les matières premières laitières. Bel souhaite donc contribuer à rendre l'alimentation végétale accessible à tous, et atteindre un équilibre entre son offre laitière et son offre végétale (fruits compris). L'objectif étant que cet équilibre constitue une réelle alternative pour réduire l'empreinte carbone de l'alimentation. À titre d'exemple :

- une analyse de cycle de vie réalisée en 2021 avec l'agence conseil Quantis a démontré que certains produits végétaux de la marque Nurishh® ont un impact carbone quatre fois moindre que leur équivalent laitier ;
- l'intensité carbone de l'ingrédient pomme comparée à un ingrédient fromage peut avoir un impact jusqu'à 10 fois moindre (source Agribalyse).

Le Groupe décline ainsi des recettes végétales sous ses marques emblématiques (voir 3.3.3.2.1.3 « Renforcer l'accessibilité de nos produits »).

En parallèle, 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, un accord de R&D avec Climax Foods Inc., une start-up américaine, a également été signé. 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. En 2024, à l'occasion de l'anniversaire des trente ans de son centre RID à Vendôme, Bel a annoncé un nouveau partenariat avec le groupe agroalimentaire Avril, le spécialiste des levures Lallemand et le laboratoire Portial, pour un projet autour de la fermentation, brique indispensable à une alternative végétale aux fromages du futur, pour la conception d'alternatives végétales au fromage.

Par rapport à 2017, les émissions de GES liées aux matières premières sont en réduction de – 827 $KtCO_2$ en valeur absolue, soit - 26 %. Cette réduction est liée à la végétalisation de l'offre du Groupe, mais également à l'amélioration de l'impact carbone de la filière laitière.

S'engager pour une filière laitière durable

Conscient de sa responsabilité et de l'impact de la production laitière sur l'environnement, Bel a fait de son engagement pour une filière laitière durable un axe prioritaire de sa stratégie.

Depuis 2012, Bel et le WWF France se sont associés dans le but de réduire les impacts environnementaux liés à la production laitière, y compris les émissions de GES. En 2023, Bel a également renouvelé sa Charte pour un amont laitier durable [1], au travers de laquelle le Groupe a défini une trajectoire carbone alignée avec le scénario + 1,5 °C.

Bel utilise aussi plusieurs outils reconnus nationalement (CAP'2ER, Cool Farm Tool, etc.) pour mesurer l'impact environnemental des fermes laitières (voir paragraphe « Pilotage de facteurs spécifiques à la ferme grâce aux outils de diagnostics carbone » dans 3.2.1.3.4.1 « Mesurer, sensibiliser et piloter la performance »).

Selon la FAO [2], près de 32 % du méthane émis en raison des activités humaines, provient de l'élevage. Face à ce constat, Bel expérimente et déploie le complément alimentaire Bovaer®, développé par l'entreprise DSM-Firmenich afin de réduire les émissions de méthane des vaches. Celui-ci n'a pas d'impact négatif sur le bien-être des vaches, leur santé ou encore la qualité du lait qu'elles produisent. La mise en œuvre du Bovaer® va permettre de réduire d'environ 1/4 les émissions de méthane de chaque exploitation.

En Slovaquie, après avoir mené à bien une série de tests pilotes pour Bovaer®, Bel a commencé à déployer en juillet 2023 cette solution pionnière auprès des producteurs laitiers. Ceux-ci fournissent environ 70 millions de litres de lait par an pour fabriquer les célèbres fromages Babybel® du Groupe, distribués en Europe centrale et au Royaume-Uni. À fin 2023, un quart des exploitations laitières de Slovaquie ont déployé ce projet, soit près de 2 600 vaches.

En France, un test Bovaer® en partenariat avec l'Institut de l'Elevage a été mené entre janvier et mars 2023. Cinq élevages ont été sélectionnés sur la base du volontariat dans le cadre de ce pilote pour leur représentativité de la diversité des élevages de l'APBO, qu'il s'agisse du matériel de distribution de l'alimentation, du type de ration à l'auge ou des modalités de distribution sur la journée. Les résultats publiés par l'Institut de l'élevage (Idele) viennent confirmer la réduction d'environ 1/4 de méthane attendus en moyenne selon les études déjà publiées sur Bovaer®. À la suite de ces résultats, deux fermes françaises ont rejoint le projet.

(1) La Charte pour un amont laitier durable, dont les trois piliers (Producteurs partenaires, Animaux, Agriculture régénératrice) couvrent plusieurs ESRS (E1, E2, E4, S2, et G1), du présent rapport de durabilité, est à retrouver dans son intégralité sur le site Internet de Bel : https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2023/05/bel-charte-amont-laitier-2023-vf.pdf2.

(2) FAO, Inventaire des moyens de réduire les émissions de méthane provenant de l'élevage et de la riziculture, 2023.

En décembre 2024, l'Association des Producteurs de lait Bel Ouest (APBO) et le groupe Bel ont annoncé leur 8e accord définissant le prix d'achat et le volume de lait acheté pour l'ensemble de l'année à venir. Cette année, l'accord se dote d'une nouvelle ambition en matière d'accélération de la transition des exploitations en intégrant 8 nouveaux leviers optionnels de réduction de l'impact carbone des exploitations adhérentes, chacun associé à une prime. Ce dispositif « MonBBLait® durable » sera déployé à partir du 1er juin 2025. Son cahier des charges, basé notamment sur le pâturage et l'alimentation non OGM depuis 2018, intègre dorénavant 8 nouveaux leviers optionnels :

- couverture des sols ;
- zéro déforestation et alimentation locale, via l'absence de recours aux tourteaux de soja et d'huile de palme ;
- maintien et implantation des haies ;
- autonomie protéique via des concentrés autoconsommés, en favorisant la culture de protéagineux ;
- autonomie protéique via des fourrages, en optimisant notamment le recours à l'herbe, des méteils, ou des légumineuses fourragères comme la luzerne ;
- aliments réducteurs de méthane comme le lin ;
- compléments alimentaires réducteurs de méthane (Bovaer®) ;
- mesure du méthane entérique pour favoriser la mise en place de pratiques de réduction.

Basée sur le volontariat, cette évolution permet de valoriser les nombreuses pratiques durables déjà mises en œuvre par les éleveurs sur leurs exploitations depuis plusieurs années, et de soutenir le développement des nouvelles pratiques.

Bel a également rejoint en 2023 le DMAA *(Dairy Methane Action Alliance)* porté par l'ONG *Environmental Defense Fund,* ayant pour objectif de trouver des solutions communes pour réduire les émissions de méthane, et d'apporter un soutien technique et financier aux éleveurs. Les six membres de la DMAA dont Bel ont rendu compte de leurs émissions de méthane en novembre 2024. Ce sont les six premières entreprises de l'agroalimentaire à calculer et publier leurs émissions de méthane. Des plans d'action ont ensuite été construits par les membres de l'alliance fin 2024.

Optimiser le transport et la distribution

Le Groupe optimise les étapes de transport de ses matières premières et de ses produits finis pour réduire non seulement ses émissions de GES, 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 ses pays d'implantation, Bel travaille avec ses prestataires logistiques pour réduire le kilométrage à vide, optimiser les flux de transport, et optimiser le remplissage des camions et des containers. Après avoir augmenté la densification des palettes de Boursin®, Babybel® et La Vache qui rit®, en 2024, le Groupe a continué ses actions pour certains produits à destination de l'Europe et du Canada, notamment les Babybel®.

Depuis 2020, le Groupe est partenaire du programme FRET 21 en France. Une adhésion que le Groupe a renouvelée jusqu'en 2026. Ce programme est une initiative multipartite qui permet de piloter la réduction des émissions de GES provenant du transport aval en utilisant différents leviers, en particulier le transport multimodal, le taux de remplissage des transports et les carburants verts. En 2024, en plus du maintien des camions roulant au B100 (biodiesel), le Groupe a mis en place pour la première fois en France un flux ferroviaire pour transporter les Babybel®. Ce flux ferroviaire a permis une réduction de l'intensité carbone du Groupe de 0,2 %. De plus, certains des camions transportant des pommes pour le groupe Bel transitent par voie ferroviaire de Perpignan à Créteil. Une initiative qui permet de fiabiliser l'approvisionnement en évitant les incidents routiers et qui diminue les émissions de GES sur une partie du trajet.

En 2024, le groupe Bel continue d'être engagé dans le programme *Lean & Green* au Portugal et en Espagne. Dans le cadre de cette initiative, les transports depuis les usines vers les dépôts commerciaux sont acheminés par des camions roulant au HVO. L'utilisation de ce carburant permet de réduire de 80 % les émissions CO_2 par rapport à un carburant diesel, évitant ainsi 798 tonnes de CO_2 par an.

Bel privilégie également les circuits courts sur sa chaîne d'approvisionnement pour en limiter l'impact environnemental. Cela passe, par exemple, par le sourcing des ingrédients du Boursin® à une échelle plus locale : le Groupe s'est fixé pour objectif de déployer cette mesure en 2025 en partenariat avec la coopérative Agropur ; ou encore par le sourcing aux États-Unis ou au Canada pour les pommes conventionnelles achetées pour le marché des États-Unis.

Par rapport à 2017, les émissions de GES liées au transport ont augmenté de 33 $ktCO_2$, corrélées pour le transport amont comme pour le transport aval, à l'augmentation de la production. Les plans d'action déployés notamment sur le transport aval permettent cependant de réduire l'intensité à 3 %.

Travailler sur les emballages

Le Groupe a défini une politique « Portions durables » visant à réduire l'impact environnemental lié à leur utilisation (voir section 3.2.5.1.2 « Politique (E5-1) »).

Par rapport à 2017, les émissions de GES liées aux emballages sont en hausse de 59 $ktCO_2$, liées à la fois à l'augmentation de la production et aussi à une hausse de 20 % en intensité.

Indicateurs clé de performance retenus

Objectif	KPI	2017 [b]	2023	2024	Évolution 2017-2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Réduire l'empreinte carbone globale du Groupe pour répondre aux ambitions de l'Accord de Paris	Bilan carbone global *(valeur absolue en ktonnes CO_2)*	4 457	4 036	3 837 [a]	- 14%	– 12 % [c]	☺	– 20 % [c]
	Bilan carbone global *(t éq. CO_2/tonne produite)*	8,0	6,4	5,9 [a]	- 24 %			

(a) Scopes 1, 2 et 3. Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de scope 3, le Groupe utilise les données de l'année N-1.
(b) Les émissions passées du Groupe ont été recalculées en 2022 pour refléter les évolutions de méthodologie afin de conserver un périmètre comparable entre 2017, comme demandé dans le cadre du SBTi.
(c) Ces objectifs de réduction nette des émissions de GES de Bel, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017 sont alignés avec le scénario de réduction 1,5 °C, validé par SBTi, dont l'objectif est de réduire de – 75 % en valeur absolue ses émissions sur les Scopes 1 et 2 d'ici à 2035, et de réduire de – 25 % en valeur absolue ses émissions sur le Scope 3 d'ici à 2035 et par rapport à 2017.

Le détail du calcul des émissions de GES du Scope 3 est présenté dans la section 3.2.1.4 « Indicateurs et objectifs » ci-dessous.

3.2.1.3.4.4 Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes

Développer des projets terrain ayant un impact positif sur le carbone, la biodiversité et les territoires

Les équipes du Groupe travaillent prioritairement à la réduction des émissions de GES, jusqu'à l'atteinte d'un niveau incompressible d'émissions. S'agissant des émissions incompressibles, Bel a pour ambition de les séquestrer, en commençant par son premier périmètre de responsabilité, ses usines, d'ici à 2025.

Dans le choix des projets, Bel a la volonté de soutenir des projets aux impacts positifs multiples, en matière de séquestration du carbone, mais aussi de biodiversité, de préservation de la ressource en eau, de création de valeur économique et de dynamique sociale locale. Ces actions ont lieu dans des géographies différentes, selon les typologies de projets (agroforesterie, conservation ou restauration de forêts, etc.). Afin de garantir la transparence et la crédibilité de ces projets, les actions sont labellisées et menées avec le soutien de partenaires experts (ONG, coopératives forestières, etc.).

Depuis 2021, plusieurs partenariats ont déjà été mis en place, offrant des typologies et des géographies diversifiées :

- le Groupe a d'abord rejoint le troisième Fonds Carbone Livelihoods (LCF3) lancé par Livelihoods Venture en juin 2021, aux côtés de 13 entreprises et investisseurs financiers. Son objectif est de soutenir les communautés rurales dans leurs efforts pour préserver ou restaurer leurs écosystèmes naturels et améliorer leur qualité de vie via des pratiques agricoles durables notamment d'agroforesterie mais aussi via l'installation d'équipements adaptés comme les fours solaires ;
- le Groupe a également signé en 2022 un contrat de cinq ans avec l'ONG African Parks qui soutient des projets de préservation de la faune et la flore au sein des plus grands parcs naturels africains. Les investissements de Bel sont dédiés à la préservation du parc Chinko situé en République centrafricaine, un trésor de biodiversité. Grâce aux actions menées avec les populations locales notamment sur la gestion des flux de transhumance et les pratiques agricoles, la déforestation est évitée permettant à la biodiversité de prospérer ;
- Bel a signé un contrat avec la coopérative Alliance Forêts Bois afin de participer à des projets de restauration et de gestion durable des forêts (voir paragraphe « Promouvoir des pratiques forestières respectueuses » dans la section 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes ») ;
- le Groupe a également un partenariat avec le Conservatoire des Espaces Naturels Franche-Comté et les Établissements Publics d'Aménagement et de Gestion de l'Eau Haut-Doubs Haute-Loue et Doubs-Dessoubre pour la réhabilitation de tourbières dans le Jura (voir le paragraphe « Les tourbières, un trésor de biodiversité clé dans la séquestration du carbone » dans la section 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes ») ;
- enfin, le Groupe a rejoint l'initiative Nature Impact du WWF France qui combine protection de la biodiversité et séquestration carbone (voir le paragraphe « Soutenir des projets de réhabilitation d'écosystèmes » dans la section 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »).

Promouvoir des pratiques forestières respectueuses

Afin de promouvoir des pratiques forestières plus respectueuses de la biodiversité, le Groupe Bel a élaboré une Charte de bonnes pratiques sylvicoles en décembre 2023 avec l'entreprise d'experts en biodiversité forestière Oréade et également avec la contribution d'ONG comme le WWF France et Canopée. Cette Charte, basée sur les principes de la labellisation FSC, s'aligne sur plusieurs pratiques essentielles :

- favoriser la régénération naturelle et limiter la plantation à des enrichissements localisés avec des essences autochtones pour les peuplements résineux ;
- encourager la régénération naturelle et l'enrichissement avec des essences autochtones diversifiées pour les peuplements feuillus ou mixtes ;
- éviter le dessouchage, privilégier le broyage des résidus et limiter les préparations du sol en plein lors des projets de plantation pour réduire les pertes de carbone du sol ;
- favoriser les sylvicultures permettant le stockage et la séquestration du carbone à long terme en forêt.

Cette Charte a pour objectif de favoriser les projets forestiers favorables au climat et à la biodiversité. Dans ce cadre, un contrat a été signé en 2022 avec la coopérative forestière Alliance Forêts Bois pour participer à des projets de restauration des forêts dégradées, de gestion durable des peuplements forestiers, de protection de vieilles forêts et de restauration des zones humides. Ces projets visent à améliorer la séquestration du carbone, la biodiversité et les fonctionnements écologiques.

Les tourbières, un trésor de biodiversité clé dans la séquestration du carbone

La tourbière est l'un des écosystèmes les plus riches en biodiversité et les plus intéressants, par son rôle de captage du carbone et de filtration de l'eau. À elles seules, les tourbières stockent deux fois plus de carbone que toute la biomasse forestière dans le monde. Cependant, lorsqu'elles sont dégradées, elles relâchent ce carbone dans l'atmosphère au lieu de le retenir.

Les tourbières se situent à l'intersection de trois enjeux fondamentaux : l'eau, la biodiversité et le carbone. Ces écosystèmes jouent un rôle crucial dans la régulation des cycles de l'eau, la préservation d'espèces rares et la captation du carbone, critères essentiels qui guident les choix d'investissement de Bel dans des projets à impact positif. Pourtant, ce sujet reste encore méconnu et bénéficie de peu de soutien de la part du secteur privé.

Fort de ce constat, le Groupe Bel a initié un partenariat novateur avec le Conservatoire des Espaces Naturels Franche-Comté et les Établissements Publics d'Aménagement et de Gestion de l'Eau Haut-Doubs Haute-Loue et Doubs-Dessoubre fin 2023 pour réhabiliter une quarantaine de tourbières dans le massif du Jura sur les 6 prochaines années, venant ainsi prolonger le travail de restauration des programmes européens « Life », en restaurant des sites supplémentaires.

Ce massif franco-suisse est l'un des endroits les plus riches en tourbières en Europe occidentale, avec 495 tourbières (5321 ha) répertoriées, dont une grande partie nécessite une restauration.

En 2024, pour assurer la bonne mise en œuvre de son programme, le Groupe soutient le développement d'une entreprise jurassienne spécialisée en génie écologique, Jura Natura Services, disposant de l'expertise à la fois technique et matérielle pour réhabiliter ces milieux complexes.

Le Groupe suit la labellisation bas carbone à venir des projets de réhabilitation des tourbières par le gouvernement français.

Les investissements en faveur de la réhabilitation et de la restauration des zones humides ont permis de déterminer un pourcentage de Capex alignés avec la Taxonomie verte européenne, détaillés dans la partie 3.2.6.4.3 « Capex ».

3.2.1.4 Indicateurs et objectifs

3.2.1.4.1 Objectifs liés à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique (E1-4)

Le Groupe s'est fixé un objectif de réduction nette d'un quart des émissions de GES, sur toute sa chaîne de valeur par rapport à 2017. Cet objectif est aligné avec le scénario de réduction + 1,5 °C, validé par SBTi en 2022, et a pour objectif de réduire de 75,6 % en valeur absolue ses émissions sur les Scopes 1 et 2 d'ici à 2035, et de réduire de 25 % en valeur absolue ses émissions sur le Scope 3 d'ici à 2035 et par rapport à 2017.

Deux objectifs intermédiaires ont été fixés en 2025 et 2030.

Ainsi, le Groupe s'est fixé un objectif de réduction de ses émissions de GES sur les Scopes 1 et 2 de 55 % par rapport à ses émissions de 2017, d'ici à 2030, avec un objectif intermédiaire de 34 % à fin 2025. Ces objectifs ont été validés par le Comité Exécutif du Groupe Bel.

Suite à la publication de la méthodologie SBTi *Forest, Land and Agriculture* (FLAG), fin 2022, Bel prévoit de mettre à jour ses objectifs de réductions de ses émissions de GES l'année prochaine.

3.2.1.4.2 Consommation d'énergie et mix énergétique (E1-5)

Bel s'engage à réduire ses émissions de GES des Scopes 1 et 2 en optimisant la consommation énergétique de ses sites industriels et en augmentant l'utilisation d'énergies renouvelables. Le programme Esabel et les investissements dans des technologies comme les pompes à chaleur et les chaudières biomasse illustrent cette démarche (voir 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur »).
La consommation totale d'énergie a augmenté de 4 % en 2024.
La part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie a augmenté de 2 points en 2024

Consommation d'énergie et mix énergétique	2023	2024
1. Consommation de combustible provenant du charbon et des produits à base de *charbon (en MWh)*	0	0
2. Consommation de combustible provenant du pétrole brut et de produits pétroliers *(en MWh)*	61 622	51 089
3. Consommation de combustible provenant du gaz naturel *(en MWh)*	319 093	320 758
4. Consommation de combustible provenant d'autres sources fossiles *(en MWh)*	0	0
5. Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources fossiles *(en MWh)*	3 367	10 212
6. Consommation totale d'énergie *fossile (en MWh)* (calculée comme la somme des lignes 1 à 5)	352 591	349 986
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie *(en %)*	47,8%	45,6%
7. Consommation provenant de sources nucléaires *(en MWh)* [a]	0	0
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie *(en %)*	0	0
8. Consommation de combustible provenant de sources renouvelables, y compris de la biomasse (comprenant également des déchets industriels et municipaux d'origine biologique, du biogaz, de l'hydrogène renouvelable, *etc.) (en MWh)*	116 957	134 678
9. Consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	267 410	283 590
10. Consommation d'énergie renouvelable non combustible *autoproduite (en MWh)*	N/A	N/A
11. Consommation totale d'énergie *renouvelable (en MWh) (calculée* comme la somme des lignes 8 à 10)	384 851	418 699
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie *(en %)*	52%	54%
Consommation totale *d'énergie (en MWh) (calculée* comme la somme des lignes 6 et 11)	737 442	768 685

(a) La totalité des consommations est couverte par des certificats d'origine renouvelable, partout où la source nucléaire apparaît dans le mix énergétique.

Les consommations d'énergie, par source, sont mesurées par site et consolidées en fin d'année.

Pour calculer l'intensité énergétique, le chiffre d'affaires net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique s'élève à 3 698 millions d'euros en 2024. Ce chiffre d'affaires représente la totalité du chiffre d'affaires du Groupe Bel (voir Chapitre 5.3 « Examen de la situation financière et du résultat »).

Intensité énergétique par rapport au chiffre d'affaires	2023	2024	% 2024/2023
Consommation totale d'énergie provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique par rapport au chiffre d'affaires provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique *(en MWh/milliers d'euros)*	0,20	0,21	2 %

3.2.1.4.3 Émissions brutes de GES Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES (E1-6)

Les émissions du Groupe pour l'année 2024 [1] sont estimées à 3,8 millions de tonnes d'équivalent CO_2, soit 5,9 tonnes de CO_2 émises pour 1 tonne de produit vendu, ou 1,04 tonne de CO_2 émises pour 1 000 euros de chiffre d'affaires.

Intensité des GES par rapport au Chiffre d'Affaires [a]	2023	2024	% 2024/2023
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) par rapport au Chiffre d'Affaires net *(en teqCO_2/milliers d'euros)*	[b]	1,05 [a]	[b]
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) par rapport au Chiffre d'Affaires net *(en teqCO_2/milliers d'euros)*	1,12	1,04 [a]	-7 %

(a) Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de scope 3, le Groupe utilise les données de l'année N-1.
(b) Donnée non disponible, les émissions de GES fondées sur la localisation n'étant pas historiquement calculées par Bel.

Pour calculer l'intensité des émissions de GES, le chiffre d'affaires net provenant d'activités dans des secteurs à fort impact climatique s'élève à 3 698 millions d'euros en 2024. Ce chiffre d'affaires représente la totalité du chiffre d'affaires du Groupe Bel (voir Chapitre 5.3 « Examen de la situation financière et du résultat »).

Sur l'ensemble de la chaîne de valeur, les principales origines d'émission sont les matières premières, le transport, les emballages et la sous-traitance.

(1) Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de scope 3, le Groupe utilise les données de l'année N-1.

	Scopes 1 et 2			
	2017 (Année de référence)	2023	2024	% 2024/ 2023
Émissions de GES du Scope 1				
Émissions brutes de GES du Scope 1 (*teqCO_2*)	112 893	103 590	100 155	-3%
Pourcentage d'émissions de GES du Scope 1 résultant des systèmes d'échange de quotas d'émission réglementés *(en %)*	0%	0%	0%	0%
Émissions de GES du Scope 2				
Émissions brutes de GES du Scope 2 fondées sur la localisation *(teqCO_2)*	(b)	(b)	86 764	(b)
Émissions brutes de GES du Scope 2 fondées sur le marché *(teqCO_2)*	65 683	12 357	4 530	-63%

	Scope 3			
	2017 (Année de référence)	2023	2024	% 2024/ 2023
Émissions significatives de GES du Scope 3 [a]				
Émissions totales brutes indirectes de GES (Scope 3) *(teqCO_2)*	4 278 641	3 908 627	3 732 789	-4%
1. Biens et services achetés	3 592 955	3 111 560	2 948 088	-5%
2. Biens d'investissement	62 356	88 640	117 610	33%
3. Transport et distribution en amont	249 295	268 645	246 767	-8%
4. Déchets produits lors de l'exploitation	3 158	6 103	5 220	-14%
5. Voyages d'affaires	2 133	2 703	2703	0%
6. Déplacements domicile-travail des salariés	7 638	8 118	8 187	1%
7. Acheminement en aval	313 972	366 982	349 634	-5%
8. Transformation des produits vendus	9 883	9 692	9 937	3%
9. Traitement en fin de vie des produits vendus	37 251	46 185	44 644	-3%
Émissions totales de GES				
Émissions totales de GES (fondées sur la localisation) *(teqCO_2)*[a]	(b)	(b)	3 919 709	(b)
Émissions totales de GES (fondées sur le marché) *(teqCO_2)*[a]	4 457 217	4 036 000	3 837 474	-4%

(a) Pour disposer des données les plus fiables pour calculer ses émissions de Scope 3, le Groupe utilise les données de l'année N-1.
(b) Donnée non disponible, les émissions de GES fondées sur la localisation n'étant pas historiquement calculées par le Groupe.

Le Groupe publiera dans les années à venir les jalons et années objectifs par origine d'émission, dans la même temporalité que le plan de transition Climat (voir section 3.2.1.2 « Stratégie »). Le Groupe ne publie que sur les catégories d'émissions significatives qui sont applicables à son activité.

Le périmètre du calcul est détaillé au paragraphe Périmètre du reporting environnemental dans 3.1.1.1.1 « Périmètre de consolidation », et le détail du bilan carbone et des leviers de décarbonation significatifs sont présentés dans le paragraphe « Aperçu du bilan carbone global de Bel » dans 3.2.1.3.4.1 « Mesurer, sensibiliser et piloter la performance ».

Le Groupe suit la méthodologie du *GHG Protocol* pour mesurer ses émissions de GES. Le bilan carbone du Scope 3 est établi avec un an d'écart, dans la mesure où les données de l'année précédente (ici, 2023), sont celles que le Groupe considère comme les plus fiables considérant les incertitudes de mesure existantes et inhérentes au secteur.

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 ces 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. Les facteurs d'émissions relatifs aux fluides frigorigènes n'ont pas été mis à jour.

Concernant le scope 3, les facteurs d'émissions ont été mis en place en 2018. A titre d'illustration, les facteurs d'émissions ont été mis à jour pour ce qui est des données relatives au volume de lait liquide quand des diagnostics sont effectués chez les producteurs, notamment à travers l'outil *Cool Farm Tool*. De même, les facteurs d'émissions ont été affinés en 2022 sur plusieurs catégories de matières grasses végétales pour apporter davantage de précision.

En 2023, le Groupe a revu sa méthodologie de calcul de l'empreinte carbone de ses matières premières laitières, suivant les recommandations du *Dairy PEF* européen dans le cadre du *GHG Protocol*, permettant d'estimer plus justement l'empreinte carbone des extraits secs des produits laitiers tel que les laits en poudre. Concernant les facteurs d'émissions 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 facteurs d'émissions génériques utilisés dans le cadre de la valorisation en carbone des dépenses Opex et investissements Capex sont estimés en kg de CO_2 par euros de dépense et présentent un facteur d'incertitude (80 %). Néanmoins, cette incertitude élevée est acceptable car les facteurs d'émissions sont appliqués sur des flux financiers robustes, issus de la comptabilité du Groupe, et les dépenses Opex et investissements Capex ne représentent en 2022 que 6 % du total des émissions sur la chaîne de valeur.

Les émissions de GES liées à la flotte propre de véhicules du Groupe intègrent celles des véhicules en location de longue durée.

3.2.1.4.4 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone (E1-7)

Les équipes du Groupe travaillent prioritairement à l'évitement et la réduction des émissions de GES jusqu'à l'atteinte d'un niveau d'émissions incompressibles. Des projets de séquestration carbone labellisés permettront de contribuer à la neutralité carbone planétaire sur l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050, en commençant par son premier périmètre de responsabilité, ses usines, d'ici à 2025. Les projets d'absorption et d'atténuation des GES sont à retrouver dans la partie 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes ».

3.2.1.4.5 Tarification interne du carbone (E1-8)

Depuis 2022, le Groupe a défini et rendu opérationnel son prix interne du carbone, dont la valeur est alignée sur les recommandations du scénario 1,5 °C du GIEC. Il s'est établi en 2022 à 75 euros/t, en 2023 et 2024 à 150 euros/t avec une augmentation régulière atteignant 270 euros/t en 2030. Le prix interne du carbone et sa trajectoire à 2030 ont été validés en Comité d'investissement.

Ce prix est intégré :

- dans l'outil de mesure interne *Bel Carbon Impact Tool* ;
- dans les suivis de performance du Groupe à travers le pilotage de la variation d'un Résultat Opérationnel Courant (ROC) Carbone (résultat du Groupe ramené aux émissions de carbone valorisé en euros grâce au prix interne du carbone) ;
- dans les simulations financières de certains projets, appliqué aux émissions des Scopes 1, 2 ou 3 en fonction des projets simulés. Ainsi par exemple dans un dossier d'investissement d'une chaudière biomasse, l'impact en carbone des Scopes 1 et 2 est converti en euros via le prix interne du carbone et ajouté au calcul du taux de rendement, tandis que dans le cadre d'une innovation de recette, l'impact en carbone du Scope 3 sera considéré et intégré dans le business plan à trois ans.

Le prix interne du carbone est un outil utilisé dans le cadre du modèle de pilotage à « deux jambes », responsable et profitable, cher au groupe Bel, et est une illustration de la pertinence d'utiliser les outils et processus financiers pour soutenir les enjeux extra-financiers.

La mesure du prix interne du carbone tel que recommandée par l'ESRS E1 sera disponible dans les années à venir.

3.2.1.4.6 Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées au changement climatique (E1-9)

Le groupe Bel travaille actuellement sur les incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liées au changement climatique. Les données seront disponibles à un horizon de deux ans.

3.2.2 Pollution (ESRS E2)

3.2.2.1 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.2.2.1.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants en matière de pollution (ESRS 2 IRO-1)

L'analyse de double matérialité et la description des processus pour l'identification des risques sont présentées en 3.1.4.1. Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1).

Afin de fiabiliser au mieux l'analyse des sites concernés par les enjeux de pollution, des travaux sont en cours. Cette analyse et les résultats des consultations des communautés affectées seront publiés dans un horizon de trois ans.

3.2.2.1.2 Politique (E2-1)

Tendre vers un environnement exempt de pollution est une condition pour la sécurité des aliments et la préservation des écosystèmes. Ce sont aussi des priorités absolues pour les acteurs de la chaîne alimentaire. Pour y répondre à son échelle, le Groupe déploie une politique concrète en matière de pollution, qui s'articule autour des quatre axes suivants :

- identifier l'impact du Groupe sur la pollution de l'eau, de l'air et des sols ;
- éviter les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols ;
- réduire les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols ;
- protéger les milieux naturels des rejets (voir 3.2.2.1.3.4 « Protéger les milieux naturels des rejets »).

Le Groupe veille à ce que ces quatre axes soient déployés sur l'ensemble de sa chaîne de valeur :

- dès l'amont agricole, en déployant auprès des éleveurs des solutions afin de réduire les émissions de méthane des troupeaux bovins (voir 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur ») ;
- dans ses emballages, en écartant autant que possible la présence de substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes et, en les concevant de manière responsable pour réduire les déchets en aval et contribuer à une économie plus circulaire (voir 3.2.5.1.3.2 « Concevoir des emballages responsables ») ;
- dans ses usines, en maîtrisant les rejets dans l'eau, l'air et le sol, en s'assurant que les eaux rejetées des usines soient conformes en termes de quantité et de qualité vis-à-vis de la réglementation locale, en maîtrisant la génération et la gestion des déchets, ainsi qu'en poursuivant le déploiement et le maintien de la certification ISO 14001.

Les enjeux autour de la pollution sont gérés d'abord localement par les Directeurs d'usine et suivis au niveau Groupe par les équipes Environnement, Juridique et Qualité au sein de la Direction *Trust & Ethics,* et par les équipes Achat, pour l'amont de la chaîne de valeur.

Cette politique pollution couvre les impacts, et opportunités suivants, de manière à réduire au mieux les impacts suivants :

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS E2				
Pollution				
Prévention et réduction de la pollution	Impact sur la planète et sur la santé humaine de la pollution de l'eau, de l'air et du sol due à nos activités.		-	
	Impact négatif de la pollution de l'eau, de l'air et du sol provenant de la chaîne de valeur de Bel sur la planète et la santé humaine.	-		-
	Travailler avec la chaîne de valeur sur la réduction des polluants, par exemple dans l'agriculture grâce à des pratiques d'agriculture régénératrice ou avec les fournisseurs d'emballages pour limiter la présence de substances préoccupantes.	+		
	Atteinte à l'image du Groupe.		-	
	Perturbation de la continuité des activités, incapacité de fonctionner en raison de la pollution des sols, de l'eau et de l'air et pour des raisons de conformité.	-	-	-
	Vulnérabilité en matière d'approvisionnement (matières premières, etc.) et de capacité d'exploitation (disponibilité et surévaluation des prix).	-	-	

+ - : impact positif / négatif

+ - : opportunité / risque

La pollution étant un enjeu transverse à d'autres problématiques environnementales, les politiques et plans d'action du Groupe pour contribuer à sa prévention et à sa réduction sont également à retrouver dans les sections 3.2.2 « Climat (ESRS E1) », 3.2.3 « Eau et ressources marines (ESRS E3) » et 3.2.5 « Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5) ». Les politiques et plans d'action relatifs à la biodiversité sont disponibles dans la section 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) ». Enfin pour suivre cet enjeu de manière opérationnelle, la stratégie Bel Opérations intègre ces engagements, et les équipes du Groupe les déploient.

Les polluants présentés ci-après sont ceux qui concernent l'industrie du Groupe. Si les seuils sont dépassés, une liste des autres polluants éventuellement identifiés sera publiée dans les prochaines années.

3.2.2.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E2-2 – E2-5)

3.2.2.1.3.1 Identifier l'impact du Groupe sur la pollution de l'eau, de l'air et des sols

Pollution de l'eau, de l'air et du sol sur les opérations propres de Bel

Afin de suivre les principales sources de pollutions pouvant émaner des activités directes de Bel, le Groupe a mis en place des indicateurs de suivi de mesure de différents rejets. Ces rejets sont mesurés selon les réglementations locales en vigueur. Le process de collecte de ces données est décrit dans la partie 3.1.1.1 « Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité (BP-1) ».

Les polluants identifiés dans le cadre des activités directes du Groupe, intègrent notamment :

- le dioxyde de soufre qui contribue à la pollution de l'air ;
- le phosphore qui contribue à la pollution de l'eau et du sol ;
- le protoxyde et le dioxyde d'azote, générés par les activités industrielles et qui contribuent à la pollution de l'air et de l'eau.

Les objectifs du Groupe en matière de pollution sur ses opérations propres visent avant tout à garantir une conformité stricte des activités du Groupe avec les réglementations locales et les normes environnementales en vigueur.

Pollution de l'eau, de l'air et du sol sur la chaîne de valeur du groupe Bel

Le Groupe a élargi l'identification de ses impacts en matière de pollution au périmètre de sa chaîne de valeur. Ainsi, les principaux polluants émis identifiés sont issus des pratiques de l'amont agricole :

- l'azote, issu des effluents des animaux et qui peut contaminer l'eau ;
- le phosphore, principalement issu des opérations de raffinage de la production d'huile de palme et qui peut également être source de pollution de l'eau et du sol.

Le Groupe continuera d'analyser dans les années à venir les autres sources de pollution éventuelles dans sa chaîne de valeur.

Substances préoccupantes et très préoccupantes

Le Groupe ne produit pas de substances préoccupantes et très préoccupantes telles que décrites dans les règlements CE du Parlement Européen et du Conseil [1]. Cependant, ces substances peuvent exister dans les matières premières non alimentaires achetées par le Groupe. Les partenaires de Bel ont une obligation légale de déclarer lorsque l'une de ces substances est présente dans les matières achetées par le Groupe.

Pour se mettre en conformité réglementaire, le Groupe effectue une veille réglementaire systématique en central et avec un réseau de correspondants réglementaires sur les principaux bassins de Bel, couvrant l'ensemble des pays dans lesquels ses produits sont commercialisés. Cette veille active porte également sur les publications scientifiques sur les contaminants chimiques, y compris émergents. Elle vise principalement à anticiper des situations où des substances auparavant autorisées seraient interdites et nécessiterait le recours à des alternatives par Bel.

Les indicateurs demandés par la directive CSRD ne seront pas présentés cette année. Ils seront intégrés progressivement dans le rapport de durabilité dans les années à venir.

3.2.2.1.3.2 Éviter les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols

Pollution de l'eau, de l'air et du sol sur les opérations propres de Bel

Pour éviter les pollutions relatives à l'eau, l'air et le sol dans ses opérations propres, le groupe Bel s'appuie sur trois leviers principaux :

- la prévention d'incidents, la réduction des risques d'atteinte à l'environnement et l'amélioration de la maîtrise des situations d'accident et leurs impacts sur le bien-être des employés et de l'environnement ;
- la mise en œuvre d'un ensemble de processus de traitement des déchets afin d'éviter les risques de pollution et pour limiter l'impact des activités industrielles sur l'environnement (voir 3.2.5.1.3.1 « Maîtriser la gestion des déchets à l'usine ») ;
- la mise en place de stations d'épuration ou d'optimisation de systèmes déjà en place : une part des 13 millions d'euros investis pour réduire l'empreinte environnementale des sites de production en 2024 y est dédiée. Par exemple un projet sur le site de Lons-le-Saunier prévoit un prétraitement puis un traitement biologique de l'eau.

(1) Une substance préoccupante est une substance qui remplit les critères définis à l'article 57 et qui est identifiée conformément à l'article 59, paragraphe 1, du Règlement (CE) n° 1907/2006 du Parlement européen et du Conseil, est classée, à l'annexe VI, partie 3, du Règlement (CE) n° 1272/2008 du Parlement européen et du Conseil (33), dans l'une des classes ou catégories de danger spécifiques, affecte négativement la réutilisation et le recyclage de matériaux contenus dans le produit où elle est présente, au sens des exigences de l'Union en matière d'éco-conception spécifiquement applicables à ce produit. Une substance très préoccupante est une substance répondant aux critères énoncés à l'article 57 du Règlement (CE) n° 1907/2006 (REACH) qui ont été identifiées conformément à l'article 59, paragraphe 1, dudit Règlement.

Pour évaluer la performance des opérations du Groupe en matière de prévention de la pollution de l'eau par le traitement des eaux usées, le Groupe suit les indicateurs suivants :

Indicateurs clé de performance retenus

Rejets des eaux usées	2022	2023	2024
Volume total d'eaux usées *(en milliers de m³)* [a]	3 838	3 988	3 980
Traité en interne	2 200	2 085	2 107
Traité par un tiers avec d'autres effluents	1 638	1 164	1 091
Volume d'eaux usées par tonne produite			
En m³ par tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C)	6,15	6,28	6,13
Qualité de l'eau épurée *(en tonnes)* [b]			
Demande chimique en oxygène (DCO)	80,4	149,9	200
Matière en suspension rejetée	32	28	24
Azote global rejeté	12,7	10,7	8,7
Phosphore total rejeté	3,1	4,9	4,1
Coût du traitement des eaux usées *(en milliers d'euros)* [c]	8 430	8 977	9 731
Épandage de boues de stations d'épuration ou d'eaux brutes [d]			
Matière sèche totale *(en tonnes)*	1 123	1 090	1 031
Azote *(en tonnes)*	98	94	89
Phosphore *(en tonnes)*	92	80	78

(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 5 sites qui pratiquent l'épandage.

Ces indicateurs sont évalués au niveau des usines concernées grâce à des outils de mesure spécifiques.

Pollution de l'eau, de l'air et du sol sur la chaîne de valeur du groupe Bel

Les initiatives du Groupe visant à promouvoir une agriculture plus durable, notamment les pratiques d'agriculture régénératrice pour l'amont laitier et fruitier (voir 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »), ainsi que la certification des matières premières agricoles (Vergers écoresponsables pour les pommes achetées en France, FSC pour le papier/carton, etc.) visent également à réduire la pollution de l'eau, de l'air et du sol liée à la chaîne de valeur du Groupe. Par exemple les pratiques d'agriculture régénératrice permettent une meilleure imperméabilisation du sol et la réduction d'intrants.

Le Groupe n'a pas défini d'objectif spécifique en lien avec la pollution liée à l'amont agricole. Cependant, l'objectif de 100 % du lait et des pommes en transition vers l'agriculture régénératrice d'ici 2030, étendu à toutes les matières premières clés d'ici 2035 (voir 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »), offre des leviers pour réduire cette pollution.

D'autre part, le Code de bonnes pratiques des affaires du Groupe (voir 3.4.2.1.1 « Le Code de bonnes pratiques des affaires de Bel », socle de la politique de conduite des affaires du Groupe) reprend dans ses sept engagements principaux le respect de l'environnement partagé avec ses partenaires tout au long de sa chaîne de valeur. Cet engagement inclut la réduction des pollutions.

Substances préoccupantes et très préoccupantes

La santé des consommateurs est essentielle pour les équipes du Groupe. C'est pourquoi le Groupe applique une vigilance totale sur l'usage de substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes dans les emballages achetés. Ainsi, grâce au travail des équipes du Groupe en amont avec leurs fournisseurs, l'utilisation des substances préoccupantes et extrêmement préoccupantes est limitée au maximum.

Avec l'évolution des réglementations, une substance autorisée peut être reclassée comme substance préoccupante. Pour anticiper cette situation, le Groupe identifie en amont les substances qui pourraient devenir préoccupantes et les retire des emballages.

Le Groupe applique la loi en vigueur la plus contraignante, généralement celle de l'Union européenne. En parallèle, le Groupe prend position sur l'usage d'un certain nombre de substances, comme les PFAS. Une note de position interne liste ces substances, rappelle le cadre réglementaire dans lequel Bel s'inscrit, et décrit le plan d'action et de suivi sur ces substances, afin de les éviter.

En outre, pour s'assurer une gestion appropriée des contaminants chimiques, le Groupe s'impose notamment :

- la prise en compte des contaminants chimiques réglementés dans les différents pays dans lesquels les produits finis sont commercialisés ;
- la prise en compte des contaminants chimiques émergents ;
- la gestion en amont des risques « contaminants » inclus dans la démarche *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP) et suivis par un Plan de Suivi annuel (voir section 3.3.3.2.1.1 « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains ») ;
- des analyses effectuées par des laboratoires externes ;

- la communication des informations aux clients sur les contaminants réglementés dans le pays en question ;
- l'envoi de questionnaires et la réalisation d'audits aux sous-traitants sur la gestion adaptée des contaminants.

Le Groupe n'a pas déterminé d'objectifs spécifiques pour les substances préoccupantes et les substances extrêmement préoccupantes. L'objectif du Groupe est de respecter les réglementations locales et lorsqu'elle est mieux-disante, la réglementation européenne. Le Groupe se donne trois ans pour publier les indicateurs demandés par la directive.

3.2.2.1.3.3 Réduire les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols

Pollution de l'eau, de l'air et du sol sur les opérations propres de Bel

Le Groupe s'engage à minimiser la pollution des ressources en eau et des sols sur ses opérations propres en s'assurant d'être conforme à la réglementation sur les rejets dans chacun de ses sites. Le Groupe ambitionne à terme de tendre vers des rejets dont la qualité est la plus proche possible de celle des écosystèmes aquatiques.

Le Groupe n'a pas déterminé d'objectifs spécifiques pour la réduction des polluants atmosphériques, des rejets dans l'eau et de la pollution des sols, et les charges spécifiques respectives. L'objectif du Groupe est de respecter les réglementations locales pour chacun de ses sites opérationnels.

Outre le respect des réglementations en vigueur, le Groupe a mis en place un standard de mesure et de contrôle de la DCO (Demande Chimique en Oxygène) au niveau Groupe, un standard de bonnes pratiques avec des méthodes de mesures détaillées (équipements, fréquences).

Les réglementations relatives aux rejets deviennent de plus en plus strictes et le Groupe agit en conséquence. Ainsi, des investissements relatifs à de nouvelles installations de traitement des effluents ou des mises à niveau d'installations existantes sont prévus entre 2024 et 2026 dans quatre usines du Groupe.

Dans ses opérations, le groupe Bel mesure certaines substances dans les rejets dans l'eau, l'air et le sol de ses usines, comme la teneur en azote et phosphore dans les boues de ses stations d'épuration.

Indicateurs clé de performance retenus

	2022	2023	2024
Atteintes à l'environnement			
Nombre d'incidents*	56	84	144
Nombre d'actions correctives*	53	72	69
Rejets dans le sol (valorisation agronomique des boues)			
Azote *(en tonnes)*	98	94	89
Phosphore *(en tonnes)*	92	80	78
Autres émissions dans l'air			
Protoxyde d'azote, dioxyde d'azote, etc. *(en tonnes)*	181	185	192
Dioxyde de soufre *(en tonnes)*	119	114	77

* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific)*.

Ces indicateurs sont évalués au niveau des usines concernées, grâce à des outils de mesure spécifiques. Les émissions dans l'air sont calculées à partir des consommations d'énergie du site et des facteurs d'émissions associés. Pour les rejets dans les sols, les mesures sont directement réalisées sur site sur des boues d'épuration.

La prise en compte des directives européennes relatives aux polluants et aux émissions industrielles sera faite lors du prochain exercice.

Les rejets dans l'eau sont présentés dans la partie 3.2.2.1.3.2 « Éviter les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols ».

Pollution de l'eau, de l'air et du sol sur la chaîne de valeur de Bel

Bel s'engage à minimiser la pollution des ressources en eau et des sols par diverses actions tout au long de la chaîne de valeur :

- encourager la mise en œuvre des pratiques agricoles régénératrices auprès des agriculteurs partenaires pour favoriser le cycle de l'eau, améliorer la porosité du sol, et réduire l'utilisation d'intrants chimiques ;
- accompagner les éleveurs partenaires dans la mise en place de bonnes pratiques de gestion de fumier afin de prévenir les fuites dans l'environnement et limiter l'eutrophisation des milieux aquatiques.

Les pratiques mises en place par Bel avec l'amont de sa chaîne de valeur pour réduire la pollution de l'eau sont détaillées dans la section 3.2.3.1.3 « Actions, indicateurs et objectifs (E3-2 - E3-4) ».

En dehors des activités propres du Groupe, celui-ci ne mesure pas la pollution dans l'eau, l'air et le sol de sa chaîne de valeur.

3.2.2.1.3.4 Protéger les milieux naturels des rejets

Les engagements et les actions de Bel en faveur de l'agriculture régénératrice dans les vergers et les exploitations laitières partenaires, visent à protéger les milieux naturels. Ils sont à retrouver dans la partie 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes ».

3.2.2.1.3.5 Incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liés à la pollution (E2-6)

Bel travaille actuellement sur les incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liées à la pollution. Les données seront disponibles dans un horizon de deux ans. Le Groupe ne dispose pas de provision au titre de risques de pollution ; par ailleurs, en 2024, aucun incident important de pollution n'a été répertorié comme ayant un impact significatif sur les Etats financiers consolidés d'Unibel.

3.2.3 Ressources hydriques et marines (ESRS E3)

3.2.3.1 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.2.3.1.1 Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants liés aux ressources aquatiques et marines (ESRS 2 IRO-1)

L'analyse de double matérialité et la description des processus pour l'identification des risques sont présentées en 3.1.4.1. « Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1) ».

Le Groupe analyse chaque année ses zones à stress hydrique via l'outil *Water Risk Filter* du WWF (voir 3.2.3.1.3.4 « Renforcer la résilience du Groupe et de son écosystème ») et met à jour sa matrice de priorisation et son plan d'action sur les sites les plus concernés.

Afin de fiabiliser au mieux l'analyse sur l'impact global de la ressource en eau par site, des travaux sont en cours. Cette analyse et les résultats des consultations des communautés affectées seront publiés à un horizon de trois ans.

3.2.3.1.2 Politique (E3-1)

Le Groupe est conscient de l'impact de ses activités sur la ressource en eau, non seulement celui sur ses sites de production, mais également celui lié à la production de matières premières et tout au long du cycle de vie de ses emballages. Dépendant de la disponibilité de cette ressource et de son état de préservation, le Groupe s'engage à la protéger et la régénérer, tout au long de sa chaîne de valeur, en particulier sur les zones de stress hydrique.

Pour rendre concret ses objectifs de préservation de la qualité de la ressource en eau et de régénération de la ressource en eau, les équipes du Groupe, en collaboration avec des experts internes et externes, dont le WWF France, ont travaillé sur une ambition globale autour de quatre axes clés, sur l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe :

- mesurer l'impact du Groupe sur la ressource en eau et définir des objectifs ;
- éviter et réduire les prélèvements d'eau ;
- protéger et régénérer la ressource en eau ;
- renforcer la résilience du Groupe et de son écosystème.

La politique eau du Groupe couvre les impacts, risques et opportunités suivants :

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS E3				
Ressources hydriques et marines				
Gestion de la ressource en eau (quantité)	Disponibilité réduite des ressources hydriques.	–		
	Travailler avec les fournisseurs sur l'optimisation de la consommation en eau et la résilience hydrique (prélèvement, consommation, prise en compte du stress hydrique local), et au sein de notre chaîne de valeur (approvisionnement et disponibilité des matières premières, agriculture régénératrice).	+		
	Capacité à investir pour éviter/réduire/recycler/réemployer les prélèvements d'eau/optimiser la consommation.		–	
	Une image dégradée de l'entreprise en raison du non-respect des directives environnementales en matière de préservation des ressources.	–	–	
	Les pénuries d'eau ou les rationnements ont un impact sur la continuité des activités de nos usines et de nos agriculteurs.	–	–	
	Vulnérabilité en matière d'approvisionnement (matières premières, etc) et de capacité d'exploitation (disponibilité et surévaluation des prix).	–	–	
	Une posture de pionnier sur la mesure et le suivi de l'empreinte eau, pour inspirer et transformer notre chaîne de valeur.	+	+	+
Gestion de la ressource en eau (qualité)	Pollution de l'eau par les opérations de Bel.		–	
	Pollution/rejets d'eau provenant à la fois du cycle de vie en amont et de la fin de vie du produit (agriculture et emballage).	–		–
	Régénérer les écosystèmes naturels et réhabiliter les zones humides/tourbières.	+		
	Coût du traitement des eaux avant leur rejet par l'usine en vue de se conformer à la réglementation.		–	
	Controverses liées à la pollution de l'eau.	–	–	
	Une posture de pionnier sur la mesure et le suivi de la pollution, pour inspirer et transformer notre chaîne de valeur.	+	+	+

+ - : impact positif / négatif

+ - : opportunité / risque

Cette politique couvre le périmètre suivant :

- l'amont agricole, en déployant auprès des éleveurs et des pomiculteurs partenaires des pratiques d'agriculture régénératrice et en promouvant de bonnes pratiques de gestion de l'eau auprès de ses fournisseurs (voir paragraphe « Vers une agriculture régénératrice » dans la section 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes ») ;
- en amont, lors du choix des matériaux utilisés pour les emballages (voir 3.2.5.1.3.2. « Concevoir des emballages responsables ») ;
- dans ses usines, lors du processus de production, en prenant en compte l'exposition spécifique de chaque site au stress hydrique ;
- en aval, en travaillant sur la fin de vie des produits et notamment des emballages, leur tri et leur recyclage en continuant à mettre en œuvre la stratégie 5R (Refuser, Réduire, Réutiliser, Recycler, Restaurer) (voir 3.2.5.1.3.2. « Concevoir des emballages responsables ») ;
- au-delà de la chaîne de valeur du Groupe, en s'appuyant sur les principes de l'hydrologie régénératrice afin de « ralentir, distribuer, infiltrer et stocker » le cycle de l'eau.

Conscient de l'importance d'une gestion durable de la ressource en eau, Bel a mis en place une gouvernance interne à plusieurs niveaux. Ainsi, si les enjeux associés à cette politique sont supervisés au plus haut niveau par le *Chief Impact Officer,* celui-ci peut également compter sur d'autres instances :

- depuis 2023, un Comité eau est en charge d'animer et de piloter la réduction de l'empreinte eau sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- depuis 2023 également, un Comité risque eau a la charge de l'évaluation des risques à moyen et long terme. Pour anticiper ces risques, ce Comité coordonne des plans d'action et leur suivi.

Par ailleurs, en 2024, un plan d'acculturation des collaborateurs a également été initié. L'objectif : sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe aux enjeux liés à la ressource en eau. L'hydrologue Emma Haziza est notamment intervenue pour donner une conférence sur le sujet.

Ce plan cible plus particulièrement les métiers critiques comme les responsables environnement, afin de les accompagner au développement de plans d'action concrets sur leur périmètre. Une Fresque de l'eau a été déployée dans ce sens auprès d'une partie des équipes environnement et RSE.

En externe, le Groupe travaille en concertation avec les parties prenantes locales et les acteurs locaux de l'eau sur les sujets qui touchent notamment ses sites industriels. Le Groupe a également rejoint en 2024 le CEO *Water Mandate*, une initiative des Nations unies qui vise à mobiliser l'action des entreprises internationales en faveur de la gestion durable de l'eau. En adhérant à ce mandat, le Groupe s'engage à améliorer l'efficacité de l'utilisation de l'eau dans les opérations directes, à participer à des actions collectives pour réduire les défis liés à l'eau au niveau local, à collaborer avec les communautés pour améliorer l'accès à l'eau potable et à l'assainissement et à faire preuve de transparence en rapportant publiquement sur les efforts fournis et les progrès en matière de gestion de l'eau.

La politique eau du Groupe est disponible sur son site Internet [1]. Elle couvre l'ensemble des impacts, risques et opportunités identifiés sur cet enjeu, et y répond au travers des plans d'action décrits plus loin.

3.2.3.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E3-2 – E3-4)

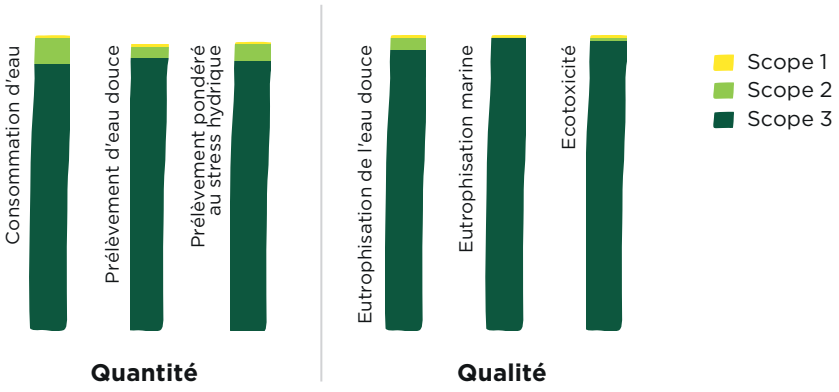
3.2.3.1.3.1 Mesurer l'impact du Groupe sur la ressource en eau sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et définir ses objectifs

Le Groupe s'engage à évaluer son empreinte eau sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, de la ferme à la fourchette.

Dans le cadre de la définition de son ambition eau, le Groupe a réalisé en 2023 son « bilan empreinte eau » couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, à l'image d'un bilan carbone. Pour cela, le Groupe a travaillé en partenariat avec le cabinet de conseil Quantis pour collecter les données liées à la quantité et à la qualité de l'eau. Cette initiative fait suite à la longue expérience de mesure de l'eau dans les usines du Groupe depuis 2008 et marque une avancée significative en étendant cette mesure à l'ensemble de la chaîne de valeur.

À l'issue de ces travaux, les indicateurs ont démontré que le Scope 3 représente de loin l'impact le plus significatif de l'empreinte eau du Groupe en quantité et en qualité (entre 90 % à 99 % de l'impact total).

Empreinte eau du Groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur [2]



(1) https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2024/07/politique-eau-groupe-bel.pdf.

(2) Mesure réalisée en 2023. Cette mesure sera reconduite dans les années à venir.

Les premières analyses révèlent que les activités liées aux fruits ont un plus fort impact [1] sur la ressource en eau que les activités laitières, en raison des besoins d'irrigation pour les exploitations en France et aux États-Unis. En effet, la consommation d'eau des vergers représente 33 % des consommations d'eau de la chaîne de valeur totale du Groupe mais seulement 8 % des volumes achetés. Le sujet de l'irrigation des vergers est donc un sujet stratégique pour diminuer l'empreinte eau du Groupe.

Néanmoins, le Scope 2 représente aussi un impact important pour le Groupe puisque 9 % de son impact vient des énergies renouvelables issues des barrages hydroélectriques qui génèrent une évaporation importante de l'eau retenue dans les réservoirs.

En ce qui concerne les indicateurs liés à la qualité de l'eau, le Groupe concentre son attention sur les pollutions causées par l'excès d'azote issu des effluents des animaux, ainsi que par le phosphore issu principalement du process de raffinage de la production d'huile de palme.

Pour poursuivre cet engagement de mesurer l'empreinte eau du Groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, le Groupe s'est fixé plusieurs objectifs :

- mise en place d'un prix interne de l'eau par site : la valeur de l'eau peut dépendre des zones géographiques, selon les réglementations en vigueur, des situations de stress hydrique, etc. En fixant un prix interne de l'eau, Bel souhaite intégrer le coût réel de son utilisation, en prenant en compte les externalités négatives notamment les différentes pressions locales sur les ressources. Ce prix permettra également la prise en compte de la ressource en eau dans les processus de décision du Groupe. En 2024, une première analyse du prix de l'eau a été effectuée. Ces analyses devraient permettre le déploiement d'un prix de l'eau pour chaque site à un horizon de un à deux ans ;
- définition des objectifs par site : à terme, le Groupe souhaite intégrer les enjeux locaux de chacun de ses sites pour définir des objectifs de réduction des prélèvements et de la pollution par site. En 2023, le Groupe a été sélectionné par le SBTN *(Science-Based Targets Network for Nature)* sur plus de 200 candidats pour faire partie des 17 entreprises dans le monde à tester la méthodologie basée sur les limites planétaires, en rendant compte des pressions exercées sur l'eau en quantité et en qualité. En 2024, une matrice de priorisation des sites a été mise en place intégrant notamment le risque de stress hydrique issu du *Water Risk Filter* du WWF ;
- pilotage de l'empreinte eau du produit via le *Water Impact Tool :* à l'instar de son outil de pilotage carbone, le Groupe souhaite pouvoir estimer l'empreinte eau à l'échelle d'un produit, d'un pays, d'une marque ou d'un département. Le Groupe a pour ambition de mettre en place cet outil sur l'ensemble de son périmètre à un horizon de deux ans ;
- travail avec les fournisseurs : via sa Charte des achats responsables, le Groupe sensibilise ses fournisseurs à préserver la ressource en eau et à réduire l'empreinte eau de leurs produits.

3.2.3.1.3.2 Éviter et réduire les prélèvements d'eau de l'ensemble de la chaîne de valeur

Dans les usines du Groupe

Le Groupe met en place des actions depuis 2008 pour réduire ses prélèvements en eau dans les usines, en priorisant les sites ayant un risque important de stress hydrique. En 2023, le Groupe a défini sa feuille de route jusqu'à 2035, qui intègre plusieurs leviers d'actions tels que la réduction des consommations d'eau via l'amélioration continue, la récupération des eaux issues de matières laitières, la réutilisation des eaux sorties de stations d'épuration après traitement ou encore l'optimisation des activités de nettoyage. Certains de ces leviers restent toutefois contraints par les réglementations locales.

En outre, le Groupe veille à ce qu'aucune de ses activités ne prélève plus que le quota alloué afin de garantir une répartition locale équitable des ressources en eau et s'engage à ce titre à :

- réduire ses prélèvements en eau de 45 % en intensité (m^3 par tonne produite) d'ici à 2035 par rapport à 2017. Cet engagement est notamment lié à la poursuite de la démarche *Wasabel* qui vise à réduire la consommation d'eau ;
- identifier plusieurs leviers de réduction comme la réduction des consommations d'eau au moment du nettoyage ;
- étudier des projets de réutilisation des eaux issues de la concentration de la matière laitière (un pilote est déployé en France) et la réutilisation des eaux sorties de station d'épuration (une étude est en cours en France) ;
- en s'engageant à réduire le gaspillage alimentaire dans ses opérations de 50 % en intensité d'ici à 2030 par rapport à 2021 (voir 3.2.5.1.3.3 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

Certains sites vont plus loin encore. En 2024, l'usine Bel d'Évron fait ainsi partie des 55 sites industriels français issus de secteurs variés (agroalimentaire, chimie, électronique, métallurgie, papeterie, etc.) à s'être engagé dans une démarche de sobriété hydrique et retenus par le plan Eau de l'État français. Dans ce cadre, le site d'Évron va bénéficier d'un accompagnement de proximité pour réduire sa consommation en eau de 10 % et plus d'ici à 2030.

En 2024, les prélèvements d'eau des opérations du Groupe sont en diminution par rapport à 2017 (– 4,9 %), et atteignent 6,66 m^3 par tonne produite (voir tableau ci-après). L'intensité des prélèvements en eau des usines du Groupe, ramenée au chiffre d'affaires (voir Chapitre 5.3 « Examen de la situation financière et du résultat ») des activités à fort impact climatique [2] est de 1,2 m^3 par milliers d'euros de chiffres d'affaires.

(1) En intensité.
(2) Toutes les activités de Bel (code Nace C.) sont considérées dans un secteur à fort impact climatique, d'après le Règlement (UE) n° 2019/2088.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Réduire l'empreinte eau de ses sites de production	Prélèvements d'eau par tonne de produits finis vs 2017 *	– 0,6 %	– 2,3 %	- 4,9 %	– 16 % [a]	☹	– 33 % [a]

(a) Cet objectif est la traduction de l'objectif 2035 de diminuer de 45 % les prélèvements en eau par rapport à 2017.
* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific)*.

L'objectif de diminution des prélèvements d'eau dans les opérations du Groupe a été validé par le Comex. Il s'appuie sur la somme des initiatives des usines de Bel pour réduire leurs prélèvements jusqu'en 2035, en prenant notamment en compte le risque de stress hydrique de l'implantation de chacun des sites.

D'autre part, le Groupe mesure également la consommation d'eau [1] de ses sites de production :

Consommation d'eau	2022	2023	2024
En m^3 par tonne produite (tous produits B-to-B et B-to-C)	6,96	6,84	6,66
En milliers de m^3	4 423	4 294	4 267
Dont dans les zones à stress hydrique	980	928	342
Dont dans les zones à fort stress hydrique	473	526	463
Intensité hydrique (consommation d'eau par milliers d'euros de chiffre d'affaires)	1,23	1,19	1,15

Le prélèvement et la consommation d'eau sont mesurés par chaque site de production de Bel et consolidés au niveau Groupe à partir des données de consommation réelles, sans réalisation d'estimation ou d'extrapolation.

Les indicateurs relatifs à la réutilisation et au stockage de l'eau (E3-4-28 c) seront publiés lors d'un exercice ultérieur.

Sur l'amont agricole

Alors que la production des matières premières représente plus de 70 % de ses prélèvements annuels en eau, le Groupe agit via la mise en place de pratiques d'agriculture régénératrice (voir 3.2.5 « Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) »). En comparaison avec les pratiques traditionnelles, elles permettent de réduire l'apport en eau des cultures, en évitant l'évapotranspiration excessive du sol et en augmentant la capacité de rétention d'eau du sol. L'agriculture régénératrice permet aussi de réduire l'érosion et le ruissellement et de maximiser l'infiltration de l'eau dans les sols, afin de ralentir le cycle de l'eau. En parallèle, Bel accompagne ses fournisseurs à mettre en place des bonnes pratiques en matière de gestion de l'eau.

Pour réduire son empreinte sur l'amont agricole, Bel se fixe plusieurs objectifs :

- utiliser 100 % de lait provenant de vaches ayant accès au pâturage dans les régions de tradition pastorale d'ici à 2025 ;
- utiliser 100 % de lait et de pommes provenant de filières agricoles régénératrices d'ici à 2030 et 100 % des matières premières clés d'ici à 2035 ;
- s'appuyer sur des outils de mesure afin de favoriser le développement de produits peu intenses en eau.

Sur les emballages

14 % de la consommation en eau du Groupe provient de la production des emballages, principalement en raison de l'utilisation d'aluminium et de plastique. Ainsi, depuis 2022, le Groupe cherche à :

- réduire autant que possible la quantité de matériaux utilisée pour ses emballages ;
- engager un dialogue avec les principaux fournisseurs de matériaux de rang 1 et 2 du Groupe sur leur politique de gestion de la ressource en eau, notamment les fournisseurs de papier et de carton qui sont des matériaux très consommateurs d'eau. Le Groupe travaille également avec ses producteurs d'aluminium, un matériau qui nécessite beaucoup d'eau pour sa production et peut être source de pollution. Le Groupe privilégie aussi les fournisseurs engagés dans une démarche de production responsable, selon le standard ASI performance ;
- privilégier des matériaux d'emballage d'origine végétale qui consomment peu d'eau et favoriser les matériaux recyclés ou provenant de sources durables (voir 3.2.5.1.3.2 « Concevoir des emballages responsables »).

Le Groupe mesure l'impact de ses emballages sur l'eau grâce à l'utilisation de l'outil eQoPack (voir 3.2.5.1.3.2 « Concevoir des emballages responsables »).

Les grands leviers ont été identifiés dans le cadre de la mesure de l'empreinte eau du Groupe, il conviendra dans les prochains exercices d'affiner les plans d'action et de cadencer leur mise en œuvre.

(1) La consommation d'eau correspond à la quantité d'eau prélevée qui n'est pas restituée.

3.2.3.1.3.3 Protéger et régénérer la ressource en eau de l'ensemble de la chaîne de valeur

Outre l'optimisation des consommations d'eau, le Groupe cherche à préserver sa qualité et contribuer à sa régénération, tout au long de la chaîne de valeur.

Améliorer le traitement des eaux usées

Pour l'ensemble de ses sites, le Groupe s'assure d'être en conformité avec les réglementations en vigueur sur les rejets et souhaite tendre vers des rejets dont la qualité est la plus proche possible de celle des écosystèmes aquatiques.

Garantir des pratiques agricoles durables

En amont de sa chaîne de valeur, les pratiques d'agriculture régénératrice mises en place par le Groupe (voir le paragraphe « Vers une agriculture régénératrice » dans 3.2.4.3.4 « Restaurer la biodiversité et écosystèmes ») permettent également de favoriser le cycle de l'eau, améliorer la porosité du sol, et préserver la qualité de l'eau.

Par exemple, le Groupe met en place différentes pratiques agricoles durables en accompagnant ses éleveurs partenaires dans :

- la mise en place de bonnes pratiques de gestion du fumier pour prévenir les fuites dans l'environnement et limiter l'eutrophisation et la pollution aquatique ;
- la mise en place de couverts végétaux pour limiter l'évapotranspiration, améliorer l'infiltration de l'eau et la structure du sol ;
- l'installation de systèmes de goutte-à-goutte pour limiter les prélèvements et les consommations d'eau ;
- la diminution et la mise en place de bonnes pratiques d'utilisation des intrants afin de limiter la pollution aquatique ;
- en développant des projets d'agroforesterie pour un équilibre optimal de l'eau (voir paragraphe « Promouvoir l'agroforesterie » dans la partie 3.2.2 « Climat (ESRS E1) »).

Développer des emballages responsables

Pour ce qui est de l'impact de ses emballages, la politique sur les Portions Durables du Groupe (voir 3.2.5 « Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5) ») permet d'aller vers une économie circulaire, et ainsi de réduire les pressions exercées sur les ressources naturelles et d'éviter la pollution de l'eau, grâce au traitement de la vie des emballages.

Préserver et réhabiliter les milieux humides

Les zones humides, en particulier les tourbières, retiennent et filtrent l'eau, captent le carbone et sont un réservoir de biodiversité. Le Groupe s'engage, à travers un plan de séquestration, à réhabiliter des tourbières notamment au sein du berceau historique du Groupe, le Jura. Surnommées « les reins de la planète », les tourbières sont en effet des zones à impact positif sur la qualité de l'eau, en filtrant l'eau au sein des bassins-versants. Elles contribuent également à limiter les inondations en cas de fortes pluies et à réguler le débit des cours d'eau à l'étiage [1] au cours des mois les plus secs.

L'ambition du Groupe est de garantir qu'aucune de ses activités ne dégrade les zones humides et de s'engager activement dans la restauration et la conservation des tourbières dans un horizon de deux ans (voir le paragraphe « Les tourbières, un trésor de biodiversité clé dans la séquestration du carbone » dans la section 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes »).

3.2.3.1.3.4 Renforcer la résilience du Groupe et de son écosystème

L'accès à une eau en quantité suffisante et de bonne qualité est une priorité pour Bel. Ainsi, dans le cadre de sa mission *For All,* le Groupe œuvre à renforcer la résilience des populations et de l'écosystème socio-économique dont elles sont dépendantes. Il est également clé de travailler sur un approvisionnement des matières premières qui intègre la dimension des risques générés par les conséquences du réchauffement climatique sur la ressource en eau.

Améliorer la résilience des sites industriels et des employés

Majoritairement gérée par le service public, l'eau potable utilisée dans les usines du Groupe provient des cours d'eau de surface (rivières, lacs ...) ou des eaux souterraines (nappes phréatiques), qui peuvent faire l'objet de problématiques de disponibilité dans certaines zones. Une évaluation du risque de disponibilité de l'eau est faite annuellement au travers de l'outil *Water Risk Filter* du WWF qui donne une idée de la disponibilité de l'eau par bassin hydraulique. En 2024, 76 % des sites Bel sont en zone de vulnérabilité, de stress hydrique ou de pénurie. En 2023, le Groupe a établi une matrice de priorisation des sites en prenant en considération notamment les risques de stress hydrique et les volumes de chaque site. Cette priorisation est reflétée dans la feuille de route des investissements du Groupe, mise à jour tous les ans.

Comme précisé dans les différents plans d'action, le Groupe veille également à adapter son objectif de prélèvement, en particulier sur les zones de stress hydriques. 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 le WWF. Le classement est actualisé chaque année.

L'augmentation de la résilience des sites passe aussi par un accès durable à l'eau pour les populations qui y travaillent. Le Groupe s'engage à garantir l'accès à l'eau potable, à l'assainissement et à l'hygiène pour tous ses employés.

Adapter sa stratégie d'approvisionnement

Les stratégies d'approvisionnement du Groupe jouent un rôle crucial dans la construction de la résilience en eau du groupe Bel. En effet, en adaptant ses sources d'approvisionnement aux risques identifiés liés à l'eau par région tels que les pénuries, ou les inondations, le Groupe souhaite garantir un accès durable à ses ingrédients.

(1) Niveau moyen le plus bas d'un cours d'eau, à partir duquel on mesure les crues.

Augmenter la résilience de l'amont agricole

Les bassins agricoles sont aujourd'hui sujets à une pression accrue liée aux effets du changement climatique (bien qu'inégale selon les bassins considérés). Certaines zones où le Groupe opère sont en situation de stress hydrique. Afin d'augmenter la résilience des exploitations agricoles, le Groupe souhaite mettre en place deux actions complémentaires :

- la réduction des besoins en eau ;
- la mise en place de solutions pour satisfaire les besoins incompressibles en garantissant le bon équilibre du cycle de l'eau (via des changements des fourrages, la mise en place de pratiques d'agriculture régénératrice ou encore la mise en place de haies).

Comme précisé dans les différents plans d'action, le Groupe veille également à adapter ces objectifs, en particulier sur les zones de stress hydrique.

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 le WWF. Le classement est actualisé chaque année.

3.2.3.1.4 Incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liés aux ressources aquatiques et marines (E3-5)

Le groupe Bel travaille actuellement sur les incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liées aux ressources aquatiques et marines. Les données seront disponibles à un horizon de deux ans.

3.2.4 Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)

3.2.4.1 Stratégie

3.2.4.1.1 Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle d'affaires (E4-1)

La biodiversité est présente partout sur Terre, et le Groupe est conscient que chacune de ses opérations peut avoir un impact sur cette biodiversité. Le Groupe est également très dépendant de cette biodiversité et de son état de préservation. Son objectif est donc de préserver et de restaurer la biodiversité de la ferme à la fourchette ; dans le but de promouvoir une production durable et responsable de ses produits tout au long de la chaîne de valeur.

À date, le groupe Bel ne s'est pas encore muni d'un plan de transition biodiversité au sens de la CSRD. Les informations requises par la norme sur ce sujet seront publiées dans les prochaines années.

Pour autant, le Groupe a défini une forte ambition et déploie des plans d'action sur ces enjeux écosystémiques.

3.2.4.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)

L'identification des risques est présentée en 3.1.3.3. « Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3) ».

L'identification des impacts liés à la biodiversité a été menée à deux niveaux : sur les opérations directes de Bel et sur sa chaîne de valeur.

S'agissant des opérations directes, le Groupe a réalisé une étude en 2023 qui lui a permis d'identifier les sites prioritaires en matière d'impacts sur les sols, l'eau et la biodiversité. L'étude s'est intéressée à plusieurs indicateurs clés :

- pour le sol : pressions liées à l'utilisation et à la dégradation des terres et l'acidification terrestre ;
- pour l'eau : pressions liées à l'utilisation de l'eau et la disponibilité en eau ;
- pour la biodiversité : la biodiversité des espèces, la biodiversité des écosystèmes et la proximité du site avec des espèces menacées.

L'étude de priorisation des sites est cours de réactualisation, suivant la nouvelle mise à jour de la méthodologie SBTN de juillet 2024. Les conclusions seront présentées dans les années à venir.

À date, les communautés susceptibles d'être affectées par les impacts et les risques de Bel n'ont pas été intégrées à l'étude du Groupe.

Sur sa chaîne de valeur, en 2023, le groupe Bel a pu s'appuyer sur le soutien et l'expertise du WWF France et de l'agence Metabolic pour réaliser les étapes 1 et 2 (Évaluer et Interpréter et prioriser), selon la méthodologie de la SBTN. Cette analyse permet de donner une vision globale du niveau d'impact des différentes matières premières qui entrent dans les chaînes de production de l'amont jusqu'à l'aval. Les résultats ont confirmé que l'activité laitière était la plus impactante, et que les projets déjà mis en place par le Groupe, notamment sur l'agriculture régénératrice, ou encore l'agroforesterie, adressaient bien les enjeux prioritaires de la biodiversité.

Cette étape a également permis au Groupe d'identifier les impacts d'autres activités amont sur la nature, notamment celles liées à l'amont fruitier, et a permis au Groupe de comparer ses impacts à ceux d'entreprises du même secteur.

En outre, cette analyse a montré que les impacts des opérations du Groupe sur les vecteurs de perte de biodiversité que sont l'exploitation directe des ressources naturelles (hors eau douce et sols) et les espèces exotiques envahissantes ne sont pas matériels tout au long de sa chaîne de valeur.

3.2.4.2 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.2.4.2.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants liés à la biodiversité et aux écosystèmes (IRO-1)

L'analyse de double matérialité et la description des processus pour l'identification des risques sont présentées en 3.1.4.1. Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1).

Les impacts, risques et opportunités identifiés par le Groupe lors de son analyse de double-matérialité sont en cohérence avec ceux identifiés lors de l'analyse menée avec la méthodologie SBTN.

Le Groupe, à travers la nature de son activité, a une dépendance à la biodiversité, comme explicité dans sa politique : « les entreprises de l'agroalimentaire dépendent de la biodiversité : par exemple plus de 75% des cultures vivrières dépendent de la pollinisation par les insectes » (1).

Afin de s'assurer de considérer les attentes des communautés affectées, le Groupe s'appuie sur son partenaire clé, le WWF France, pour se faire le relais desdites communautés affectées.

Afin de fiabiliser au mieux l'analyse des sites en zones sensibles, des travaux sont en cours. Cette liste de sites sera publiée à un horizon de trois ans.

3.2.4.2.2 Politique (E4-2)

La politique biodiversité du Groupe s'appuie sur sa démarche environnementale, qui vise à garantir une gestion durable des ressources naturelles tout en réduisant les impacts du Groupe sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Le Groupe y adresse les enjeux environnementaux de manière transversale, de la ferme à la fourchette, en s'appuyant sur le concept de limites planétaires.

Ce concept décrit neuf seuils environnementaux critiques, au-delà desquels il y a un risque élevé de dommages irréversibles pour la planète et les hommes :

- le changement climatique ;
- l'érosion de la biodiversité ;
- la perturbation des cycles de l'azote et du phosphore ;
- le changement d'usage des sols ;
- le cycle de l'eau douce ;
- l'introduction d'entités nouvelles dans la biosphère ;
- l'acidification des océans ;
- l'appauvrissement de la couche d'ozone ;
- l'augmentation de la présence d'aérosols dans l'atmosphère.

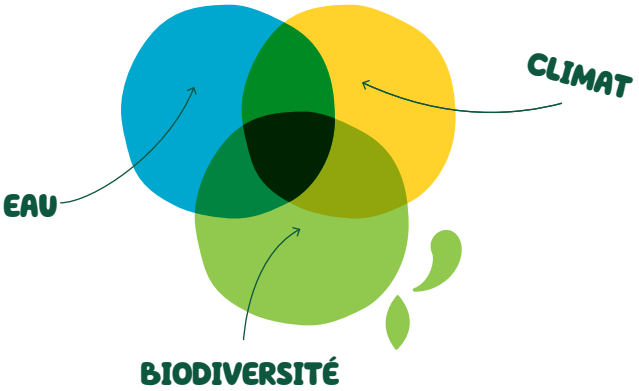
Ces limites sont interdépendantes : des sols sains ont par exemple de nombreux impacts positifs sur le cycle de l'eau, le stockage du carbone et la biodiversité. Pour autant, la capacité de production agricole mondiale a déjà diminué de 23 % du fait de la dégradation des sols (2).

De la même manière, la réduction des émissions carbone et la lutte contre la déforestation assurent un bon fonctionnement du cycle de l'eau et ainsi une bonne préservation des milieux naturels et de la biodiversité.

Comme toutes les entreprises de l'agroalimentaire, la pérennité des activités du groupe Bel est donc étroitement liée à la continuité des services écosystémiques (pollinisation, accès à une eau de qualité, santé des sols, etc.), qui conditionnent la disponibilité des matières premières agricoles utiles à la fabrication des produits du Groupe.

Ainsi, convaincu du rôle clé et transverse de la biodiversité, mais aussi de ses liens intrinsèques avec le climat, l'eau et les autres composantes environnementales, le Groupe travaille depuis 2012, en collaboration avec le WWF France, à l'identification et la réduction de ses impacts environnementaux sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Le Groupe s'est concentré en premier lieu sur l'alimentation animale, pour ensuite étendre sa réflexion sur l'ensemble de l'amont agricole, traduite dans la Charte pour un amont laitier durable, cosignée avec le WWF France en 2018, et que le Groupe déploie désormais dans tous ses bassins laitiers dans le monde.

Interconnexion des enjeux environnementaux



Toujours en collaboration avec le WWF France, le Groupe a ensuite publié en 2019 une politique biodiversité ainsi qu'une politique sur la préservation des forêts et des écosystèmes naturels (3), pour continuer à s'engager à agir responsablement sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, de la production agricole jusqu'aux emballages, en passant par la fabrication des produits.

En décembre 2023, une Charte sylvicole a également été définie (voir paragraphe « Promouvoir des pratiques forestières respectueuses » dans la section 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes ») pour promouvoir des pratiques forestières plus respectueuses de la biodiversité. Le Groupe dispose de ces trois engagements qui visent à couvrir ses enjeux matériels relatifs à la biodiversité.

(1) https://www.ipbes.net/assessment-reports/pollinators.
(2) FAO, 2019.
(3) https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2019/10/forets-et-ecosystemes-fr.pdf.

En 2024, le groupe Bel réaffirme son ambition sur les enjeux du vivant en mettant à jour sa politique biodiversité, applicable à tous les sites et toutes les géographies du Groupe. Cette politique s'appuie notamment sur quatre des cinq facteurs de pression sur la biodiversité de l'IPBES [1] (à l'exception des espèces exotiques envahissantes, non pertinent pour le modèle d'affaires du Groupe) :

- **le changement d'usage des terres,** à travers les risques liés à la déforestation, la conversion des écosystèmes naturels pouvant être induits par les approvisionnements en matières premières (lait, matières premières végétales, fruitières, emballages) ;
- **la surexploitation des ressources naturelles,** telles que le sol et l'eau ;
- **le changement climatique** lié aux émissions de gaz à effet de serre ;
- **les pollutions des sols et de l'eau,** à travers le devenir des emballages mais aussi les pollutions engendrées par la production agricole et les sites de production.

L'objectif à travers cette politique est de préserver et restaurer la biodiversité de la ferme à la fourchette, dans le but de promouvoir une production durable et responsable de ses produits. La politique biodiversité du Groupe a donc vocation à embrasser l'ensemble des enjeux de la biodiversité sur toute sa chaîne de valeur :

- dès l'amont, là où sont produites les matières premières que le Groupe mobilise ;
- dans les sites de production où les produits sont élaborés, notamment concernant le besoin en eau et en énergie ;
- jusqu'à l'aval de la production, notamment pour le traitement des eaux et la fin de vie des produits ;
- mais aussi au-delà de la chaîne de valeur du Groupe afin de préserver et restaurer la biodiversité et les écosystèmes.

Fort des enseignements de ses politiques Climat et Eau, le Groupe structure ainsi sa politique biodiversité autour de quatre axes clés :

- mesurer l'empreinte biodiversité du Groupe et engager les parties prenantes ;
- éviter d'impacter la biodiversité sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- réduire l'impact sur la biodiversité en agissant collectivement pour la préservation des écosystèmes naturels ;
- restaurer la biodiversité et les écosystèmes.

Cosignée par WWF France, la politique biodiversité est supervisée par le *Chief Impact Officer.* Elle est également intégrée et portée par plusieurs comités : le Comité eau, le Comité environnement et le Comité agriculture régénératrice.

Les impacts sociaux liés à la biodiversité feront l'objet de travaux dans les prochaines années.

La politique biodiversité du Groupe Bel couvre les impacts, risques et opportunités suivants :

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS E4				
Biodiversité et écosystèmes				
Protection de la biodiversité et des écosystèmes	Perte de biodiversité due à des écosystèmes endommagés et interdépendants.		–	
	Les activités agricoles en amont ont un impact sur la biodiversité, en particulier en termes d'affectation des terres, de destruction de l'habitat, de dégradation de l'eau et des sols, de déchets et de perturbations.	–		
	Soutenir la transition vers des solutions naturelles telles que l'agriculture régénératrice ou la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.	+	+	
	La perte de terres sous l'effet de la désertification, de la dégradation des sols et de la déforestation, ainsi que la perte d'espèces, diminuant la fertilité du sol et la productivité des écosystèmes, pourraient limiter la capacité opérationnelle de Bel en raison de la rareté des matières premières et de l'augmentation des coûts.	–	–	
	Prendre position et adopter une posture de pionnier sur le sujet, en commençant par mesurer l'empreinte biodiversité.	+	+	+
	Des pratiques agricoles innovantes qui renforcent la résilience en amont.	+		

+ - : impact positif / négatif

+ - : opportunité / risque

La politique Biodiversité du Groupe est disponible sur son site Internet [2].

(1) Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques.
(2) Politique-biodiversite-du-groupe-bel.pdf.

3.2.4.2.3 Actions, indicateurs et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-3)

Le Groupe en est convaincu : la biodiversité et les écosystèmes sont des sujets qui doivent être abordés à l'échelle des territoires. En effet, les actions visant à protéger la biodiversité doivent se construire avec les parties prenantes locales pour s'adapter au mieux aux spécificités de chaque territoire.

Ainsi, la réduction des pressions sur la biodiversité a vocation à être définie à l'échelle locale, en prenant en compte des seuils écologiques locaux, étant donné que les enjeux et impacts diffèrent d'un site à l'autre.

3.2.4.2.3.1 Mesurer l'empreinte biodiversité et engager les parties prenantes du Groupe

Évaluer son empreinte biodiversité

Le Groupe s'engage à évaluer son empreinte biodiversité sur l'ensemble de la chaîne de valeur afin de fixer des objectifs robustes fondés sur la science. Pour ce faire, le Groupe vise à :

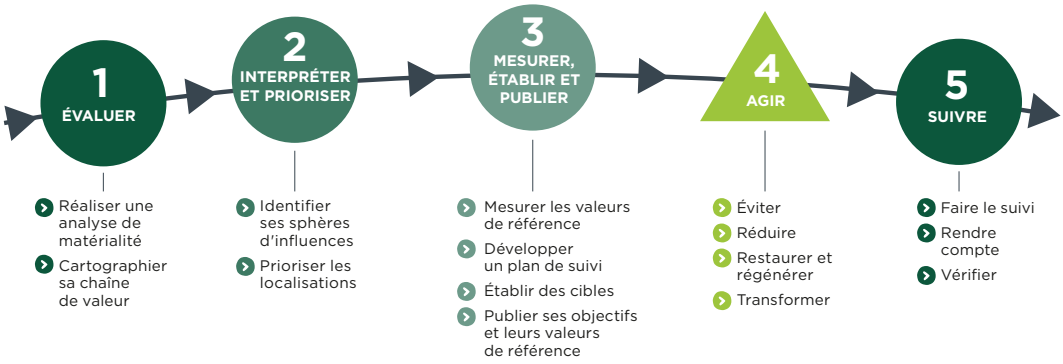
- travailler à la mesure de son empreinte biodiversité globale, en collaboration avec des experts et dans une démarche prospective, sur l'ensemble de la chaîne de valeur, afin d'assurer la soutenabilité de ces activités, en utilisant, par exemple l'initiative SBTN ;
- définir des seuils écologiques locaux en participant à des projets de recherche et de développement de méthode de calcul.

Le Groupe est l'une des entreprises pionnières à avoir intégré dès 2020 l'initiative SBTN, ainsi que le *Corporate Engagement Program*. Ce travail collaboratif a pour objectif de tester une nouvelle méthodologie scientifique qui permettra aux entreprises de prendre en compte les limites planétaires dans leur stratégie.

L'approche méthodologique générale repose sur la méthodologie du SBTN en cinq étapes : (1) évaluer, (2) interpréter et prioriser, (3) mesurer, établir et publier, (4) agir, (5) suivre.

Ces cinq étapes constituent le cadre méthodologique de SBTN pour permettre aux entreprises de se fixer des objectifs robustes scientifiquement et de les accompagner vers une soutenabilité environnementale de leur modèle d'affaires.

SBTN : une approche méthodologique en cinq étapes



En 2023, le Groupe a réalisé les étapes 1 et 2 de la méthodologie SBTN sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Ce premier travail a permis de donner une vision globale du niveau d'impact des différentes matières premières qui entrent dans ses chaînes de production de l'amont jusqu'à l'aval, sur les différentes pressions exercées sur la nature. Cette étude a également permis de revoir l'impact des opérations du Groupe sur ces pressions.

Pour la troisième étape du cadre méthodologique, le Groupe a été sélectionné par SBTN parmi plus de 200 candidats pour faire partie des 17 entreprises dans le monde à tester la méthodologie sur un pilote, en se focalisant sur les problématiques d'utilisation des sols et de l'eau douce.

L'approche SBTN a permis de confirmer la pertinence de la stratégie du Groupe de la ferme à la fourchette, qui encourage la mise en place de pratiques agricoles durables ainsi que le rééquilibrage du portefeuille produits. Des points importants de méthodologie subsistent néanmoins et ont été partagés entre entreprises pilotes et auprès du SBTN. Le Groupe attend désormais les nouvelles versions de méthodologie mises à jour.

Pour encourager les entreprises à agir, le Groupe a partagé son retour d'expérience dans la fixation de cibles SBTN. Ce retour d'expérience a notamment été intégré dans le rapport publié par WWF France en septembre 2024 (Intégrer l'entreprise dans les limites planétaires [1] et partagé lors d'une conférence à Bruxelles en octobre 2024.

Mesurer son empreinte eau

Comme présenté dans la section 3.2.3.1.3.1 « Mesurer l'impact du Groupe sur la ressource en eau sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et définir ses objectifs », le groupe Bel a été pionnier dans la réalisation d'une évaluation de son « empreinte eau » sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Cette évaluation initiale a montré que plus de 90 % de l'empreinte hydrique totale du Groupe provient du Scope 3, confirmant que sa responsabilité ne doit pas s'arrêter aux portes de ses usines.

Déjà engagé sur les sites de production, le Groupe continue de travailler sur l'ensemble de la chaîne de valeur, tant sur les indicateurs quantitatifs que qualitatifs, pour relever les défis de la rareté de l'eau et de la fragilité des ressources.

Rejoindre des coalitions et appeler à l'action

Le Groupe s'engage à encourager l'ensemble de ses parties prenantes à protéger, valoriser et restaurer la biodiversité, en commençant par ses fournisseurs, au travers notamment de sa Charte des achats responsables, qui informe et sensibilise à ces enjeux.

(1) FR_Cap_Nat_2024_web_planches_compressed.pdf.

En parallèle depuis plusieurs années, le Groupe rejoint des démarches et initiatives collectives pour appeler à l'action sur les enjeux du vivant :

- en 2019, le Groupe a rejoint la démarche volontaire Act4nature, regroupant plus de 60 entreprises œuvrant pour la biodiversité à travers le respect d'engagements communs, mais aussi la définition d'engagements individuels ;
- le groupe Bel fait également partie depuis 2020 de l'initiative « Entreprises Engagées pour la Nature ». Cette action, menée par l'Office Français de la Biodiversité, vise à faire émerger, reconnaître et valoriser des plans d'action en faveur de la biodiversité portés par des entreprises ;
- en 2022, le Groupe a rejoint l'appel à l'action *#MakeItMandatory* de Business for Nature avant la COP15 sur la biodiversité, visant à soutenir l'obligation de la part des entreprises à mesurer et communiquer leurs impacts sur la nature d'ici à 2030 ;
- en 2023, le groupe Bel soutient le projet de loi européenne sur la Restauration de la Nature au travers notamment de la campagne *#RestoreNature ;*
- en 2024, le Groupe a rejoint la *Sustainable Agriculture Initiative* (SAI), ONG visant à faciliter le partage des connaissances et des meilleures pratiques pour soutenir le développement et la mise en œuvre de pratiques agricoles durables.

En 2024, le Groupe poursuit ses engagements :

- à l'international, en soutenant le nouvel appel à l'action *« It's Now for Nature »,* rassemblant de nombreuses entreprises pour formuler des recommandations en faveur de la Nature et adopter des politiques ambitieuses lors de la COP16 sur la biodiversité ;
- en France, en pilotant un groupe de travail au sein de l'initiative « Roquelaure entreprises et biodiversité » du secteur agroalimentaire. Constituée dans le cadre de la Stratégie nationale biodiversité 2030 (SNB), qui traduit l'engagement de la France au titre de la convention sur la diversité biologique, cette initiative vise à renforcer la mobilisation des acteurs économiques en faveur de la biodiversité. Les groupes de travail organisés par secteur (cosmétique/textile, construction, matériaux, agroalimentaire, énergie, etc..) ont eu pour objectifs de poser les constats de leurs dépendances à la biodiversité et de décliner leurs cibles et plans d'action pour réduire leurs impacts. Les résultats de ces travaux sont regroupés sous forme de livrables spécifiques à chaque secteur d'activité [(1)]. Le groupe Bel a contribué aux échanges en tant que pilote du groupe de travail dédié au secteur d'activité agroalimentaire.

3.2.4.2.3.2 Éviter d'impacter la biodiversité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur

Éviter la déforestation

Les écosystèmes, en particulier les forêts, doivent être protégés car ils jouent des rôles environnementaux et sociaux essentiels, les forêts hébergeant une part importante de la biodiversité terrestre. Le Groupe s'engage donc à ce que les matières premières qu'il utilise directement ou indirectement (tourteaux de soja et de palme, huile de palme, papiers et cartons) ne contribuent ni à la déforestation ni à la conversion d'écosystèmes naturels, avec pour objectif zéro déforestation d'ici à 2025.

Le Groupe s'est donc fixé pour objectif d'éliminer les risques de contribution à la déforestation ou à la conversion d'écosystèmes de trois matières premières clés :

- dans sa Charte pour un amont laitier durable, le Groupe vise une alimentation animale locale et durable pour diminuer la quantité de fourrage et de concentrés achetés ou de compléments alimentaires protéiques, tels que les tourteaux de soja et de palme. Le Groupe encourage notamment la pratique du pâturage dès que les conditions y sont favorables car les pâturages sont des milieux où la biodiversité est particulièrement présente. En 2024, 99 % du lait collecté par le Groupe provient de vaches ayant accès au pâturage, dans les zones à tradition pastorale ;
- le Groupe favorise l'utilisation de papier et de carton fabriqués à partir de fibres recyclées ou de fibres vierges certifiées provenant de forêts gérées de manière durable. En 2024, le groupe Bel a réalisé des progrès significatifs en atteignant 90% de papier/carton conformes à ses engagements Zéro Déforestation, contre 79 % en 2023 ;
- le Groupe s'engage également à s'approvisionner en matières grasses végétales à 100 % issues de filières agricoles responsables et traçables.

Considérant les résultats sur ces trois matières premières clés qui composent le calcul de l'indicateur zéro déforestation [(2)] (voir tableau ci-après), la surface à risque par rapport à la surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies est mesurée pour 2024 à 29 %, contre 36 % en 2023. Cette baisse est liée à la diminution de la part des emballages non certifiés et/ou non recyclés, tandis que l'huile de palme et l'alimentation animale locale sont restées stables.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Préserver les écosystèmes naturels et lutter contre la déforestation via sa chaîne d'approvisionnement	Zéro déforestation (Surface à risque/surface totale nécessaire à la production des matières premières suivies)* [(a)]	38 %	36 %	29 %	0 %	☺	0 %

(a) L'indicateur zéro déforestation est un ratio entre deux surfaces : surfaces à risque/surfaces nécessaire à la production de commodités considérées à haut risque. L'objectif est d'atteindre le risque zéro. Ce calcul a été défini et est revu tous les ans avec le WWF France. L'analyse de risque est réalisée et revue chaque année par l'ONG.
* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific).*

(1) https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/Livrable_Agroalimentaire_0.pdf.
(2) L'indicateur zéro déforestation est un ratio entre deux surfaces : surfaces à risque/surfaces nécessaire à la production de commodités considérées à haut risque. L'objectif est d'atteindre le risque zéro. Ce calcul a été défini et est revu tous les ans avec le WWF France. L'analyse de risque est réalisée et revue chaque année par l'ONG.

S'approvisionner durablement en matières grasses végétales

Le Groupe a fait de l'accessibilité de ses produits l'un de ses engagements stratégiques prioritaires avec l'objectif de proposer une offre de qualité adaptée au plus grand nombre, partout dans le monde.

Pour répondre à cet objectif, le Groupe s'engage à s'approvisionner en matières grasses végétales (MGV) à 100 % issues de filières agricoles responsables et traçables d'ici 2025. Pour garantir une démarche en accord avec les différents engagements environnementaux du Groupe (préservation des écosystèmes, achats responsables, agriculture régénératrice…) un socle d'engagements a également été défini sur les ingrédients végétaux dès 2020.

Ainsi, le Groupe a souhaité s'assurer un approvisionnement en MGV responsables, issues de filières agricoles responsables, traçables et certifiées lorsque celles-ci existent (par exemple sur l'huile de palme). En l'absence de filières certifiées, le Groupe favorise le plus possible un approvisionnement local et s'assure de s'approvisionner en matières non OGM, exemptes de risque de déforestation, et respectant un socle de pratiques éthiques.

En 2024, les achats de matières grasses végétales se sont élevés à 11 346 tonnes, dont 10 283 tonnes d'huile de palme. L'huile de palme achetée était composée à 100 % de CSPO [1] et 72 % du volume total était ségrégée, assurant ainsi un approvisionnement Zéro Déforestation.

Dans certains pays clés pour le groupe Bel, la crise sanitaire a engendré une crise économique majeure, avec des répercussions sévères sur le pouvoir d'achat des populations locales. Face à cette situation locale sans précédent, le groupe Bel a décidé de travailler sur l'identification de matières grasses végétales locales tout en utilisant de l'huile de palme certifiée *Mass Balanced* afin de trouver le juste équilibre entre un approvisionnement responsable et le maintien de l'accessibilité et du prix de ses produits pour les consommateurs locaux.

Cette année, les approvisionnements en MGV ont représenté 11 346 tonnes au total, dont 11 325 tonnes sont des MGV responsables (huile de palme CSPO ou autres MGV respectant la politique MGV Groupe), soit près de 100% des approvisionnements conformes à la Charte matière grasse végétale (voir tableau ci-après). Malgré un contexte économique compliqué dans certaines zones géographiques, le résultat est stable par rapport à 2023.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Assurer un approvisionnement responsable de la matière grasse végétale utilisée dans les produits [a]	Approvisionnements responsables et certifiés de matière grasse végétale* [a]	96 %	100 %	100 %	100 %	☺	100 %

(a) En 2024, l'huile de palme est considérée comme responsable si elle est CSPO. La donnée 2023 a été recalculée selon cette nouvelle approche.
* Indicateur spécifique au groupe Bel (*entity-specific*).

3.2.4.2.3.3 Réduire l'impact sur la biodiversité en agissant collectivement pour la préservation des écosystèmes naturels

Pour réduire son impact sur la biodiversité, le Groupe s'efforce de répondre aux principaux facteurs de pression auxquels il contribue, en se concentrant sur les trois principaux éléments environnementaux qui influent sur la biodiversité : l'eau, les sols et l'atmosphère. Le Groupe s'engage donc à :

- réduire les émissions de gaz à effet de serre tout au long de sa chaîne de valeur (voir 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur ») ;
- réduire les prélèvements en eau de 45 % en intensité dans les opérations directes entre 2017 et 2035 (voir 3.2.3.1.3.2 « Éviter et réduire les prélèvements d'eau de l'ensemble de la chaîne de valeur ») ;
- limiter le changement d'usage des terres :
  - en encourageant l'évolution des habitudes alimentaires vers une consommation de plus de produits végétaux (voir paragraphe « Proposer une offre végétale attractive » dans la section 3.3.3.2.1.3 « Renforcer l'accessibilité de nos produits »),
  - en réduisant le gaspillage alimentaire sur toute sa chaîne de valeur (voir 3.2.5.1.3.3 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »),
  - en soutenant la transition agroécologique ;
- limiter la pollution des eaux et des sols (voir 3.2.3.1.3.3 « Réduire les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols ») ;
- développer des emballages responsables et notamment réduire l'utilisation de plastique et de l'aluminium dans ses emballages (voir 3.2.5.1.3.2 « Concevoir des emballages responsables »).

Le groupe Bel souhaite également sensibiliser les consommateurs à la biodiversité et aux enjeux environnementaux. Le Groupe encourage des comportements responsables, tels que le choix de produits respectueux de la biodiversité, la réduction du gaspillage alimentaire, la consommation durable et la gestion appropriée de la fin de vie des emballages. En outre, il s'engage à fournir des informations fiables et utiles aux consommateurs pour clarifier les consignes de tri via les emballages.

(1) CSPO (*RSPO-Certified Sustainable Palm Oil*) : certification RSPO (*RoundTable for Sustainable Palm Oil*, table ronde sur l'huile de palme durable) de l'huile de palme notamment soutenue par le WWF. Pour être certifiée CSPO, l'huile de palme doit avoir son identité préservée (*identity preserved*), être ségrégée (*segregated*), ou équilibrée en masse (*mass balanced*).

Préserver et valoriser la biodiversité sur ses sites de production

Le Groupe s'engage à préserver et valoriser la biodiversité sur ses propres sites de production en réalisant une analyse préliminaire avant l'implantation de chaque nouveau site, et en mettant en place des actions pour préserver l'environnement autour de ses sites, en particulier en ce qui concerne ses rejets aqueux (voir 3.2.3.1.3.3 « Protéger et régénérer la ressource en eau de l'ensemble de la chaîne de valeur »).

En 2021, un diagnostic biodiversité a été réalisé sur le site de Pacy-sur-Eure, site de 8 hectares, pilote en matière de biodiversité. Ce diagnostic a été effectué en partenariat avec l'Observatoire de la biodiversité, permettant d'aboutir à un inventaire des différentes espèces de faune et de flore présentes et à des recommandations en cohérence avec les enjeux écologiques identifiés. Les recommandations ont notamment porté sur l'installation de nichoirs et la création de mares. En 2024, des haies refuges et un verger ont été implantés sur le site. Un diagnostic sur la présence d'oiseaux nicheurs a également été réalisé par le Groupement Ornithologique Normand, qui a ensuite partagé ses recommandations.

Mettre en place des pratiques agricoles régénératrices et soutenir la transition agroécologique

Auprès de l'amont laitier

Le Groupe souhaite accélérer l'adoption de pratiques agricoles régénératrices. Ces pratiques favorisent la santé des sols, redonnent de la verticalité au cycle de l'eau, encouragent la diversité des cultures et des habitats naturels, et réduisent l'utilisation de produits nocifs.

Le Groupe s'est engagé avec le WWF France depuis 2018 pour un secteur laitier plus responsable à travers la Charte pour un amont laitier durable. Cette Charte s'articule autour de trois axes stratégiques. Producteurs partenaires, Animaux, Agriculture régénératrice. Sur ce dernier axe, les actions de Bel sont à retrouver dans le paragraphe « Promouvoir l'agriculture régénératrice auprès de l'amont laitier » dans la section 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes ».

Le groupe Bel encourage par exemple la pratique du pâturage dès que les conditions y sont favorables. Le pâturage permet d'accroître l'autonomie protéique des exploitations par rapport à d'autres systèmes, contribue à diminuer la quantité de fourrage et de concentrés achetés ou de compléments alimentaires protéiques, tels que les tourteaux de soja et de palmistes qui peuvent contribuer à la déforestation et apporte des bénéfices pour la santé et le bien-être des vaches laitières.

Le Groupe encourage également activement l'adoption d'une alimentation durable et locale pour les animaux. Cette approche présente de nombreux avantages : diversification des cultures, réduction des émissions liées au transport et réduction du risque de déforestation importée.

En France, 100 % des producteurs de lait donnent accès au pâturage à leurs animaux, et, ils sont encouragés via des incitations financières à améliorer les conditions de pâturage et à s'orienter vers la culture de protéagineux et de légumineuses. 182 producteurs ont profité de ces incitations en 2024.

Auprès de l'amont fruitier

En France, pour soutenir la transition agricole, le Groupe est engagé depuis plusieurs années dans un approvisionnement en pommes conventionnelles provenant de vergers bénéficiant de pratiques d'agriculture durable. Depuis 2019 le label Vergers écoresponsables fournit au Groupe l'assurance du respect de six grands engagements :

1. Favoriser la biodiversité du verger ;
2. Privilégier des méthodes de luttes biologiques ;
3. Adopter des méthodes d'agriculture raisonnée ;
4. Récolter les pommes à la main à maturité optimale ;
5. Garantir la traçabilité du verger au point de vente ;
6. Faire contrôler le respect de ces bonnes pratiques par un organisme tiers indépendant.

L'engagement du Groupe est de s'approvisionner à 100 % de pommes françaises provenant de vergers certifiés Vergers écoresponsables pour les marques.

En 2024, pour sa production en France, la quantité disponible en pommes origine France certifiées Vergers écoresponsables ayant été limitée, le Groupe s'est approvisionné une partie de l'année avec des pommes européennes certifiées Global Gap [(1)].

Le groupe Bel s'engage de manière plus générale à soutenir la transition agroécologique. Le Groupe vise à l'horizon 2030 un approvisionnement à 100 % de lait et de pommes en transition vers l'agriculture régénératrice (voir 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »).

Offrir aux consommateurs le choix de végétaliser leur assiette

Soutenir la transition écologique du modèle agricole ainsi qu'encourager l'équilibre de l'assiette vers plus de fruits et de végétal constituent deux des principaux leviers pour réduire l'empreinte environnementale du Groupe, tant sur les émissions de carbone que sur l'empreinte biodiversité. C'est la raison pour laquelle le groupe Bel est engagé depuis de longues années vis-à-vis de l'amont agricole, avec et pour l'ensemble de son écosystème, et entend équilibrer son offre pour proposer à terme 50 % de produits fruitiers et végétaux et 50 % de produits laitiers (voir paragraphe « Accélérer le positionnement du Groupe sur le segment du fruit et du végétal » dans 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur »).

3.2.4.2.3.4 Restaurer la biodiversité et les écosystèmes

Pour assurer leur pérennité et leur croissance, les entreprises dépendent d'écosystèmes en bonne santé. La biodiversité saine favorise la pollinisation des cultures, la régulation des ravageurs, la qualité des sols et la résilience des écosystèmes, ce qui est essentiel pour assurer la disponibilité à long terme des matières premières agricoles.

(1) Le référentiel Global GAP est un référentiel international, couvrant des enjeux de préservation de l'environnement et de santé et sécurité des ouvriers.

Vers une agriculture régénératrice

Convaincu que la production de ses ingrédients peut avoir un impact positif sur l'environnement et contribuer à la préservation de la biodiversité et à la régénération des écosystèmes, le Groupe a défini en 2023 son ambition autour de l'agriculture régénératrice, en collaboration avec les différentes parties prenantes concernées, dont *Earthworm Foundation* et le WWF France, ainsi que les clients et fournisseurs du Groupe. Le cadre global de référence sur l'agriculture régénératrice prend en compte trois dimensions essentielles : l'environnement, le social et l'économie sur les trois territoires du Groupe que sont le laitier, le fruitier et le végétal. Cette approche globale répond à six objectifs principaux : préserver la santé des sols, favoriser la séquestration et la réduction des émissions de carbone, favoriser la biodiversité, optimiser la gestion de l'eau en termes de quantité et de qualité, réduire l'utilisation d'intrants de synthèse et assurer la viabilité économique des exploitations. Le Groupe s'est fixé des moyens et des objectifs ambitieux, avec un premier objectif d'atteindre 100 % du lait et des pommes utilisés dans les produits du Groupe issus de l'agriculture régénératrice d'ici à 2030, étendu d'ici à 2035 à l'ensemble des autres matières premières clés. Des travaux sont en cours pour assurer l'atteinte de cet objectif entre 2025 et 2030.

Pour piloter son avancée vers l'agriculture régénératrice, le Groupe s'est doté d'un Comité agriculture régénératrice chargé de définir la feuille de route et suivre son déploiement opérationnel.

UNE ALLIANCE POUR ACCÉLÉRER LE MOUVEMENT

Afin d'opérer une transformation significative et pérenne, le Groupe a également la conviction qu'il est essentiel de mobiliser tous les acteurs du secteur agroalimentaire, les coopératives, agriculteurs, éleveurs, distributeurs, experts, ONG, investisseurs et consommateurs. C'est pourquoi, le groupe Bel a lancé en 2023 l'Alliance pour l'Agriculture Régénératrice. Ce mouvement vise à rassembler tous les acteurs de l'agroalimentaire désireux d'accélérer ensemble l'adoption des pratiques d'agriculture régénératrice.

Promouvoir l'agriculture régénératrice auprès de l'amont laitier

L'amont laitier est une filière à fort impact sur les ressources naturelles et sur la biodiversité. Le Groupe s'est fixé des moyens et des objectifs ambitieux, avec un premier objectif d'atteindre 100 % du lait utilisé dans les produits du Groupe issus de l'agriculture régénératrice d'ici à 2030.

De premiers pilotes ont déjà été mis en place pour le lait au Portugal (sur le continent et aux Açores), aux États-Unis et en France, pour ensuite déployer les pratiques plus largement en s'adaptant au contexte local. Aux Açores, cinq fermes partenaires testent des pratiques régénératrices en collaboration avec l'organisation locale *Terra Consultures* sur trois ans. La première année est consacrée au diagnostic de la ferme basé sur des analyses du sol, de la nutrition des vaches, du pâturage et des semences, et à l'élaboration d'un plan d'action avec des consultants spécialisés. Les années suivantes sont dédiées à la mise en œuvre de ces plans d'action, à la formation des agriculteurs et à l'évaluation et sélection des meilleures pratiques. Les premiers résultats montrent une réduction de l'utilisation d'engrais et l'introduction de la diversité des cultures et de la gestion du pâturage.

De la même façon, sur le territoire portugais, le projet pilote de trois ans commence par un diagnostic et des analyses de sol. Cinq fermes partenaires testent de nouvelles pratiques, principalement axées sur la réduction des intrants, l'amélioration de la gestion du fumier et l'introduction de la diversité des cultures. L'ONG française *Earthworm Foundation* et un expert local soutiennent le Groupe dans ce projet. Le projet au Portugal sert également de référence pour développer et tester le cadre global pour l'agriculture régénératrice élaboré par *Earthworm Foundation* nommé Agriboussol.

Aux États-Unis, le Groupe a contribué au déploiement du programme Truterra®, en partenariat avec la coopérative *Land O'Lakes,* en accompagnant huit fermes pilotes partenaires à la mise en place de pratiques d'agriculture régénératrice comme la couverture des sols et la réduction de l'utilisation de fertilisants.

Promouvoir l'agriculture régénératrice dans les vergers

En plus de la certification Vergers écoresponsables des pommes conventionnelles achetées en France, dans le cadre de son ambition autour de l'agriculture régénératrice, le Groupe a pris pour objectif de s'approvisionner d'ici à 2030 à 100 % en pommes selon les principes de l'agriculture régénératrice.

Ainsi, pour ses vergers partenaires, en France, le Groupe encourage, la mise en place de pratiques agroécologiques et notamment le recours à des méthodes de biocontrôle visant à protéger les végétaux par l'utilisation de mécanismes naturels (couverts végétaux pour préserver l'humidité et éviter l'érosion des sols, confusion sexuelle, mise en place de nichoirs à mésanges se nourrissant d'insectes ravageurs, etc.), la gestion raisonnée des sols, de la ressource en eau, et de la biodiversité ou encore la santé, sécurité et les conditions de travail des salariés de l'exploitation agricole.

En parallèle, le Groupe a déployé les premières expérimentations terrain sur l'agriculture régénératrice dans des exploitations fruitières :

- en France, dès 2023, afin de tester à petite échelle les actions identifiées par le Groupe en collaboration avec Biosphères. Au total, ces 5 projets dans des fermes pilotes françaises ont pour but d'obtenir des retours d'expérience précieux pour guider la phase de déploiement à grande échelle d'ici trois ans et la diffusion à l'ensemble de la filière ;
- aux États-Unis, en 2024, des projets de recherche sur l'agriculture régénératrice ont été lancés dans 8 fermes pilotes, en collaboration avec *Understanding AG.* Ces projets de recherche vont permettre d'améliorer les connaissances sur l'agriculture régénératrice pour mieux accompagner les producteurs vers des pratiques agricoles durables. Le Groupe finance également une filière de recherche et d'expérimentation de pomiculture, auprès de l'université West Michigan.

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, notamment au sein de ses différents bassins laitiers. Cette démarche participe à la conservation des écosystèmes au même titre que la lutte contre la déforestation. Pour cela, le Groupe a notamment poursuivi son partenariat avec le WWF France et la Chambre d'agriculture des Pays de la Loire, afin de sensibiliser, de former et de soutenir les éleveurs français d'exploitations laitières aux différentes pratiques d'agroforesterie. Parmi ces pratiques, peuvent notamment être citées la plantation de haies champêtres, de bandes boisées, d'arbres ou encore des plantations forestières permettant de favoriser la biodiversité et de séquestrer le carbone, et de financer localement des projets de plantation.

De 2019 à 2023, ce projet a permis la plantation de 40 000 arbres dans 40 élevages laitiers de l'Ouest, avec une expertise de la Chambre d'agriculture pour les études du sol ou le choix des essences.

La marque Kiri® développe également des projets d'agroforesterie dans les élevages du Groupe en partenariat avec le WWF France. 24 projets ont déjà été réalisés depuis 2022. 20,3 km de haies et 20 300 arbres ont ainsi été plantés, pour un objectif de 30 000 arbres plantés d'ici à 2025. Lamarque a également diffusé au travers de son emballage une campagne « Devenez les gardiens de la biodiversité », pour sensibiliser ses consommateurs à la préservation des insectes, toujours dans le cadre de son partenariat avec le WWF France.

Soutenir des projets de réhabilitation d'écosystèmes

En soutenant des projets de réhabilitation des milieux naturels, le Groupe vise à recréer des habitats sains et diversifiés, essentiels à la survie des espèces végétales et animales. Ces projets peuvent également contribuer à restaurer des corridors biologiques, à améliorer la qualité de l'eau et du sol, et à promouvoir la régénération naturelle des espèces végétales.

Le Groupe soutient des projets au plus proche de ses territoires de production et distribution :

- projets de réhabilitation de tourbières dans le Jura (voir paragraphe « Les tourbières, un trésor de biodiversité clé dans la séquestration du carbone » dans la section 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes »). Ces projets contribuent à séquestrer du carbone sur le long terme et permettent également de préserver la ressource en eau et la biodiversité unique qui occupe ces milieux ;
- projets de restauration des forêts dégradées, de gestion durable des peuplements forestiers en adéquation avec la Charte sylvicole du Groupe (voir paragraphe « Promouvoir des pratiques forestières respectueuses » dans la section 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes ») ;
- l'initiative Nature Impact lancée au printemps 2023 dans le cadre du partenariat avec le WWF France, premier fonds dédié à la préservation de la forêt, basé sur la logique des Paiements de pratiques bénéficiant aux services écosystémiques (PSE), et qui combine protection de la biodiversité et séquestration carbone. Le groupe Bel n'en tire pas de crédit carbone associé ;
- projet de restauration écologique menée dans le nord du Portugal, en partenariat avec le WWF France et Portugal dans la municipalité de Boticas. Cette région de Barroso est particulièrement touchée par des incendies de forêt qui modifient le paysage et la diversité de la région. Basée sur l'authenticité du territoire, ses traditions et l'agriculture traditionnelle qui y est développée, c'est la première région du Portugal à être classée comme patrimoine agricole mondial par la FAO (Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture) ;
- projet de reforestation mené conjointement par Carrefour et Bel Espagne depuis 2023, à Leoz en Navarre, une zone gravement touchée par les incendies de 2022 ;
- projet de reboisement *« A Tree in Hand »* lancé en 2023 au Vietnam, qui vise à reboiser des zones forestières touchées par l'érosion et la perte de mangroves, en plantant 2 500 mangroves en quatre ans en partenariat avec l'ONG Manglub. Ce projet permettra de créer de l'emploi local, sensibiliser à l'érosion de la biodiversité tout en séquestrant du carbone. En 2024, Bel Vietnam a également sensibilisé les populations locales aux impacts négatifs des déchets sur l'environnement marin en organisant des discussions sur une journée, en fournissant des poubelles aux écoles, et en collectant les déchets avec les habitants.

Les sites se trouvant à l'intérieur ou à proximité de zones sensibles sur le plan de la biodiversité ne sont pas publiés cette année.

3.2.4.3 Indicateurs et objectifs

3.2.4.3.1 Objectifs liés à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-4)

Les objectifs définis par le Groupe à date concernent les enjeux carbone (3.2.1 « Climat (ESRS E1) », eau (3.2.2 « Ressources hydriques et marines »), déforestation (3.2.4.2.3.2 « Éviter d'impacter la biodiversité sur l'ensemble de la chaîne de valeur »), matières grasses végétales (3.2.4.2.3.2 « Éviter d'impacter la biodiversité sur l'ensemble de la chaîne de valeur »), approvisionnement en matières issues de l'agriculture régénératrice (3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes ») sont décrites dans des paragraphes actions, indicateurs et objectifs dédiés.

3.2.4.3.2 Indicateurs d'incidence liés à l'altération de la biodiversité et des écosystèmes (E4-5)

En 2023, le groupe Bel a réalisé une étude lui permettant d'identifier les sites prioritaires en matière d'impacts sur les sols, l'eau et la biodiversité. Cette étude a permis de prioriser les sites exerçant le plus de pressions sur la biodiversité. Elle donnera lieu à la définition d'objectifs et de plans d'action locaux dans les prochaines années.

3.2.4.3.3 Incidences financières escomptées des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-6)

Le groupe Bel travaillera sur les incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liées à la biodiversité et aux écosystèmes. Les données seront disponibles à un horizon de trois à cinq ans.

3.2.5 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)

3.2.5.1 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.2.5.1.1 Description des processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (ESRS 2 IRO-1)

L'analyse de double matérialité et la description des processus pour l'identification des risques sont présentées en 3.1.4.1 « Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1) ».

De manière à orienter au mieux ses actions en termes de gestion des matières premières et de déchets, le Groupe a mené une analyse de risque environnemental (à travers des analyses de cycle de vie) pour évaluer l'impact de certains de ses emballages. Il en ressort que, la plupart du temps, l'impact de l'emballage individuel est inférieur à celui de l'emballage familial (voir 3.2.5.1.2 "Politique (E5-1)" pour plus de détails sur la politique Portions durables).

Afin de s'assurer de considérer les attentes des communautés affectées, le Groupe s'appuie sur son partenaire clé, le *Consumer Goods Forum*, qui rassemble entreprises, distributeurs, experts, pour se faire le relais desdites communautés affectées.

3.2.5.1.2 Politique (E5-1)

L'ambition du groupe Bel est de contribuer activement à une économie circulaire, de l'approvisionnement jusqu'à la fin du cycle de vie des produits, pour minimiser l'impact environnemental et optimiser l'utilisation des ressources. Pour atteindre cette ambition, il est essentiel de commencer par mesurer notre empreinte environnementale afin de construire les plans d'action pertinents, suivre nos progrès et identifier les stratégies efficaces. Cela inclut la collecte de données sur la consommation de ressources, les émissions de gaz à effet de serre ou encore la gestion des déchets. En suivant ces indicateurs, nous pouvons non seulement ajuster nos actions, mais aussi démontrer de manière transparente nos avancées vers une économie circulaire en suivant les 5R :

1. **Refuser**

Le groupe Bel travaille à une utilisation plus efficace et durable des ressources d'origine animales et végétales pour fabriquer nos produits ou nos emballages et à la diminution de la consommation de ressources naturelles comme l'eau (voir 3.2.3.1.3.2 « Éviter et réduire les prélèvements d'eau de l'ensemble de la chaîne de valeur ») et la diminution de la consommation d'énergie (voir « Réduction des consommations énergétiques des sites industriels » dans 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur »).

2. **Réduire**

Les équipes du groupe Bel travaillent constamment à réduire :

- les déchets des usines du Groupe (voir 3.2.5.1.3.1 « Maîtriser la gestion des déchets à l'usine ») ;
- les emballages en optimisant la quantité d'emballage et en supprimant tout élément non essentiel à la conservation du produit (voir 3.2.5.1.3.2 « Concevoir des emballages responsables ») ;
- les pertes et gaspillage alimentaires sur toute la chaîne de valeur (voir 3.2.5.1.3.3 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

3. **Réutiliser**

Les équipes travaillent sur des projets pilotes de vente en vrac et de réutilisation des emballages (voir 3.2.5.1.3.2 « Concevoir des emballages responsables ») ainsi que sur le recyclage des eaux usées dans les usines (voir 3.2.5.1.3 « Actions, ressources, objectifs et indicateurs (E5-2) »).

4. **Recycler**

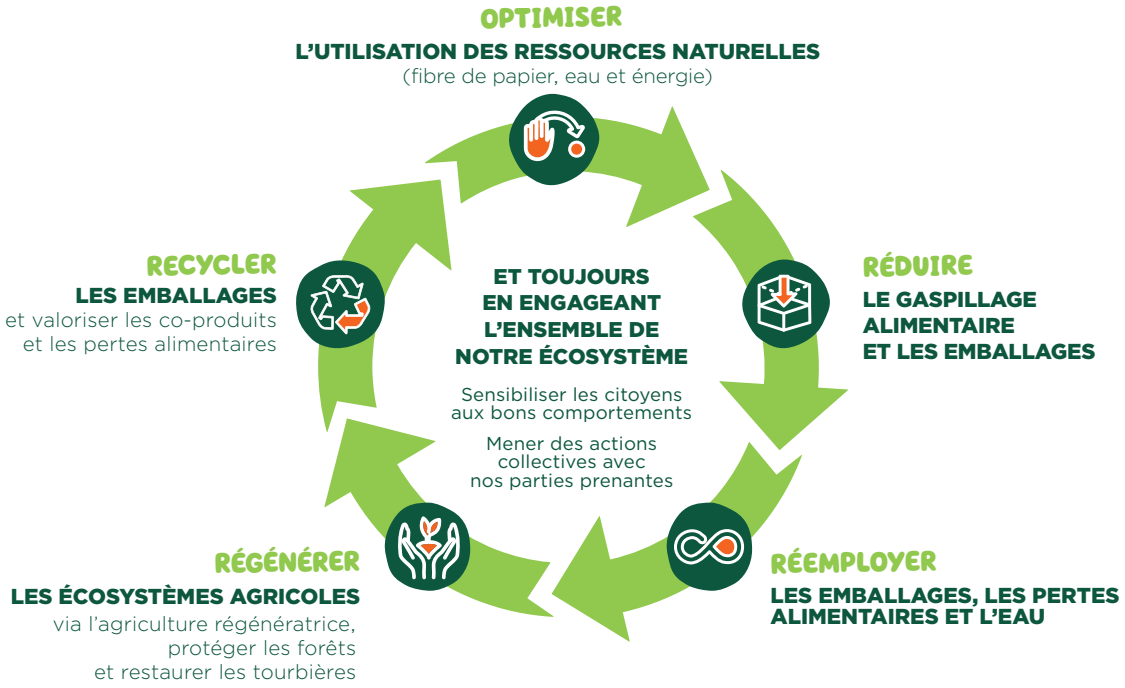
Le Groupe initie des projets portant à la fois sur le recyclage et l'intégration de matières recyclées dans les emballages. Il valorise également les pertes alimentaires comme le réemploi des produits déclassés et l'utilisation des coproduits de la fabrication du fromage (crème, sérum) dans d'autres recettes du Groupe.

5. **Restaurer**

La régénération des écosystèmes agricoles, la restauration des tourbières et la préservation des forêts participent à la démarche circulaire du Groupe, notamment pour la protection des ressources naturelles futures (voir 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes » et 3.2.4.2.3.4 « Restaurer la biodiversité et les écosystèmes »).

Et pour avoir un véritable impact positif, le Groupe doit toujours engager l'ensemble des parties prenantes. Les actions collectives sont essentielles pour faire évoluer l'écosystème du Groupe vers une économie circulaire. La responsabilisation des consommateurs et des citoyens, à travers des actions de sensibilisation, joue également un rôle clé dans cette transition (voir 3.2.5.1.3.3 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

En adoptant ces pratiques, le groupe Bel s'engage résolument à promouvoir un modèle économique plus durable et respectueux de la planète.



Cette politique couvre les impacts, risques et opportunités suivants :

Sous-thème	Intitulé de l'IRO	Chaîne de valeur concernée		
		Amont	Opérations	Aval
ESRS E5				
Utilisation des ressources et économie circulaire				
Gestion des déchets industriels	Pollution des écosystèmes due à la production de déchets et à une gestion déficiente.		–	
Emballages responsables	Impacts environnementaux dus à l'extraction et à la transformation des ressources naturelles.	–		
	Cycle de vie de l'emballage/génération de déchets.	–	–	–
	Capacité à investir et à se conformer à la réglementation croissante.	–	–	
	Atteinte à l'image du Groupe.	–	–	–
	Perte de revenus due au déréférencement de nos produits par les clients en raison de la non-conformité de l'emballage (au regard des règles du client ou de la réglementation).			–
	Soutenir la mise en place de solutions d'emballage innovantes.	+	+	
Lutte contre le gaspillage alimentaire	Impacts environnementaux liés aux déchets alimentaires et à l'utilisation des ressources.	–	–	–
	Le modèle économique des portions contribue à réduire le gaspillage alimentaire dans notre chaîne de valeur en aval.		+	+
	Amélioration de la productivité tout en minimisant les pertes et les dégradations, en priorisant le réemploi, ou en cherchant à récupérer les déchets alimentaires inévitables.		+	

+ - : impact positif / négatif
+ - : opportunité / risque

Pour nourrir ses engagements sur l'Économie circulaire, le groupe Bel porte une politique sur les Portions durables qui se structure selon les 5R. Mise à jour en 2023 (dans la continuité de la Politique publiée en 2018), le Groupe y détaille ses volontés de réduire l'impact de ses emballages, lutter contre le gaspillage alimentaire et contribuer activement à une économie circulaire. La politique Portions durables et ses objectifs sont encadrés par les engagements externes pris par le Groupe auprès du *Consumer Goods Forum* et du Pacte national des emballages plastiques. Le Groupe est également membre de la coalition *Food Waste* du *Consumer Goods Forum* (CGF), de l'initiative 10x20x30, ainsi que l'initiative sur les dates de consommation de *Too Good To Go.*

Le pilotage de cette politique, validée par le Comité exécutif, est assuré par les experts emballages et l'équipe RSE. Un Comité emballage se réunit tous les trimestres pour animer les plans d'action à moyen et à long terme, prendre des décisions sur les priorités et suivre les progrès de tous les indicateurs clés de performance qui découlent des 5R.

Le Comité réunit les experts emballages, dont une équipe dédiée à la transformation des emballages qui se concentre sur le développement de nouveaux emballages ayant un impact réduit sur l'environnement, ainsi que les Départements RSE, marketing-ventes, réglementation et achats. Le sujet emballage est régulièrement animé auprès du Comité opérationnel RSE.

Disponible en ligne sur l'intranet et le site Internet du Groupe, la politique Portions Durables inclut par ailleurs la Charte pour lutter contre le gaspillage alimentaire. Déclinaison opérationnelle de la politique, elle regroupe les bonnes pratiques et les engagements du Groupe tout au long de sa chaîne de valeur.

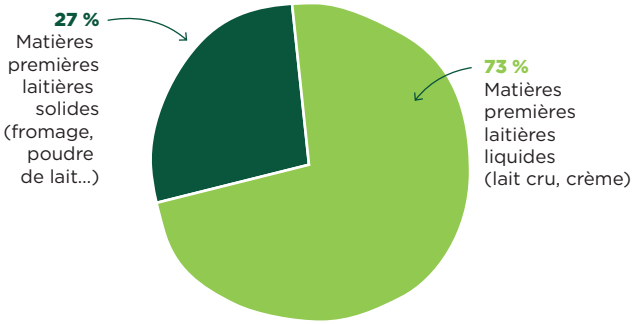
En parallèle de la politique Portions Durables, la déclinaison de la stratégie du Groupe dans les usines, Bel Opérations, porte la question de l'économie circulaire dans les usines et la Charte des achats responsables intègre les devoirs des fournisseurs en matière d'environnement et notamment d'économie circulaire.

3.2.5.1.3 Actions, ressources, objectifs et indicateurs (E5-2 - E5-5)

Les principaux produits alimentaires achetés par le Groupe sont issus de deux grandes catégories : aliments d'origine laitière ou aliments d'origine végétale. Par souci de confidentialité, le groupe Bel ne peut fournir les tonnages des différents produits alimentaires achetés.

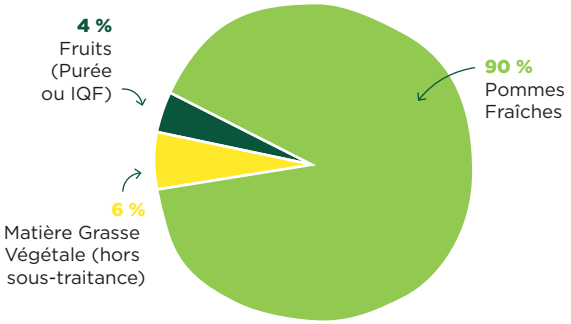
En 2024, la majorité des matières premières laitières utilisées est du lait cru collecté directement par le Groupe auprès des producteurs, ou acheté à des intermédiaires et de la crème (73 %). Le reste se compose de matières laitières solides comme le beurre, le fromage et la poudre de lait (27 %).

Répartition du poids des matières premières laitières achetées (en T. Eq. Lait)



En 2024, les matières premières végétales achetées sont en grande majorité des pommes fraîches (90 %). Le Groupe achète également des fruits surgelés (IQF), de la purée de fruits (4 %) et des matières grasses végétales (6 %).

Répartition du poids des principales matières premières végétales achetées/consommées



Les informations présentées ci-dessus sont basées sur les données réelles relatives aux matériaux achetés par les équipes Achats du Groupe durant la période de reporting.

3.2.5.1.3.1 Maîtriser la gestion des déchets à l'usine

Le Groupe s'applique à maîtriser la génération et la gestion des déchets à l'usine. Le Groupe passe, pour cela, par la réduction de sa production de déchets, le tri et la valorisation de ses déchets, au maximum, et la suppression des mises en décharge. Le Groupe a un objectif de zéro déchet industriel en décharge, hors déchets ultimes, pour les usines en Europe et aux États-Unis d'ici à 2025 et dans les autres pays, au plus tard d'ici à 2035.

En 2024, pour la première année et avec un an d'avance sur l'objectif 2025, les usines américaines du Groupe ont réussi à éviter l'enfouissement de leurs déchets industriels en les recyclant, incinérant, compostant ou réutilisant. Cette réussite est notamment le fruit de programmes de recyclage innovants, d'améliorations dans la conception des produits et d'une gestion optimisée des ressources.

Indicateurs clé de performance retenus

Production de déchets	Unités	2022	2023	2024
Quantité de déchets non dangereux triés et destinés à la valorisation	t	34 697	35 923	41 929
Quantité de déchets dangereux triés et confiés aux filières de traitement appropriées	t	2 046	932	1 019
Déchets incinérés avec production d'énergie	t	2 665	3 352	6 564
Déchets incinérés sans production d'énergie	t	132	0	245
Déchets évacués en décharge	t	7 875	7 930	4 551
Production totale de déchets	t	47 415	48 136	54 307
Coût de traitement*	Euros	5 860 460	5 408 470	5 901 826
Produit de la vente*	Euros	1 336 954	1 078 690	1 483 086

* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific)*.

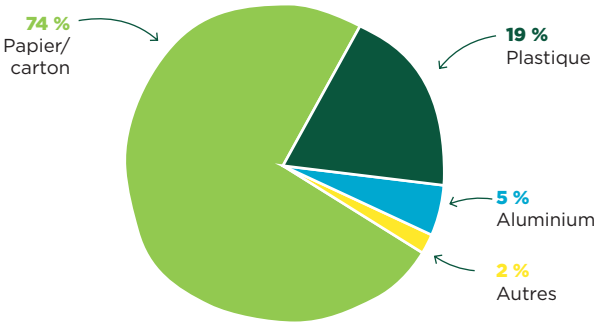
Le volume des déchets par destination est mesuré par site de production et consolidé en fin d'année au niveau Groupe.

Le Groupe se donne un horizon de temps à trois ans pour être en conformité avec la CSRD concernant les indicateurs demandés sur la gestion des déchets industriels.

3.2.5.1.3.2 Concevoir des emballages responsables

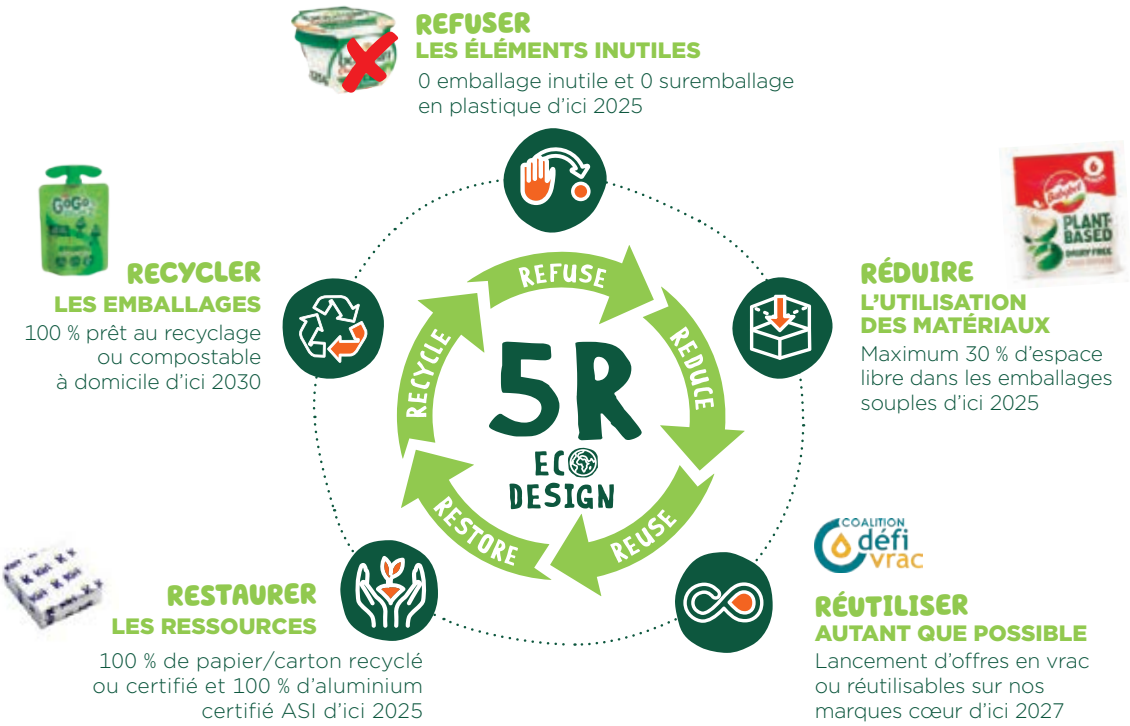
En 2024, les emballages du Groupe sont majoritairement composés de matériaux à base de papier/carton (dont briques) à hauteur de 74 %, puis de plastique (19 %), d'aluminium (5 %) et enfin d'autres matériaux (2 %). Les informations présentées ci-dessous sont basées sur les données réelles relatives aux matériaux achetés par les équipes Achats Emballages du Groupe durant la période de reporting, hors sous-traitance.

Répartition du poids des emballages par type de matériaux



La politique Portions Durables s'organise autour des 5R pour contribuer à une économie circulaire.

POLITIQUE BEL SUR LES PORTIONS DURABLES



Pour réaffirmer les bénéfices de la portion, le Groupe a réalisé en 2024 une analyse de cycle de vie (ACV) sur plusieurs de ses produits pour comparer l'impact environnemental des portions par rapport au format familial. Cette étude a permis de montrer que les portions La Vache qui rit® et Kiri®, en plus d'offrir une commodité, un dosage optimal des nutriments et une consommation prolongée des produits, sont moins impactantes pour l'environnement que la barquette Vache qui rit ou le pot Kiri®.

Tous les plans d'action autour des 5R sur les emballages sont portés par l'équipe *Packaging Excellence Center* de la RID.

« Refuser » les éléments inutiles

Le meilleur emballage étant celui qui n'existe pas, le premier objectif du Groupe est donc d'éliminer tout emballage inutile. Cet objectif fait écho à celui pris au sein de la coalition du *Consumer Goods Forum* (CGF), rejoint en 2020, avec l'objectif de ne plus avoir d'emballage de regroupement en plastique sans fonctionnalité liée à la préservation du produit d'ici à 2025. À plus long terme, en minimisant les emballages, le Groupe donne la priorité aux fonctionnalités essentielles, et prépare le développement des offres de produits en vrac, rechargeables ou réutilisables.

Les engagements d'ici à 2025 sont d'éliminer les emballages secondaires en plastique qui ne servent pas à la conservation du produit ainsi que les éléments d'emballage inutiles. Par ailleurs, le Groupe s'engage d'ici à 2025 à éliminer les matériaux PVC/PVDC.

« Réduire » l'utilisation des matériaux

Dans une démarche d'éco-conception, une fois tous les composants inutiles retirés des emballages, le Groupe agit sur deux leviers clés :

- réduire au maximum la quantité de matériaux ;
- simplifier en privilégiant les mono-matériaux qui permettent une meilleure recyclabilité et limitent le nombre de petits matériaux secondaires.

Ainsi, le Groupe s'engage à limiter à 30 % maximum l'espace de tête libre, c'est-à-dire l'espace vide entre l'aliment et l'emballage, dans les emballages souples d'ici à 2025, et à éliminer ceux non justifiés techniquement dans tous ses emballages d'ici à 2030.

Afin de répondre à ces objectifs ambitieux, les équipes RID utilisent pour chaque projet d'innovation ou de rénovation les outils suivants dans leur prise de décision :

- une grille d'évaluation appliquée pour tous les emballages mis sur le marché qui note selon le degré de conformité avec les règles d'éco-design du Groupe ;
- eQoPack, un outil d'ACV développé par le cabinet de conseil Quantis qui mesure l'impact des emballages. Cet outil permet de simuler l'impact de différentes options d'emballages et ainsi de faire des choix alignés avec les engagements du Groupe. Depuis le lancement en 2021, 202 projets et 725 scénarios ont été évalués avec eQoPack.

Depuis 2023, le Groupe déploie progressivement de nouveaux bouchons en plastique pour les gourdes de fruits. Le poids de plastique est réduit de 40 %, ce qui représente une économie potentielle de 1 265 tonnes de plastique par an et une réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre.

« Réutiliser » autant que possible

Pour encourager les consommateurs à diminuer l'utilisation d'emballages à usage unique, le Groupe vise à développer des offres d'emballages réutilisables, rechargeables ou de vente en vrac. Le Groupe s'engage à tester sur le marché différentes solutions de réutilisation, de recharge et de vente en vrac pour ses marques principales d'ici à 2027.

Conscient du défi technologique et commercial majeur à relever pour les produits pâteux et fragiles soumis à des conditions d'hygiène et de conservation strictes, le groupe Bel s'est associé en 2023 à Danone, Lesieur et Famille Michaud Apiculteurs pour lancer la coalition « Défi Vrac » en France. L'objectif est de travailler ensemble sur des solutions, notamment techniques, pour rendre le vrac accessible sur de nouvelles catégories de produits semi-liquides tels que le fromage à tartiner au sein du Groupe.

En 2024, la coalition a développé une machine de vente en vrac adaptée spécifiquement aux produits semi-liquides qui sera testée dans 3 magasins avec 3 distributeurs différents début 2025. Cette expérimentation est menée sur les marques La Vache qui rit®, Apéricube® et Pom'Potes® du groupe Bel ainsi que d'autres marques des entreprises de la coalition.

« Restaurer » les ressources en privilégiant des matériaux recyclés ou renouvelables

Dans la même perspective, le Groupe souhaite privilégier systématiquement des matériaux renouvelables, recyclés ou certifiés qui ne sont pas en concurrence avec les produits alimentaires dans leur processus de fabrication. Ainsi, sur le long terme, le Groupe travaille à réduire son utilisation de matériaux plastique et aluminium, et explore des solutions alternatives, permettant de minimiser les impacts du Groupe sur les ressources naturelles.

Le Groupe s'engage à atteindre 25 % de plastique recyclé d'ici à 2030 (en moyenne dans le portefeuille total du Groupe) afin de réduire la nécessité d'extraire les combustibles fossiles nécessaires à la production de plastique vierge. Par exemple, la marque Nurishh® inclut 50 % de plastique recyclé dans ses barquettes PET contenant des tranches végétales, cela correspond à 7 tonnes de plastique vierge évité par an.

De la même manière, pour les emballages en aluminium, les fournisseurs sont encouragés à utiliser de l'aluminium certifié ASI *(Aluminium Stewardship Initiative)* dans le but de participer à l'amélioration des pratiques de gestion des entreprises du secteur de l'aluminium sur les enjeux sociaux, environnementaux et liés à la traçabilité. À fin décembre 2024, nos fournisseurs d'aluminium ont augmenté la part d'aluminium certifié ASI à hauteur de 70 % des volumes d'aluminium utilisé par le groupe. Le Groupe travaille en étroite collaboration avec eux pour se rapprocher de notre objectif de 100 % à fin 2025.

En juin 2024, le groupe Bel a lancé en France une édition limitée de Mini Babybel® pour célébrer les Jeux Olympiques de Paris. En plus d'introduire de nouvelles saveurs, cette édition a marqué la première utilisation d'un emballage en papier pour les portions rondes.

Enfin, fin 2024, le Groupe a annoncé que la portion Kiri® en papier sera testée dans quelques magasins français au second semestre 2025. Cette innovation qui a pour objectif de remplacer l'emballage aluminium de la portion, doit être testée auprès des consommateurs avant d'être déployée plus largement.

Le Groupe s'engage aussi à garantir l'absence de déforestation en utilisant du papier et du carton fabriqués à partir de fibres recyclées ou de fibres vierges certifiées provenant de forêts gérées de manière durable. En 2024, le groupe Bel a réalisé des progrès significatifs en atteignant 90 % de papier/carton conformes à notre KPI Zéro Déforestation (fibres recyclées et/ou certifiées), contre 79 % en 2023 (voir Chapitre 3.2.4 « Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4) »). Les équipes achats du Groupe continuent leurs efforts pour se rapprocher de l'objectif de 100 % à 2025.

« Recycler » les emballages

Afin d'optimiser la fin du cycle de vie des emballages, le Groupe encourage le tri et le recyclage, dans tous les pays dans lesquels il est implanté, en communiquant de manière pédagogique auprès des consommateurs pour qu'ils puissent jeter correctement les emballages. Ainsi, le Groupe vise à fournir des informations sur le tri des déchets ou des instructions sur la fin de vie sur tous les emballages d'ici à 2025.

Le Groupe vise à ce que 100 % de ses emballages soient éco-conçus pour être prêts au recyclage et/ou compostables à domicile d'ici à 2030. En 2024, 82 % des emballages des produits du Groupe sont prêts au recyclage et/ou compostables à domicile [1].

D'autre part, le Groupe noue des partenariats pour développer des filières de collecte et de valorisation des déchets d'emballages. Signataire des notes de position de la Fondation Ellen MacArthur et du CGF pour contribuer au déploiement de la « Responsabilité élargie du producteur » (REP), le Groupe souhaite contribuer à développer le recyclage et la valorisation des déchets d'emballage au sein des pays où il est implanté. Par le biais de la Coalition sur les déchets plastiques du CGF, le Groupe est déjà engagé dans des initiatives REP dans 8 pays, et vise à s'engager dans 12 pays d'ici à 2030. Par exemple, le Groupe est un membre actif d'organisations travaillant à l'amélioration du traitement des déchets d'aluminium et d'acier par l'intermédiaire du CELAA (Club de l'emballage léger en aluminium et acier) en France, l'AREME (Association pour le recyclage des emballages et objets métalliques légers) en Belgique et au Luxembourg, la COAALI (Coalition pour le recyclage de l'aluminium et de l'acier légers) en Espagne et l'AIRE (Alliance pour l'innovation et le recyclage des emballages) au Maroc.

(1) Hors cire et hors sous-traitance.

Indicateur clé de performance retenu

Les efforts du Groupe se concentrent sur les emballages prêts à être recyclés ou compostés d'ici à 2025 et 2030. Les « 5R », décrits ci-dessus, constituent des axes de travail utiles à la définition de cet indicateur.

Objectif	KPI	2021	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Travailler vers des emballages 100 % prêts au recyclage et/ou compostables à domicile	Emballages prêts au recyclage et/ou compostables à domicile* (a)	84 %	83 %	82 %	82 %	90 %	😐	100 %

(a) Hors sous-traitance. Les emballages n'incluent pas la cire – en l'absence d'évaluation par la Commission européenne concernant le recyclage des emballages en cire, la recyclabilité de ce matériau n'est pas, pour l'instant, requise.

* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific)*.

3.2.5.1.3.3 Lutter contre le gaspillage alimentaire

Environ 40 % des aliments produits dans le monde sont perdus entre la récolte et la consommation [1]. Les « pertes alimentaires » se produisent au moment de la récolte ou de la transformation, tandis que le « gaspillage alimentaire » survient après que la nourriture a atteint le magasin ou le consommateur. Environ 1/3 des pertes et du gaspillage alimentaires interviennent lors de la production de matières premières, 1/3 lors de la fabrication et de la distribution des aliments et 1/3 au stade de la consommation [2].

La vision du Groupe est de tendre vers zéro destruction de produits comestibles et vers 100 % des déchets alimentaires valorisés si la destruction est inévitable. En effet, dans une démarche d'économie circulaire, la lutte contre le gaspillage alimentaire est clé pour éviter la consommation inutile de ressources, la production de déchets alimentaires et les émissions de GES liées à leur production.

C'est dans ce contexte qu'un Comité gaspillage alimentaire se réunit tous les trimestres. Il réunit différentes fonctions clés : le Département environnement, la performance industrielle, la logistique, la RID, la qualité, la RSE et la réglementation. Cette année, les actions du Comité ont essentiellement porté sur le renforcement du système de consolidation des données via des formations, des nouveaux outils de suivi, un renforcement de la gouvernance sur le suivi des destructions et la construction des plans d'action.

Depuis 2019, le Groupe est engagé dans la Coalition *Food Waste du Consumer Goods Forum* (CGF). Cette initiative a pour but de contribuer à l'objectif de développement durable 12.3 visant à réduire de moitié à l'échelle mondiale le volume de déchets alimentaires par habitant, tant au niveau de la distribution que de la consommation, et à réduire les pertes alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement. En 2021, le Groupe a rejoint l'initiative globale 10x20x30, s'engageant ainsi à réduire de moitié le gaspillage alimentaire dans ses propres opérations d'ici à 2030 par rapport à 2021.

Mesurer pour réduire les pertes et le gaspillage alimentaire

Le taux de pertes et gaspillage alimentaires représente le pourcentage de nourriture envoyée dans une des « destinations de déchets » par rapport à la totalité de nourriture mise en œuvre. Les donations pour l'alimentation humaine ou animale sont exclues du taux de pertes et gaspillage ainsi que l'utilisation de coproduits pour fabriquer d'autres produits valorisés. En 2024, le Groupe a continué d'améliorer ses différents outils de mesure afin de gagner en précision des données. Il a également mis à jour sa procédure de gestion des destructions afin d'harmoniser les pratiques dans le Groupe et avoir une meilleure fiabilité des données.

Depuis 2022, le Groupe a intégré dans son suivi le taux de pertes et gaspillage alimentaire incluant les effluents, pour s'aligner avec les mesures du secteur.

Réduire les pertes et gaspillage alimentaire de 50 % dans les opérations à 2030 vs 2021	**2021 (année de référence)**	**2022**	**2023**	**2024**
Taux de pertes et gaspillage alimentaires, incluant les effluents*				
Part de nourriture comestible envoyée dans une des "destinations de déchets" (digestion anaérobie, compost aérobie, épandage en champs, non collecté, incinération avec récupération d'énergie, incinération sans récupération d'énergie, décharge réglementée, égouts, décharge sauvage) par-rapport à la totalité de nourriture vendue ou donnée	4,3 %	4,1 %	4 %	3,8 %
Taux de pertes et gaspillage alimentaires, hors effluents*				
Part de nourriture comestible envoyée dans une des "destinations de déchets" (digestion anaérobie, compost aérobie, épandage en champs, non collecté, incinération avec récupération d'énergie, incinération sans récupération d'énergie, décharge réglementée, égouts, décharge sauvage) par-rapport à la totalité de nourriture vendue ou donnée, hors effluents	1,5 %	1,5 %	1,6 %	1,5 %

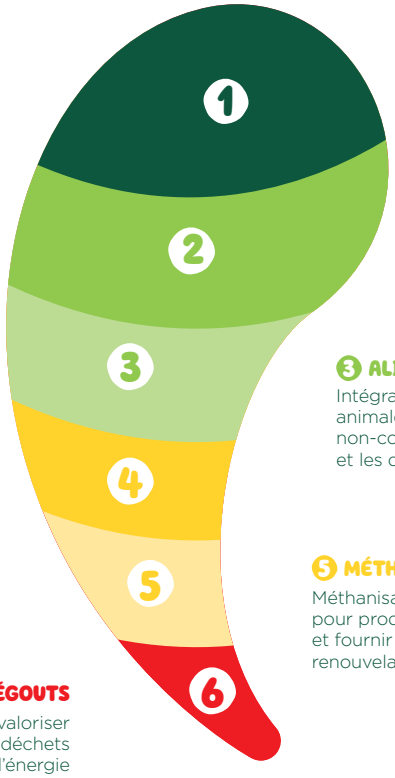
* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific)*.

Le taux de pertes et gaspillage alimentaires est mesuré par usine et par entrepôt de produits finis, par rapport aux volumes produits et stockés. La méthodologie appliquée est celle de l'initiative 10x20x30 du Consumer Goods Forum.

(1) WWF, 2021.
(2) Source : Analyse WRI basée sur les données de la FAO 2011.

Des actions à tous les niveaux de la hiérarchie de gestion des déchets alimentaires

BEL S'EST ENGAGÉ À RÉDUIRE LE GASPILLAGE ALIMENTAIRE DE 50 % À 2030



1 PRÉVENTION DES PERTES
Valorisation de tout le lait collecté et des co-produits du fromage (crème, sérum) et lutte contre le gaspillage dans les foyers grâce au format portion et aux campagnes de sensibilisation

2 VENTES / DONS
Plus de 99 % des produits finis vendus ou donnés et développement des donations des matières premières en usine

3 ALIMENTATION DES ANIMAUX
Intégration dans l'alimentation animale pour les essais RID non-commercialisables et les déclassés en usine

4 ÉPANDAGE / INCINÉRATION AVEC RÉCUPÉRATION D'ÉNERGIE
Épandage dans les champs des boues issues des stations de traitement des eaux qui sont riches en nutriments pour le sol

5 MÉTHANISATION / COMPOST
Méthanisation des bio-déchets pour produire du biogaz et fournir de l'énergie renouvelable localement

6 ENFOUISSEMENT / ÉGOUTS
Plan de progrès pour valoriser 100 % des bio-déchets
Incinération sans récupération d'énergie

Le Groupe s'engage à suivre la hiérarchie de prévention ou gestion des déchets alimentaires. Les voies les plus privilégiées (éviter au maximum les pertes et déclassés, prioriser le réemploi dans le process de production, favoriser le don pour l'alimentation humaine ou animale) offrent le plus d'avantages à l'environnement et contribuent à une économie circulaire. Les voies les moins privilégiées (l'enfouissement, l'incinération et le rejet des aliments dans les égouts) ont les plus grands impacts environnementaux et ont un potentiel limité de circularité.

Éviter au maximum les pertes et déclassés en amont de la chaîne de valeur

Le Groupe cherche à limiter au maximum les pertes de matières premières tout au long de sa chaîne de valeur. 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 traite et la transformation. Tout le lait est soit utilisé à la ferme, soit collecté par le groupe Bel toute l'année, même en cas de pic de production. Le Groupe accompagne aussi les éleveurs partenaires en identifiant et partageant les bonnes pratiques pour éviter les pertes de lait à la ferme.

Sur le périmètre Squeeze, le Groupe contribue activement par son activité même de transformateur à éviter les pertes post récolte.

En effet, les produits sont préparés avec des fruits de qualité, dont une grande part est exclue de la consommation de table en raison de leur taille, de leur apparence, ou du fait d'un écart entre la demande et la production. Ainsi l'approvisionnement en pommes du Groupe provient exclusivement des fruits écartés du marché du frais. Le Groupe travaille étroitement avec les agriculteurs pour permettre de valoriser le meilleur de ces fruits. La filière compote du Groupe valorise ces pommes à un prix supérieur que celles destinées à la transformation en jus de pomme, ce qui permet une amélioration de la rentabilité pour le producteur. Cette valorisation ne se fait pas au détriment de la qualité puisque le Groupe s'assure aussi bien de la sécurité sanitaire, que de la qualité organoleptique des fruits achetés.

Dans les opérations du Groupe, de nombreux efforts sont déployés pour minimiser les pertes alimentaires, des matières premières aux produits finis. Les exigences de qualité strictes, le bon entretien des outils de production et les démarches d'amélioration continue assurent des performances optimales et maximisent le rendement industriel, diminuant ainsi les pertes alimentaires. En 2024, le Groupe a défini un objectif de réduction des déclassés de 50 % d'ici à 2030. Le taux de déclassés est mesuré par tous les sites de production du Groupe et suivi tous les jours par les responsables de production.

Prioriser le réemploi dans le processus de production

Depuis toujours, le Groupe 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, le Groupe génère dans tous ses cycles de fabrication des fromages déclassés en raison d'écarts avec le cahier des charges de production (écart de poids, raisons esthétiques, etc.). Ces surplus de production, coproduits et déclassés sont valorisés par exemple en étant réutilisés dans les usines du Groupe ou revendus pour entrer dans la fabrication d'autres produits.

En 2024, le Groupe a investi dans un nouvel équipement, un tunnel d'essuyage des fromages, qui permet de réduire le nombre d'étapes de fabrication et donc d'éliminer les pertes liées aux étapes supprimées, réduisant les pertes totales de 5 %.

Favoriser le don pour l'alimentation humaine ou animale

Lorsque les pertes ne peuvent être ni évitées, ni réemployées, le Groupe s'engage à les redistribuer d'abord pour nourrir des personnes via des dons, ensuite pour nourrir les animaux. Ainsi la vision du Groupe est de s'efforcer à atteindre zéro destruction de produits finis encore bons à consommer. En 2024, l'usine de Lons-le-Saunier a travaillé avec un partenaire externe pour faire un pilote et tester la valorisation des déclassés de fromage en alimentation animale permettant ainsi l'entrée dans une démarche circulaire en réintégrant les pertes dans le cycle alimentaire. L'objectif est de concrétiser la solution en 2025 et de l'étendre par la suite à l'usine de Dole qui se trouve à 60 km.

Valoriser les déchets alimentaires inévitables

Si les options précédentes ne sont plus possibles, ou si les pertes alimentaires présentent un risque à la consommation, le Groupe cherche à valoriser énergétiquement les déchets alimentaires par la méthanisation ou l'incinération avec récupération d'énergie, tandis que les boues des stations de traitement sont épandues dans les champs ou compostées. En 2024, les usines américaines de Brookings, Little Chute et Leitchfield ont mis en place la valorisation des déchets permettant d'atteindre l'objectif de zéro enfouissement du Groupe.

Agir collectivement et sensibiliser ses consommateurs

Parce qu'un changement positif impactant ne peut venir que d'actions collectives, le Groupe s'engage à lutter contre le gaspillage alimentaire au travers de coalitions externes réunissant différents acteurs de l'alimentation :

- dans le cadre de la coalition *Food Waste du Consumer Goods Forum* (CGF), en partenariat avec les consultants AlixPartners, le groupe Bel a activement participé à l'élaboration d'un rapport démontrant les avantages financiers et climatiques de la réduction des pertes et gaspillage alimentaires et fournissant un cadre pour le réduire tout au long de la chaîne de valeur. Le Groupe dirige également le groupe de travail sur la sensibilisation des consommateurs, avec en 2024 le lancement du site Internet *The Sustainable Kitchen*, un hub mondial présentant des exemples inspirants de communications destinées aux consommateurs autour de recettes antigaspi et plus saines. L'objectif est de permettre à l'industrie alimentaire de développer des stratégies créatives pour sensibiliser les consommateurs. De plus, à l'occasion de la journée internationale de sensibilisation aux pertes et gaspillage alimentaires, la coalition a renouvelé la campagne *#TooGoodToWaste*, utilisant le pouvoir de communication des entreprises et marques pour encourager les consommateurs à adopter de meilleures habitudes. Dans le Groupe, 6 marques ont participé et la campagne a été relayée dans 14 pays du monde ;
- en 2024, le Groupe a relayé les campagnes de communication lancées par *Too Good To Go* dans le cadre de l'initiative sur les dates de consommations à l'occasion de la Journée de la Terre en avril et de la Journée mondiale de l'alimentation en octobre. Le label « Avant de jeter, observez, sentez, goûtez » présent sur les produits du Groupe rappelle aux consommateurs que de nombreux aliments peuvent encore être consommés après leur date de durabilité minimale (DDM) s'ils sont conservés dans les bonnes conditions. Cette initiative a été déployée sur les marques La Vache qui rit®, Apéricube®, Kiri®, GoGo squeeZ®, Pom'Potes®, Materne® et Mont Blanc® dans plusieurs pays d'Europe.

3.2.5.1.4 Incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (E5-6)

Le groupe Bel travaille actuellement sur les incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire. Les données seront disponibles à un horizon de deux ans.

3.2.6 Application de la Taxonomie verte européenne aux activités de Bel

3.2.6.1 Présentation de la Taxonomie verte européenne

Instituée par le Règlement (UE) n° 2020/952, la Taxonomie verte européenne constitue une composante essentielle du Pacte vert pour l'Europe, et une feuille de route pour contribuer à la neutralité carbone d'ici à 2050. En mettant en œuvre un système de classification des activités durables, le règlement Taxonomie vise à réorienter les flux de capitaux vers des activités économiques plus durables.

Dans le cadre du règlement Taxonomie, six objectifs environnementaux majeurs pour l'Union européenne (UE) ont été définis :

1. Atténuation du changement climatique ;
2. Adaptation au changement climatique ;
3. Utilisation durable et protection de l'eau et des ressources marines ;
4. Transition vers une économique circulaire ;
5. Prévention et contrôle de la pollution ;
6. Protection et restauration de la biodiversité et de l'écosystème.

3.2.6.2 Obligations de reporting

Les entreprises soumises à la CSRD doivent mettre en place un reporting Taxonomie depuis le 5 janvier 2023 afin d'évaluer la sensibilité de leurs activités au système de classification défini par la Taxonomie. Une activité économique est considérée comme durable si cette activité :

- est éligible à au moins l'un des objectifs environnementaux ;
- contribue substantiellement à au moins l'un des objectifs environnementaux ;
- ne cause de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux ;
- est exercée dans le respect des garanties minimales prévues.

La réglementation sur la Taxonomie est désormais pleinement implémentée après une période de mise en œuvre progressive. En vigueur en 2024, cela inclut l'adoption du Règlement délégué pour les activités économiques ((UE) 2023/2486), qui a élargi le reporting pour inclure les quatre objectifs non liés au climat, ainsi que la publication des foires aux questions (FAQ) par la Commission Européenne en juin et décembre 2023 et en novembre 2024. Ainsi, au 31 décembre 2024, dans le contexte de ce rapport, le Groupe a procédé à l'examen de l'éligibilité et de l'alignement des activités contribuant aux six objectifs environnementaux de l'UE. De plus, en février 2025, la Plateforme sur la Finance Durable a publié un rapport contenant des propositions pour simplifier la Taxonomie de l'UE. Bien que cela ne soit pas en vigueur pour 2024, tout changement réglementaire résultant sera pris en compte dans les rapports des années suivantes.

3.2.6.3 Résultats 2024

Les exigences de publication des indicateurs clés de performance au titre de l'exercice 2024 concernent l'éligibilité et l'alignement : le Groupe est tenu de publier ces indicateurs mettant en évidence la proportion de son chiffre d'affaires, dépenses d'exploitation (OpEx) et dépenses d'investissements (CapEx) éligibles résultant de produits et/ou services associés à des activités économiques définies comme durables dans les annexes I & II des Règlements Délégués Climat [1].

L'analyse multi-objectifs a été conduite, ce qui a conduit à considérer les activités au travers de leur contribution à l'atténuation au changement climatique.

3.2.6.4 Présentation des résultats d'éligibilité

3.2.6.4.1 Chiffre d'affaires

Les activités du Groupe portent essentiellement sur la recherche et l'innovation, la fabrication et la commercialisation liées aux activités du Groupe sur ses trois territoires : laitier, fruitier et végétal. En 2024, le chiffre d'affaires du Groupe s'est élevé à 3 698,1 millions d'euros. Cependant, ces activités ne sont pas considérées aujourd'hui comme ayant une contribution substantielle aux six objectifs environnementaux définis par la Taxonomie.

En raison de l'absence de chiffre d'affaires éligible, les dépenses d'investissement (CapEx) et les dépenses d'exploitation (OpEx) liées à ces activités ne peuvent pas être qualifiées d'éligibles. Par conséquent, l'analyse de l'éligibilité des CapEx et OpEx a porté exclusivement sur les « mesures individuelles » permettant aux activités cibles de conduire à des réductions de GES, la protection des ressources en eau ou encore de répondre aux enjeux d'économie circulaire comme définies dans le règlement taxonomie de l'UE [2].

	Proportion de chiffre d'affaires	
Objectifs	**Éligible**	**Aligné**
Atténuation du changement climatique (CCM)	0 %	0 %
Adaptation au changement climatique (CCA)	0 %	0 %
Utilisation durable et protection de l'eau et des ressources marines (WTR)	0 %	0 %
Transition vers une économique circulaire (CE)	0 %	0 %
Prévention et contrôle de la pollution (PPC)	0 %	0 %
Protection et restauration de la biodiversité et de l'écosystème (BIO)	0 %	0 %

(1) Règlement européen n° 2020/852 du 18 juin 2020. Acte délégué UE Climat du 4 juin 2021 et ses annexes complétant le Règlement (UE) n° 2020/852 en précisant les critères techniques permettant de déterminer dans quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant de manière substantielle à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci.

(2) Règlement délégué (UE) n° 2021/2178 de la Commission du 6 juillet 2021 complétant le Règlement (UE) n° 2020/852 du Parlement européen et du Conseil en précisant le contenu et la présentation des informations à divulguer par les entreprises soumises aux articles 19 bis ou 29 bis de la directive 2013/34/UE concernant les activités économiques respectueuses de l'environnement, et en précisant la méthodologie à suivre pour se conformer à cette obligation de divulgation.

Chiffre d'affaires

Année fiscale	Année			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH – *Does Not Significant Harm*)									
	Code(s) (2)	Chiffre d'affaires absolu (3)	Part du chiffre d'affaires (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) sur la taxonomie, année N-1 (18)	Catégorie (activité habilitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)
Activités économiques (1)		*M€*	*%*	*O/N/N-El.*						*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*%*	*H*	*T*
A. Activités éligibles à la taxonomie																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignés sur la taxonomie) 0																			
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
dont habilitantes		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
dont transitoires		0	0 %														0 %		
A.2. Activités éligibles à la taxinomie, mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
				El./N-El.															
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie (A)		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %										
B. Activités non éligibles à la taxonomie																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (en millions d'euros)	3 698,1	100 %																	
TOTAL (A + B)	**3 698,1**	**100 %**																	

3.2.6.4.2 OpEx

Le Groupe a eu recours à la mesure d'exemption de publication de l'indicateur clé de performance (ICP) de la Taxonomie verte relative aux dépenses opérationnelles (OpEx), car les « OpEx Taxonomie » (comprenant les frais commerciaux et de distribution, les frais de recherche et développement, les frais de maintenance et les frais généraux et administratifs tels que définis par la réglementation) ne représentent pas une part significative de ses « OpEx totaux ».

Selon la mesure d'exemption de calcul du numérateur de l'indicateur clé de performance des OpEx comme le permet la réglementation qui a été retenue par le Groupe, le ratio des « OpEx éligibles Taxonomie » (99,1 millions d'euros) par rapport aux « OpEx totaux Groupe » (3 332,2 millions d'euros, hors dotation aux amortissements (voir Chapitre 5 Note 3.2 « Charges opérationnelles par nature ») s'établit à 3 %, ce ratio étant inférieur au seuil de matérialité du Groupe définit à 5 %.

Compte tenu de la nature non significative des OpEx éligibles pour l'exercice, l'alignement des OpEx avec les activités de la Taxonomie européenne est évalué à 0 %.

	Proportion d'OpEx	
Objectifs	Éligible	Aligné
Atténuation du changement climatique (CCM)	0 %	0 %
Adaptation au changement climatique (CCA)	0 %	0 %
Utilisation durable et protection de l'eau et des ressources marines (WTR)	0 %	0 %
Transition vers une économique circulaire (CE)	0 %	0 %
Prévention et contrôle de la pollution (PPC)	0 %	0 %
Protection et restauration de la biodiversité et de l'écosystème (BIO)	0 %	0 %

Opex

Année fiscale	Année			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH – *Does Not Significant Harm*)									
	Code(s) (2)	Dépenses d'exploitation absolues (3)	Part des dépenses d'exploitation (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des dépenses d'exploitation alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) sur la taxonomie, année N-1 (18)	Catégorie (activité habilitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)
Activités économiques (1)		*M€*	*%*	*O/N/N-El.*						*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*%*	*H*	*T*
A. Activités éligibles à la taxonomie																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignés sur la taxonomie)																			
Dépenses d'exploitation des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
dont habilitantes		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
dont transitoires			0 %														0 %		
A.2. Activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
				El/N-El															
Dépenses d'exploitation des activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
Dépenses d'exploitation des activités éligibles à la taxonomie (A)		0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %										
B. Activités non éligibles à la taxonomie																			
Dépenses d'exploitation des activités non éligibles à la taxonomie	3 332,2	100 %																	
TOTAL (A + B)	**3 332,2**	**100 %**																	

3.2.6.4.3 CapEx

En 2024, sur un montant total d'investissement de 220 millions d'euros, la part des CapEx éligibles est de 30,3 %, vs. 14,7 % en 2023, du total des CapEx reportés dont le calcul est décrit dans la note méthodologique ci-dessous. Cette amélioration significative de +15,6% s'explique pour 15,4% par l'activité 7.7-Acquisition et propriété de bâtiments dans le cadre de location de bureaux et d'espaces de stockages avec principalement le siège de la société Bel SA à Suresnes qui a fait l'objet d'un renouvellement en 2024 (voir Chapitre 5 Note 4.3.2).

Les CapEx éligibles, reflétés au numérateur, comprennent les locations de longue durée de bâtiments et de véhicules (IFRS 16), les acquisitions au titre des investissements de chaudière biomasse, de distribution de chauffage/refroidissement, de construction ou d'amélioration d'installation de station d'épuration et de traitement des eaux. Les CapEx éligibles incluent également la restauration et la conservation de l'environnement, telles que la reforestation, la réhabilitation et la restauration des forêts, les projets de conservation forestière, ainsi que la restauration des zones humides en 2024 (voir 3.2.1.3.4.4 « Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes »).

Ces investissements correspondent, conformément aux dispositions de la Taxonomie, aux activités suivantes :

Activités éligibles	Objectifs	Activités du groupe	Codes NACE correspondants
1.1 - Reboisement	CCM	Poursuite du programme d'investissements pluriannuel avec la coopérative forestière Alliance Forêts Bois.	A2.10
1.4 - Conservation de forêt	CCM	Poursuite du programme d'investissements pluriannuel dans des projets de séquestration carbone avec l'ONG African Park pour préserver la faune et la flore du parc de Chinko en République centrafricaine	A2.10
2.1 – Restauration des zones humides	CCM	Financement de la restauration des tourbières dans le massif du Jura en partenariat avec le Conservatoire d'espaces naturels de Franche-Comté et les EPAGE Haut-Doubs, Haute-Loue et Doubs Dessoubre.	*Non applicable* [(a)]
4.16 - Installation et exploitation de pompes à chaleur électrique	CCM	Projets de pompe à chaleur ou d'optimisation de la récupération de la chaleur fatale comme à Mayenne.	D35.30
4.24 - Production de chaleur/froid à partir de la bioénergie	CCM	Plusieurs projets sur la mise en place, l'entretien et l'optimisation des chaudières biomasses sur plusieurs sites de production.	D35.30
4.25 - Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	CCM	Deux projets de récupération de chaleur pour économiser de l'énergie sur sites de production de l'activité fromage.	D35.30
5.2 - Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution	CCM	Plusieurs projets pour l'entretien des systèmes de traitement de l'eau entre le prélèvement et l'utilisation sur plusieurs sites de production de l'activité fromage.	E36.00
5.3 - Construction, extension et exploitation des systèmes de collecte et de traitement des eaux usées	CCM	Construction et extension de systèmes de collecte et de traitement des eaux usées sur plusieurs sites de production.	E37.00
5.4 - Renouvellement des systèmes de collecte et de traitement des eaux usées	CCM	Plusieurs projets pour maintenir les installations de collecte et de traitement des eaux usées y compris des équipements pour améliorer le fonctionnement de la station d'épuration dont notamment sur les sites en Pologne, France et Portugal.	E37.00
6.5 - Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM	Location de véhicules de tourisme dans le cadre des activités Bel.	N77.11
7.3 - Installation, maintenance et réparation d'équipements d'efficacité énergétique	CCM	Projets sur les sites d'Evron, Pacy, Boue, Chef-du-Pont et TVC pour améliorer l'isolation des bâtiments, l'installation de l'éclairage LED et les mises à niveau des unités HVAC.	F43
7.5 - Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle des performances énergétiques des bâtiments	CCM	Projets sur les sites de Boue, Chef-du-Pont, Nampa et TVC pour installer des compteurs pour le suivi de la consommation d'eau, d'électricité, de vapeur, de chauffage et de gaz afin de surveiller l'efficacité énergétique.	F43
7.7 - Acquisition et propriété de bâtiments	CCM	Location de bureaux.	L68.2

(a) Les activités économiques relevant de la présente catégorie ne relèvent d'aucun code NACE spécifique tel que figurant dans la nomenclature statistique des activités économiques établie par le règlement (CE) no 1893/2006 (Règlement délégué (UE) 2021/2139).

CapEx

Année fiscale	Année			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (DNSH – *Does Not Significant Harm*)									
	Code(s) (2)	Dépenses d'investissement absolues (3)	Part des dépenses d'investissement (4)	Atténuation du changement climatique (5)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7)	Pollution (8)	Économie circulaire (9)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des dépenses d'investissement alignée (A.1.) ou éligible (A.2.) sur la taxonomie, année N-1 (18)	Catégorie (activité habilitante) (19)	Catégorie (activité transitoire) (20)
Activités économiques (1)		*M€*	*%*	*O/N/EI*						*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*O/N*	*%*	*H*	*T*
A. Activités éligibles à la taxonomie																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignés sur la taxonomie)																			
Conservation de forêt	CCM 1.4	4,2	1,9 %	O	N-EL	N-EL	N-EL	N-EL	N-EL	O	O	O	O	O	O	O	1,3 %		
Installation et exploitation de pompes à chaleur électrique	CCM 4.16	0,1	0,1 %	O	N	N-EL	N-EL	N-EL	N-EL	O	O	O	O	O	O	O	0 %		
Production de chaleur/froid à partir de la bioénergie	CCM 4.24	1,0	0,5 %	O	N	N-EL	N-EL	N-EL	N-EL	O	O	O	O	O	O	O	0,3 %		
Production de chaleur/froid à partir de chaleur fatale	CCM 4.25	0,1	0,0 %	O	N	N-EL	N-EL	N-EL	N-EL	O	O	O	O	O	O	O	0,0 %		
Dépenses d'investissement des activités durables sur le plan environnemental (A.1)		**5,4**	**2,4 %**	**2,4 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**								**2,7%**		
dont habilitantes		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								2,1 %		
dont transitoires		0	0 %														0 %		
A.2. Activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
				EI./-EI.															
Reboisement	CCM 1.1	0,2	0,1 %	EL													0,4 %		
Restauration et exploitation de pompes à chaleur électrique	CCM 2.1	0,1	0,1 %	EL															
Production de chaleur/froid à partir de la bioénergie	CCM 4.24	0,5	0,2 %	EL															
Production dse chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	CCM 4.25	0,1	0,1 %	EL															
Renouvellement de réseaux de captage, de traitement et de distribution	CCM 5.2	0,3	0,1 %	EL															
Construction, extension et exploitation des systèmes de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.3	3,3	1,5 %	EL															
Renouvellement des systèmes de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.4	0,7	0,3 %	EL															
Transport par moto, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 7.2 CCA 7.2	8,6	3,9 %	EL													1,5 %		
Installation, maintenance et réparation d'équipements d'efficacité énergétique	CCM 7.3	1,15	0,5 %	EL													0,1%		
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle des performances énergétiques des bâtiments	CCM 7.5	0,2	0,1 %	EL															
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	46	20,9 %	EL													5,5 %		
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie, mais non durables sur le plan environnemental (A.2)		**61,2**	**27,8 %**	**27,8 %**	**0 %**	**1,8 %**	**2,4 %**	**0 %**	**0 %**								**12 %**		
Dépenses d'investissement des activités éligibles à la taxonomie (A)		**66,65**	**30,3 %**	**30,3 %**	**0 %**	**1,8 %**	**2,4 %**	**0 %**	**0 %**								**14,7%**		
B. Activités non éligibles à la taxonomie																			
Dépenses d'investissement des activités non éligibles à la taxonomie (*en millions d'euros*)	153,4	69,7 %																	
TOTAL (A + B) *en millions d'euros*	**220,0**																		

3.2.6.5 Présentation des résultats d'alignement

Le Groupe a mené une analyse de toutes les activités éligibles et de leur conformité avec les critères de contribution substantielle, des DNSH *(Do No Significant Harm)* et des garanties minimales. Étant donné que le chiffre d'affaires consolidé du Groupe pour 2024 n'est pas considéré comme éligible et que les OpEx Taxonomie sont jugées non significatives, l'évaluation de l'alignement a été réalisée uniquement pour les CapEx éligibles.

Le CapEx aligné résultant représente 2,4 % en 2024, contre 2,7 % en 2023 et 2,8 % en 2022. Ce niveau s'explique par les investissements de conservation de forêts, ainsi que les investissements de chaudières biomasse sur les sites de Lons et Ulzama (voir 3.2.1.2.1 « Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (E1-1) »). Une explication de l'alignement par activité est détaillée dans les sections suivantes.

	Proportion de CapEx	
Objectifs	**Éligible**	**Aligné**
Atténuation du changement climatique (CCM)	30,3 %	2,4 %
Adaptation au changement climatique (CCA)	0 %	0 %
Utilisation durable et protection de l'eau et des ressources marines (WTR)	0 %	0 %
Transition vers une économique circulaire (CE)	0 %	0 %
Prévention et contrôle de la pollution (PPC)	0 %	0 %
Protection et restauration de la biodiversité et de l'écosystème (BIO)	0 %	0 %

3.2.6.5.1 Respect des critères de contribution substantielle et critères DNSH spécifiques

3.2.6.5.1.1 CCM 1.4 relative à la conservation des forêts

L'analyse menée a permis de démontrer l'alignement de ses opérations pour la conservation des forêts dans un parc naturel d'Afrique.

En effet, le partenaire du Groupe met en avant l'importance de mettre en place un plan de gestion forestière responsable et aligné avec les objectifs de durabilité. L'ensemble des critères techniques contribuant substantiellement au changement climatique sont alignés grâce à la mise en place d'un plan de gestion forestière, l'apport d'une analyse des bénéfices climatiques, la garantie de la permanence du statut forestier et la réalisation d'audits réguliers.

Concernant les critères DNSH spécifiques à la prévention de la pollution, l'ONG African Parks a mis en place un plan d'atténuation de la pollution et des incidences sur les régimes hydrologiques, conformément aux principes énoncés dans la déclaration d'intention sur la conservation de la biodiversité. Le plan de gestion montre bien l'obligation de respecter les consignes sur l'utilisation des pesticides/herbicides.

Concernant les critères DNSH spécifiques à la biodiversité, la stratégie de gestion des forêts est axée sur la protection et l'amélioration de la biodiversité. Le projet a reçu la distinction or pour ses avantages exceptionnels en matière de biodiversité dans le cadre de la norme Verra CCB. Il a été prouvé que le projet renforce les populations de plusieurs espèces figurant sur la liste rouge de l'UICN.

Concernant les critères DNSH spécifiques à l'économie circulaire, l'ONG African Parks a démontré via une analyse des bénéfices climatiques que l'activité n'entrainera pas une réduction significative de l'approvisionnement durable en biomasse forestière primaire ayant un potentiel de circularité à long terme.

3.2.6.5.1.2 CCM 4.16 relative à l'installation et le fonctionnement d'une pompe à chaleur électrique

L'analyse effectuée a démontré l'alignement des opérations pour l'installation d'une pompe à chaleur. En respectant les seuils d'efficacité énergétique fixés par la norme, comme le montrent les fiches techniques des équipements, les critères techniques contribuant substantiellement à l'atténuation du changement climatique sont respectés. Le Groupe améliore ainsi son efficacité énergétique en réduisant l'empreinte des usines où les pompes à chaleur sont installées.

Pour les critères DNSH spécifiques, le Groupe n'est pas concerné par le critère mentionné pour la prévention de la pollution car la puissance nominale est supérieure à 12KW. Concernant le critère DNSH spécifique à l'économie circulaire, il a été mis en place un système de gestion des équipements et pièces détachées, favorisant leur recyclage et réutilisation dans l'ensemble des usines. Le Groupe est donc conforme.

3.2.6.5.1.3 CCM 4.24 relative à la production de chaleur/froid à partir de bioénergie

L'analyse menée a permis de démontrer l'alignement de ses opérations pour ses activités d'installation de chaudière biomasse.

Pour contribuer substantiellement à l'atténuation du changement climatique avec les projets biomasse, le Groupe a travaillé sur trois enjeux majeurs qui sont l'énergie carbone, la pollution et la biodiversité. Pour relever ces défis, le Groupe développe ses activités vers les énergies renouvelables et s'efforce d'intégrer un approvisionnement de biomasse local, géré de manière durable dans un rayon de 100km autour de l'usine. Le Groupe veille également à ce que ses émissions atmosphériques restent toujours en dessous des normes en prévenant la pollution de l'air avec une bonne combustion. Enfin, en valorisant les énergies renouvelables, le Groupe réalise un gain d'économie d'énergie. Pour ces raisons, l'alignement a pu être démontré.

Concernant le critère DNSH spécifique pour la prévention de la pollution, le Groupe est conforme par rapport aux limites des émissions autorisées dans l'Annexe II, part 2, de la directive (EU) 2015/2193 pour un apport thermique compris entre 1 et 15MW. En effet, les spécifications définissent bien des valeurs en dessous des limites recommandées pour les émissions d'oxydes d'azote, de poussières et de dioxyde de soufre. Les autres critères n'étant pas applicables pour notre installation.

3.2.6.5.1.4 CCM 4.25 relative à la production de chaleur/ froid à partir de chaleur résiduelle

L'analyse menée a permis de démontrer via des rapports de données et des présentations, que la production de chaleur est obtenue à partir de chaleur résiduelle. En effet, l'alignement de ces opérations répond aux critères techniques de la norme.

Concernant les critères DNSH spécifiques à l'économie circulaire et sur la prévention de la pollution, le Groupe encourage l'utilisation d'équipements recyclables, et favorise la réutilisation de ces équipements. De plus, le Groupe s'efforce d'innover et de développer des équipements conforment selon la réglementation en vigueur (Voir Charte des achats responsables).

3.2.6.5.1.5 CCM 5.3 relative à la construction, l'extension et l'exploitation d'un système de collecte et de traitement des eaux usées

L'analyse effectuée n'a pas permis de démontrer l'alignement des opérations du Groupe pour les activités d'installation de stations de traitement des effluents. En effet, selon la taxonomie, pour contribuer de manière substantielle à l'atténuation du changement climatique, l'activité doit répondre à l'enjeu de réduction de la consommation d'énergie. Or, les activités du Groupe dépassent les seuils autorisés par la réglementation et ne conduisent donc pas à une réduction de la consommation d'énergie.

3.2.6.5.1.6 CCM 5.4 relative au renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées

L'analyse effectuée n'a pas permis de démontrer l'alignement des opérations du Groupe pour les activités de renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées. En effet, pour contribuer de manière substantielle à l'atténuation du changement climatique, l'activité doit répondre à l'enjeu de réduction de la consommation d'énergie, qui ne se traduit pas pour les activités du Groupe.

3.2.6.5.2 Respect des critères DNSH génériques

Dans le cadre des activités éligibles du Groupe, les critères génériques DNSH relatifs à l'adaptation au changement climatique, à l'utilisation durable et à la protection de l'eau et des ressources marines, ainsi qu'à la protection et à la restauration de la biodiversité et des écosystèmes, s'appliquent. La conformité à chacun de ces critères est présentée ci-dessous.

3.2.6.5.2.1 Adaptation du changement climatique

Il est estimé que toutes les activités éligibles pertinentes sont conformes aux critères dans l'Annexe A de l'Annexe I du Règlement délégué Climat. Le critère d'adaptation au changement climatique s'applique uniquement aux activités éligibles du Groupe, mais l'ensemble des localisations du Groupe ont été intégrées dans l'analyse de l'application du critère. En effet, le Groupe a réalisé une analyse des risques d'exposition aux risques physiques et d'adaptation liés au changement climatique en cartographiant les impacts actuels et potentiels, ainsi que les risques et opportunités liés au climat à horizon 2035 et 2050. Ces informations ont permis d'élaborer des scénarios climatiques basés notamment sur les scénarios RCP du GIEC à 1,5°C et 4°C (Voir 3.2.1 "Climat (ESRS E1)").

3.2.6.5.2.2 Utilisation durable et protection de l'eau et des ressources marines

Il est évalué que toutes les activités éligibles pertinentes sont conformes aux critères dans l'annexe B de l'annexe I du Règlement délégué Climat. Le Groupe a réalisé une analyse d'impact de ses activités sur la ressource en eau à travers son « bilan empreinte eau », couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, à l'image d'un bilan carbone. Pour ce faire, le Groupe a collaboré avec le cabinet de conseil Quantis pour collecter des données sur la quantité et la qualité de l'eau. Cette initiative s'appuie sur l'expérience de longue date du Groupe en matière de mesure de l'eau dans ses usines depuis 2008 et représente une avancée significative en étendant cette mesure à l'ensemble de la chaîne de valeur. (Voir 3.2.3 "Ressouces hydriques et marines (ESRS E3)").

3.2.6.5.2.3 Protection et restauration de la biodiversité et de l'écosystème

Il est évalué que toutes les activités éligibles pertinentes sont conformes aux critères dans l'annexe D de l'annexe I du Règlement délégué Climat. Le Groupe a mené une analyse d'impact sur la biodiversité et l'écosystème. L'identification des impacts liés à la biodiversité a été réalisée à deux niveaux : sur les opérations directes du Groupe et sur sa chaîne de valeur.

Pour les opérations directes, le Groupe a mené une étude en 2023 qui lui a permis d'identifier les sites prioritaires en matière d'impacts sur les sols, l'eau et la biodiversité. L'étude s'est concentrée sur plusieurs indicateurs clés :

- Pour le sol : pressions liées à l'utilisation et à la dégradation des terres, ainsi qu'à l'acidification terrestre.
- Pour l'eau : pressions liées à l'utilisation de l'eau et à sa disponibilité.
- Pour la biodiversité : biodiversité des espèces, biodiversité des écosystèmes et proximité des sites avec des espèces menacées.

L'étude de priorisation des sites est en cours de réactualisation, suivant la nouvelle mise à jour de la méthodologie SBTN de juillet 2024. Les conclusions seront présentées dans les années à venir (voir 3.2.5 "Biodiversité et écosystèmes (ESRS E4)").

3.2.6.5.3 Respect des garanties minimales

En 2024, une analyse dédiée a été conduite sur la partie Garanties Minimales au niveau Groupe. Les Garanties Minimales consistent au respect des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations unies, de la charte internationale des droits de l'homme des Nations unies ainsi que des conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et couvrent principalement les sujets de droits humains et d'éthique des affaires (lutte contre la corruption, fiscalité responsable, droit de la concurrence).

Le Groupe répond aux exigences en matière de garanties minimales, et il n'a fait l'objet d'aucune controverse ni condamnation à cet égard.

Les politiques et plans d'action correspondants aux garanties minimales sont détaillés dans d'autres sections :

- le Groupe a mis en œuvre un plan de vigilance à l'échelle du Groupe, qui contient des mesures de diligence raisonnable destinées à prévenir le risque d'impacts négatifs graves sur les droits de l'homme et les libertés fondamentales, ainsi que sur la santé, la sécurité et l'environnement dans le cadre d'une obligation de moyens (voir section 2.4.2.3 Plan de vigilance) ;
- le Code de bonnes pratiques des affaires du Groupe s'engage envers une politique de tolérance zéro en matière de corruption, soutenue par la formation des employés, et réaffirme le respect des lois locales et des principes internes pour le droit à la concurrence (voir section 3.4.2.1.1) ;
- la Charte des achats responsables établit les exigences du Groupe envers les fournisseurs pour se conformer aux normes éthiques (voir section 3.4.2.4.2).

3.2.6.6 Note méthodologique

Les analyses portent sur le périmètre de consolidation financière.

Pour éviter tout risque de double comptage, les montants éligibles et alignés présentés ne concernent que l'objectif d'atténuation du changement climatique. En considérant le périmètre de reporting précisé en section 3.1.1.1.1 "Périmètre de consolidation", le total des dépenses d'investissement peut être rapproché à partir des états financiers consolidés, le montant correspond :

- aux immobilisations corporelles (voir Chapitre 5 – Note 4.3.1) ;
- aux actifs de droits d'usage du Groupe (voir Chapitre 5 – Note 4.3.2) ;
- aux immobilisations incorporelles du Groupe (voir Chapitre 5 – Note 4.2).

Dans le cadre de l'analyse de l'éligibilité, les investissements CapEx ont été revus un par un et rattachés à une activité taxonomique. Les codes NACE ont été pris en compte comme une indication afin de faire la correspondance initiale entre les définitions des activités taxonomiques et celles du Groupe. Cet inventaire des projets d'investissement a été réalisé par la Direction environnement et la Direction Impact conjointement, en prenant en compte les codes NACE. Les CapEx reportés sont des CapEx individuels.

Sur cette base de projets éligibles, les projets ont été revus avec les équipes expertes du sujet (Ingénierie ou responsable plan forêt du Groupe) en vérifiant les critères de contribution substantielle, en particulier pour les projets de conservation de forêts, le Groupe a vérifié l'établisssement d'un plan de conservation à plus de 10 ans, respectant les écosystèmes et conforme aux recommandations du GIEC quand il s'agit des inventaires. L'analyse d'alignement est menée sur la base d'un outil interne développé *« score card »*. Celui-ci permet de tester le respect du projet identifié selon les critères techniques de la norme pour chacune des activités éligibles en justifiant si l'activité est alignée ou non. Cette matrice est remplie par le chef de projet et l'information restituée est challengée par la direction Ingénierie pour s'assurer que tous les critères ont été respectés.

Une explication détaillée de la méthodologie d'évaluation de l'éligibilité et de l'alignement du Groupe selon la Taxonomie européenne est documentée dans le protocole de reporting de la Taxonomie. Ce protocole est maintenu par la VP Finance et la Responsable de la Performance RSE & Transformation. Il est mis à jour annuellement au fur et à mesure de la mise en œuvre de la réglementation et de l'évolution des processus du Groupe.

3.2.6.7 Activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile (Règlement délégué n° 2022/1214, annexe XII)

Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	OUI/NON
1	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	Non
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	Non
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	Non

Ligne	Activités liées au gaz fossile	OUI/NON
4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
5	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non

Synthèse de la section

Faits marquants 2024

- Lancement des projets de réhabilitation de tourbières dans le Jura, pour favoriser la préservation de la biodiversité, de la ressource en eau et la séquestration carbone.
- Publication de l'ambition Eau du Groupe Bel.
- Intégration au CEO Water Mandate, une initiative des Nations Unies qui vise à mobiliser l'action des entreprises internationales en faveur de la gestion durable de l'eau.
- Déploiement d'une nouvelle politique Biodiversité pour le Groupe Bel.
- Résultat d'une analyse de cycle de vie de différents produits du Groupe montrant que les portions sont moins impactantes pour l'environnement que les formats familiaux des produits BeInternationales en faveur de la gestion durable de l'eau.
- Première année sans déchets en décharge par les usines américaines du Groupe Bel.
- Huitième accord avec les producteurs de lait français (APBO) incluant des leviers optionnels rémunérés de transition vers une agriculture plus durable.

Priorités 2025

- Soumission des nouveaux objectifs de diminution des émissions de GES du Groupe selon la méthodologie Forest, Land and Agriculture auprès du Science-based Target.
- Continuer le déploiement de la feuille de route sur l'agriculture régénératrice.
- Travaux pilotes avec le support du WWF France sur la méthodologie SBTN pour la mesure de l'empreinte biodiversité du groupe.
- Définition de la feuille de route Eau sur toute la chaîne de valeur du groupe.
- Mise à jour de la politique Portions Durables pour intégrer les recommandations de la nouvelle réglementation européenne PPWR.

3.3 • Social

3.3.1 Effectifs propres de l'entreprise (ESRS S1)

3.3.1.1 Stratégie

3.3.1.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2)

Le capital humain du groupe Bel constitue le socle indispensable à l'accomplissement de la mission du Groupe, « Offrir une alimentation plus saine et plus durable pour tous ». Le Groupe veille donc à prendre en compte les intérêts et points de vue de ses collaborateurs via différents canaux et dispositifs de dialogue détaillés dans la section 3.3.1.2.2 « Processus d'interaction au sujet des impacts avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants ». Les sujets abordés sont par la suite intégrés aux politiques et plans d'action existants ou servent à en définir de nouveaux.

Les ressources humaines participent largement à l'amélioration de l'expérience collaborateur en proposant plusieurs politiques et plans d'action (voir 3.3.1.2.1 « Politiques, actions, indicateurs et objectifs liés aux effectifs de l'entreprise (S1-1 et S1-4) »).

Plusieurs dispositifs de collecte d'informations sont également mis à disposition des collaborateurs, comme l'enquête *Your Voice,* qui permet chaque année d'identifier les sujets prioritaires et de définir des plans d'action en conséquence. Le taux de participation à cette enquête démontre non seulement la confiance des collaborateurs dans ce canal de dialogue, mais donne également une vue d'ensemble de leurs préoccupations.

Des référents locaux, ainsi que les managers de chaque équipe sont également impliqués dans la prise en compte des intérêts et points de vue des parties prenantes. De plus, des représentants des salariés au niveau des organes de gouvernance facilitent la remontée d'informations auprès des plus hautes instances.

3.3.1.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)

L'ensemble des impacts, risques et opportunités liés aux activités du Groupe sont à retrouver dans la section 3.1.3.3 « Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires ».

À ce jour, le Groupe n'a pas identifié d'impacts négatifs significatifs généralisés ou systémiques dans les régions où il opère. En cas d'incident, il s'agira de cas isolés.

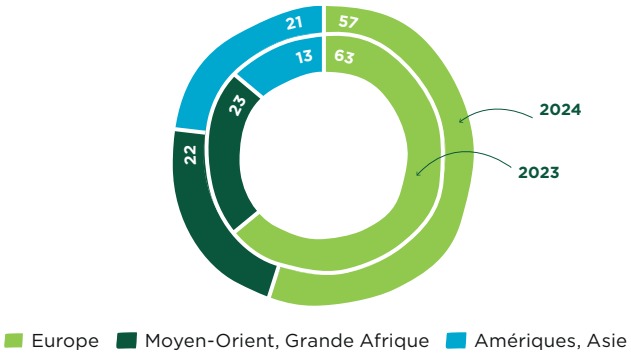
Le Groupe s'assure du respect des principes et des droits fondamentaux au travail, énoncés dans les conventions fondamentales de l'OIT portant sur la liberté d'association et les questions de la reconnaissance effective du droit de négociation collective, l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, l'abolition effective du travail des enfants et l'élimination de toute forme de discrimination et de toute forme de traite des êtres humains.

Description des types de salariés et non-salariés au sein du Groupe

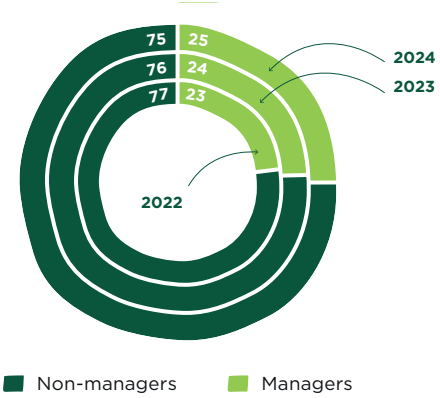
Au 31 décembre 2024, le Groupe comptait 11 046 collaborateurs, dont 10 collaborateurs Unibel (voir Chapitre 5, Note 5 « Rémunération et effectifs »), répartis dans 32 pays. Les effectifs du Groupe (effectifs au 31 décembre 2024, contrats à durée indéterminée et déterminée, alternant compris depuis 2024, hors stagiaires et VIE) ont augmenté de 144 personnes à périmètre comparable par rapport à l'année dernière.

S'agissant des profils non salariés (intérimaires, travailleurs indépendants, etc.), le groupe Bel n'est pas en mesure, à date, de les intégrer dans son périmètre de reporting.

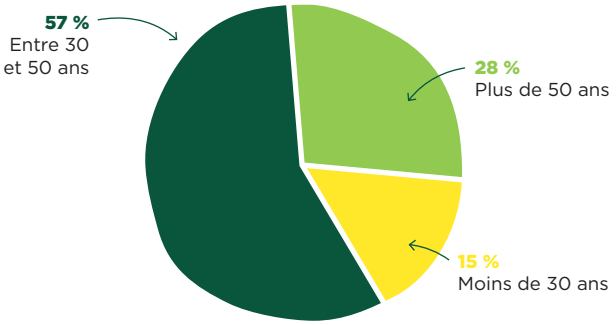
Effectifs par zone géographique *(en %)*



Effectifs par type de statuts *(en %)*



Effectifs par âge *(en %)*



Effectifs par type de contrat et par sexe

2024	Femme	Homme	Total
Nombre de salariés	3 920	7 126	11 046
Nombre de salariés permanents	3 555	6 394	9 949
Nombre de salariés temporaires	365	732	1 097
Nombre de salariés au nombre d'heures non garanti	0	0	0
Nombre de salariés à temps plein	3 747	7 017	10 764
Nombre de salariés à temps partiel	173	109	282

Effectifs par sexe

Effectifs	2022	2023	2024
Masculin	7 093	7 146	7 126
Féminin	3 654	3 756	3 920
Total Salariés	**10 747**	**10 902**	**11 046**

Le taux de précarité moyen du Groupe est de 9,93 % (calculé hors intérimaires - indicateur spécifique au groupe Bel (*entity-specific*)). Ce taux reflète la part des emplois à durée déterminée par rapport à l'ensemble des ressources réelles travaillées (CDD + CDI). Ce ratio cache des disparités locales importantes. Ainsi, dans certains pays du Moyen-Orient et de l'Afrique, la pratique légale la plus courante est celle du contrat à durée déterminée et n'est donc pas synonyme de précarité.

Embauches et départs (hors variation de périmètre)

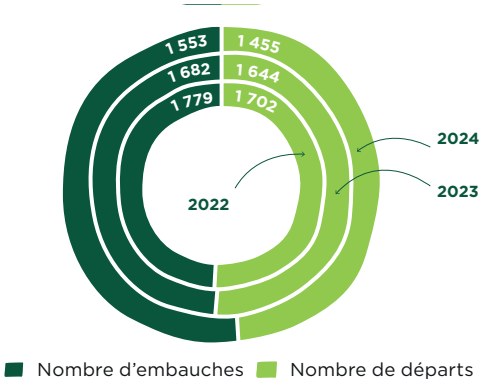
Dans un environnement de marché particulièrement exigeant, le Groupe adapte en permanence ses métiers et ses ressources humaines à ses besoins pour maintenir sa compétitivité, renforcer la marque employeur du Groupe et accélérer le développement de ses marques sur le territoire laitier historique, tout en explorant de nouvelles frontières, celles du fruit et du végétal. Le Groupe a ainsi embauché 1 553 collaborateurs en 2024 dont 685 femmes et 868 hommes. Parmi les 1 455 départs qui ont eu lieu en 2024, la majeure partie a été volontaire (démissions et départs en retraite). Le taux de rotation des salariés en 2024 est donc de 13,35 %.

Taux de rotation des salariés

	2024
Nombre de salariés qui ont quitté l'entreprise	1 455
Taux de rotation [a]	13,35

(a) Le taux de rotation représente le ratio entre le nombre de salariés ayant quitté l'entreprise au cours de l'année et le nombre de salariés à la fin de l'année précédente.

Embauches et départs



Les informations liées à la masse salariale du Groupe sont présentées dans la Note 3 des États Financiers présentés au Chapitre 5 du présent document.

3.3.1.2 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.3.1.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs liés aux effectifs de l'entreprise (S1-1 et S1-4)

3.3.1.2.1.1 Engagements en matière de droits humains et conditions de travail

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 où le Groupe opère (voir 3.4.2.3 « Plan de vigilance »), le Groupe participe historiquement à plusieurs initiatives volontaires en matière d'éthique. Dans ce cadre, le Groupe réaffirme chaque année depuis 2003 son adhésion au Pacte mondial des Nations unies et rend compte de ses progrès sur quatre principes fondamentaux : le respect des droits humains, le respect des normes de travail, la lutte contre toute forme de corruption et le respect de l'environnement.

Pour l'ensemble de ses politiques et plans d'action, le Groupe veille à respecter l'ensemble des engagements cités. Enfin, le Code de bonnes pratiques des affaires, mis à disposition de l'ensemble des collaborateurs en 2024, rappelle les engagements pris par le Groupe pour protéger les droits essentiels des collaborateurs.

3.3.1.2.1.2 Employee Value Proposition : « Nurture », le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs

En 2023, le Groupe a simplifié son programme *« Nurture »*, pour l'axer sur les besoins essentiels des collaborateurs.

Résultat : une politique sur la « proposition de valeur pour les collaborateurs » ou *Employee Value Proposition* (EVP) a été construite. Pour en définir les contours et les priorités, le Groupe a bénéficié d'un accompagnement externe et s'est appuyé sur des éléments de benchmark des bonnes pratiques. Les réponses aux enquêtes internes *Your Voice* ont également servi de base solide pour construire une politique en adéquation avec les attentes des collaborateurs.

Accessible sur l'intranet, et partagée à l'ensemble des collaborateurs lors d'une présentation dédiée aux collaborateurs par le *Chief People Officer,* l'EVP synthétise en quatre axes la création de valeur du groupe Bel, pour les collaborateurs du Groupe, avec un plan d'action à l'horizon 2030 :

1. ***Be Well :*** se sentir valorisé dans un environnement sûr et bienveillant, avec un équilibre positif entre vie professionnelle et vie personnelle et une rémunération et des avantages équitables ;
2. ***Belong :*** partager une culture unique et des valeurs communes mais aussi offrir à chacun un environnement de travail équitable, inclusif et diversifié ;
3. ***Become :*** accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs compétences et leurs opportunités de carrière pour qu'ils puissent atteindre leur plein potentiel ;
4. ***Believe :*** donner l'opportunité pour chacun de s'engager, d'avoir un impact positif sur l'activité du Groupe et au-delà sur la société et la planète.

Dans le cadre de cette politique, outre les réglementations en vigueur dans les pays où le Groupe est présent, celui-ci s'engage aussi à respecter les textes suivants :

- Pacte mondial des Nations unies ;
- Principes directeurs de l'OCDE ;
- Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- Lois dans le domaine de la lutte contre la corruption, la protection des droits humains, la fiscalité et le respect des sanctions internationales ;
- Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Les enjeux de l'EVP sont pilotés au niveau du Groupe par le Comité opérationnel RSE, qui regroupe plusieurs membres du Comité exécutif. Son rôle consiste à valider l'alignement des politiques RSE avec la stratégie du Groupe, suivre la *scorecard* RSE et les indicateurs de performance et veiller aux sujets RSE stratégiques de long terme. Outre ce suivi, le *Chief People Officer* est responsable de l'avancement des différents sujets couverts par la politique.

Belong : partager une culture unique commune (programmes *We @Bel* et *We Managers @Bel*) et des valeurs mais aussi offrir à chacun un environnement de travail équitable, inclusif et diversifié (programme *We all Belong*)

Believe: donner l'opportunité pour chacun de s'engager, d'avoir un impact positif sur l'activité du Groupe (programme *We Share*) et au-delà sur la société et la planète (programme *Actors for Good* aidé par les équipes Formation et la Fondation Bel)



Be Well: se sentir valorisé dans un environnement sûr et bienveillant (programme *Safe @Bel*), avec un équilibre positif entre vie professionnelle et vie personnelle (dont programme *Hybrid Work @Bel*) et une rémunération et des avantages équitables (programme *Fair Wage @Bel*)

Become: accompagner les collaborateurs dans le développement de leurs compétences et leurs opportunités de carrière pour qu'ils puissent atteindre leur plein potentiel (programme *Talents @Bel* aidé par l'équipe Formation et la plateforme digitale *Bel University*)

Be Well : politique, actions, indicateurs et objectifs (S1-4 – S1-10 – S1-11 – S1-14 – S1-15)

La santé et la sécurité sont des priorités absolues pour le Groupe, tant pour ses collaborateurs que pour toute autre personne qui serait amenée à travailler au sein de l'entreprise. Pour que les employés du Groupe se sentent valorisés, le Groupe travaille également sur le programme *Fair Wage* pour une rémunération et des avantages équitables, ainsi que pour un meilleur équilibre vie professionnelle, vie personnelle, notamment au travers de sa charte *Hybrid Work @Bel.*

La politique *Be Well* répond aux impacts, risques et opportunités suivants, couvrant l'ensemble des activités du Groupe et ses collaborateurs sans distinction :

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS S1				
Effectifs propres de l'entreprise				
Conditions de travail	Impact sur la santé physique et la sécurité des collaborateurs.		-	
	Impact sur la santé morale des salariés des conditions de travail qui prévalent dans les opérations du Groupe.		-	
	Créer et garantir un emploi sûr et équitable en termes de salaire dans les régions où Bel est présent.		+	
	Surcoûts liés aux impacts sur la santé et la sécurité des collaborateurs.		-	
	Surcoûts dus à des actions juridiques et à des pénalités.		-	
	Risque pour la réputation : donner une image négative qui peut avoir un impact sur les relations et les revenus.		-	
	Perturbations opérationnelles dues à un conflit social ou à une situation géopolitique instable.		-	
	Impact sur l'efficacité opérationnelle et les coûts d'une proposition de valeur qui n'est pas pertinente pour les collaborateurs.		-	
	Bâtir un avenir responsable avec ses collaborateurs : de bonnes conditions de travail et un dialogue social de qualité sont des facteurs de fidélisation, de motivation et d'efficacité des collaborateurs.		+	
Droits humains	Dommages causés aux collaborateurs en cas de non-respect des droits de l'homme.		-	
	Surcoûts dus à des actions juridiques et à des pénalités.		-	
	Donner une image négative qui peut avoir un impact sur les relations et les revenus.		-	

+ - : impact positif / négatif
+ - : opportunité / risque

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

La santé et la sécurité sont des priorités absolues pour le Groupe, tant pour ses collaborateurs que pour toute autre personne qui serait amenée à travailler au sein de l'entreprise. Le groupe 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 ;
- satisfaire toutes les exigences réglementaires ;
- éliminer les dangers et réduire les risques en matière de santé et de sécurité ;
- développer une culture de la prévention en partageant des bonnes pratiques et des comportements responsables ;
- améliorer le bien-être au travail en travaillant sur l'ergonomie et les postes de travail.

Le Groupe s'est donné comme objectif d'améliorer les conditions de travail à tous les niveaux pour préserver la santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs, en particulier dans les usines. Tous les salariés du Groupe sont couverts par la politique santé, sécurité développée par le Groupe. De plus, en 2024, 52 % des salariés étaient couverts par un système de gestion de la santé et sécurité fondé sur des exigences légales et/ou des normes ou lignes directrices reconnues.

Au niveau du Groupe, le Comité exécutif s'est engagé à définir les conditions d'acceptabilité d'un poste de travail tant sur les conditions de travail au sens large que sur l'ergonomie. Dans la mesure où il n'existe pas de standards harmonisés sur ces enjeux dans les différentes régions où le Groupe opère, le Groupe a souhaité développer son propre référentiel. Allant au-delà des exigences définies dans les différents standards existants, ce référentiel d'ergonomie a par la suite été partagé auprès des collaborateurs et tout un dispositif de formation est également déployé pour faciliter son appropriation.

Ce dispositif s'est fait en plusieurs temps, ciblant d'abord les *Safety leaders*, les *Bel leaders* puis les responsables d'entités. En 2024, le Groupe a centré les formations auprès des managers au sein des usines. Et parce qu'ils sont les principaux concernés, les ouvriers seront également intégrés au dispositif dans les années à venir. En parallèle, le Groupe travaille sur un module de formation plus avancé, dont le pilote présenté à Tanger en 2024 devrait être déployé auprès des autres sites.

Suite à une étude lancée en 2023, et selon le référentiel qu'il a développé, le Groupe a identifié 16 limites ergonomiques à ne pas dépasser pour chaque poste de travail, incluant notamment la température, la lumière, l'exposition au bruit, ou encore le poids maximal des charges à transporter. Le Groupe souhaite résoudre les différents facteurs de pénibilité liés à ces limites ergonomiques à l'horizon 2030. Plusieurs jalons intermédiaires ont été définis avec notamment un objectif de zéro risque critique en 2024, zéro risque significatif en 2025-2026 et zéro risque préoccupant en 2027-2030.

Les sites mettent en place de manière progressive des plans d'action pour réduire ces facteurs de pénibilité :

- visite de la totalité des sites par un ergonome, afin d'identifier les actions prioritaires à mettre en place. À date, 1 320 postes de travail à risque ont été identifiés ;
- formation en 2023 de l'ensemble du Top management, de l'équipe Ingénierie, et de l'équipe Hygiène et Sécurité. 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. Des formations sont également organisées auprès des managers pour identifier les risques psychosociaux et leurs signaux faibles ;
- déploiement d'actions préventives : réduction du port de charges lourdes, amélioration ergonomique des postes de travail et utilisation progressive des cobots [(1)].

Par ailleurs, l'ergonomie est intégrée dans les bonus des collaborateurs éligibles à ce dispositif. Ainsi, sur la part totale des bonus liés à des critères de performance, 5 % sont relatifs à la réduction du nombre d'accidents et au déploiement d'un plan d'action reposant sur le référentiel ergonomie défini par le Groupe.

Pour suivre ce plan d'action, le Groupe a développé un outil de suivi qui donne la vision globale de son déploiement sur l'ensemble des sites du Groupe. Un fichier annexe permet également de suivre les différentes actions en place sur les sites. À date, 25 % des plans d'action déployés couvrent les risques critiques (indicateur spécifique au groupe Bel (*entity-specific*)).

Pour inciter aux bonnes pratiques en matière de santé et sécurité et pour renforcer la confiance entre les collaborateurs et leurs managers, le Groupe a également mis en place sur l'ensemble de ses sites un programme de visites comportementales de sécurité (VCS). Elles consistent en l'observation d'un collaborateur ou d'un sous-traitant sur son poste de travail, suivi d'un échange constructif entre visiteurs et « visités ». Chaque collaborateur reçoit au minimum entre 4 et 5 VCS par an sur les sites industriels. L'objectif est de parvenir à 6 VCS par an dans un horizon de deux ou trois ans, sous condition que l'ensemble des collaborateurs soient formés.

Depuis 2021, plus de 2 200 collaborateurs ont été formés dans le cadre du *Behaviour Safety Program,* afin d'être à même d'effectuer des visites comportementales de sécurité. 46 848 VCS ont ainsi été réalisées en 2024, soit une augmentation de 14 % du nombre de VCS par rapport à 2023 (indicateur spécifique au groupe Bel (*entity-specific*)).

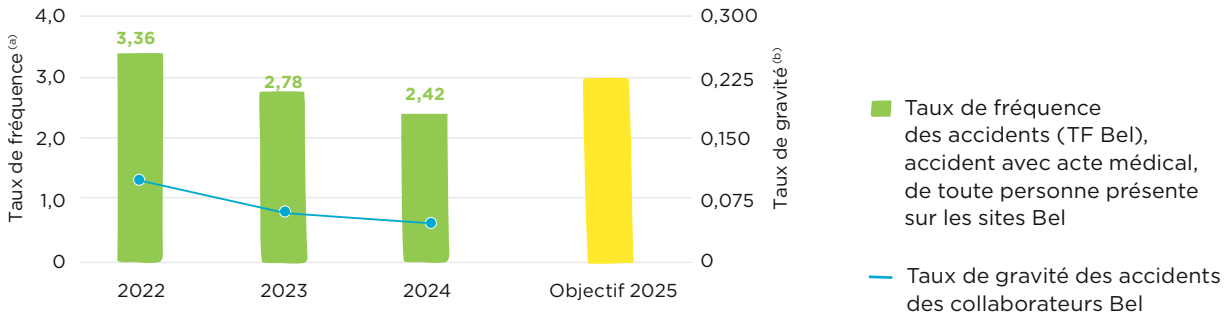
Plusieurs autres programmes sont également déployés pour favoriser la sécurité au travail comme le programme LOTO, visant à limiter l'accès aux machines dangereuses, ou encore la campagne annuelle de sensibilisation à la sécurité routière, notamment pour les équipes commerciales.

Pour suivre l'efficacité de ses plans d'action et dans une démarche d'amélioration continue, le Groupe s'est fixé comme objectif de « Travailler vers zéro accident sur les sites », en suivant l'indicateur suivant : Taux de fréquence (TF) des accidents. Ces accidents intègrent à la fois ceux faisant l'objet d'un acte médical (où le traitement nécessite des compétences exclusivement médicales dépassant celles d'un infirmier ou d'un sauveteur secouriste du travail (SST) et au-delà du niveau de premier soin), qu'ils soient ou non suivis d'un arrêt de travail, et dont sont victimes non seulement les collaborateurs, mais aussi toutes les personnes présentes sur ses sites : visiteurs, sous-traitants et intérimaires. Les incidents nécessitant des premiers soins et les « presque accidents » sont également pris en compte dans un autre indicateur. Le Groupe mesure également le taux de gravité des accidents.

Avec un taux de fréquence en baisse constante depuis 2013, les années 2021 à 2024 marquent une accélération importante vers l'atteinte de l'objectif du Groupe, avec un TF Bel de 2,42 en 2024, soit une réduction de plus de 40 % par rapport à 2020 et près de 12 % par rapport à l'année dernière. Ce résultat, qui dépasse l'objectif 2025 d'atteindre un TF Bel de 3, s'appuie notamment sur des sites sans accident déclaré sur toute l'année.

Pour ce premier exercice de reporting, le groupe Bel ne publie pas le Taux de fréquence des accidents déclarés le temps de consolider cette information pour l'ensemble du Groupe conformément aux définitions requises par la norme ESRS S1. Le groupe Bel communiquera cette donnée à l'issue de la prochaine période de reporting.

Taux de fréquence et gravité des accidents



(a) Nombre d'accidents du 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.

(1) Cette technologie repose sur la collaboration entre humain et robot, pour assister les travailleurs dans leurs tâches quotidiennes.

Taux de fréquence des accidents

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avance-ment	Objectif 2030
Travailler vers zéro accident sur les sites	TF (Taux de fréquence) des accidents*	3,36	2,78	2,42	3	☺	1

* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific)*.

Le Groupe mesure également les indicateurs suivants pour le suivi de son engagement zéro accident et maladie professionnelle :

Accidents de travail [a]	2022	2023	2024
Nombre d'accidents du travail recensés (avec et sans arrêt) chez les salariés	61	53	44
Nombre d'accidents du travail avec arrêt chez les salariés	37	43	29
Jours perdus en raison d'accident du travail	1 962	1 174	913
Nombre de décès	0	0	0

(a) Données obtenues selon la méthodologie du groupe Bel présentée ci-dessus.

Concernant le nombre de cas de maladies professionnelles, le Groupe ne dispose pas à date de données consolidées pour l'ensemble des effectifs.

Les données de santé, sécurité des collaborateurs sont mesurées site par site, par les responsables santé sécurité locaux. Ils sont consolidés mensuellement au niveau Groupe.

En plus du suivi des accidents du travail, il est également obligatoire de signaler et d'enquêter sur les « presque accidents » afin d'éviter que des situations à risque ne se reproduisent. Pour aller plus loin, le Groupe a également recours à des audits tous les deux ans. Des audits internes sont réalisés par des collaborateurs qualifiés, suite à une formation dédiée et une participation à un audit. Des cabinets d'audits externes spécialisés sont également sollicités. Chaque site est donc responsable de la bonne application des principes et bonnes pratiques de la politique santé-sécurité du Groupe, faisant partie d'un manuel standard de management disponible dans tous les sites du Groupe.

Pour encourager l'application de cette politique et encourager l'atteinte des objectifs Groupe, la rémunération variable des collaborateurs éligibles au bonus est indexée à 10 % sur des critères de santé-sécurité. Les indicateurs définis dans le cadre de ces bonus sont notamment le Taux de fréquence des accidents et la réalisation des visites comportementales de sécurité.

Le déploiement de la politique santé-sécurité du Groupe est sous la double responsabilité du *Chief People Officer* et du *Chief Operations Officer.* La politique santé-sécurité *Safe @Bel* s'applique à l'ensemble du Groupe. À travers la stratégie Bel Operations, la politique santé-sécurité est déclinée, de manière opérationnelle, auprès des métiers de la Direction industrielle.

Pour favoriser son appropriation par les collaborateurs, la politique santé-sécurité est diffusée et affichée dans chaque site du Groupe. Elle est également disponible sur l'intranet du Groupe.

La politique santé-sécurité permet au Groupe d'adresser les impacts, risques et opportunités identifiés lors de l'analyse de double-matérialité en renforçant ses impacts positifs et opportunités et en limitant, autant que possible, ses impacts négatifs et risques (voir tableau ci-dessus).

Par ailleurs, la politique Sûreté est en vigueur depuis 2020, elle a notamment pour objectif de protéger les sites du Groupe contre les actes malveillants ainsi que de protéger notamment les collaborateurs vis-à-vis des actes de malveillance d'origine matérielle ou immatérielle (voir 3.3.3.2.1.1 « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains »).

Les actions déployées dans le cadre de la politique santé-sécurité s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, ainsi qu'aux visiteurs des sites du Groupe.

Garantir un salaire décent

Le Groupe est convaincu que proposer un système de rémunération juste, motivant et équitable permet de combiner attractivité et bien-être des salariés. Pour cela, le Groupe veut garantir un salaire décent et des avantages sociaux à l'ensemble de ses collaborateurs, en allant au-delà des réglementations locales. En 2023, le Groupe a été certifié « *Global Living Wage Employer* » par le *FairWage Network,* une organisation spécialisée à but non lucratif. Cette reconnaissance démontre que le Groupe rémunère l'ensemble de ses collaborateurs au-delà des minima à un niveau suffisant pour couvrir leurs dépenses de logement, de nourriture, de transport, de santé, d'éducation et leur permettre d'épargner pour faire face à des événements imprévus, y compris dans un contexte inflationniste. La certification 2024 est en cours de finalisation. Les résultats sont attendus courant 2025, selon le process *Fair Wage Network*.

La démarche *Living Wage* a été engagée et validée par le Comité exécutif et est suivie par le *Chief People Officer.*

Par ailleurs, les filiales du Groupe sollicitent régulièrement des enquêtes salariales auprès de cabinets spécialisés pour identifier les meilleures pratiques locales du marché, en termes de rémunération et avantages sociaux.

Le Groupe propose également à une majorité de ses effectifs un système de rémunération prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe. Cette rémunération peut être variable, intégrant une participation et un intéressement, ainsi que des mécanismes d'incentives à long terme.

Rémunération variable	2022	2023	2024
Collaborateurs concernés par un système de rémunération (rémunération variable, participation, intéressement, incentive à long terme) prenant en compte la performance globale de la filiale ou du Groupe (%) - *donnée déclarative*	66 %	72 %	71 %

Outre le salaire décent, le Groupe est également soucieux de réduire les écarts de salaires qui peuvent exister au sein des effectifs. Concernant les écarts de salaires liés au genre, le Groupe ne dispose pas à date de données consolidées pour l'ensemble des effectifs. Une interface est cependant en cours de développement et devrait pouvoir estimer les écarts existants, sur un horizon de deux à trois ans. De la même façon, le rapport entre la rémunération de la personne la plus élevée et la rémunération médiane de ses salariés sera disponible dans un horizon de deux à trois ans.

Offrir une protection sociale

Soucieux du bien-être des collaborateurs, le Groupe a pour ambition de s'assurer que le socle d'avantages sociaux proposés localement aux salariés est adéquat et aligné aux bonnes pratiques de marché et en allant au-delà du socle minimum imposé par les lois et réglementations nationales. Le Groupe suit notamment les indicateurs suivants :

Couverture santé, décès et invalidité - ***données déclaratives*** [a]	2022	2023	2024
Collaborateurs qui bénéficient d'une couverture santé *(en %)* *Périmètre : groupe Bel hors Afrique du Sud, Pays-Bas, Suède, Suisse*	91 %	92 %	97 %
Collaborateurs qui bénéficient d'une couverture décès et invalidité *(en %)* *Périmètre : groupe Bel hors Pays-Bas, Suède, Japon*	100 %	100 %	99 %
Collaborateurs qui bénéficient d'une couverture contre la perte de revenus due au chômage *(en %)* *Périmètre : groupe Bel hors Arabie saoudite, Côte d'Ivoire, Suède, Liban, Emirats arabes unis, Algérie, Egypte*	(b)	(b)	100 %
Collaborateurs qui bénéficient d'une couverture contre la perte de revenus due à la retraite *(en %)* *Périmètre : groupe Bel hors Grèce, Suède, Emirats arabes unis, Algérie*	(b)	(b)	100 %

(a) Collaborateurs en CDI et CDD.
(b) Nouvel indicateur ne bénéficiant pas de données historiques.

À date, si le Groupe suit ces indicateurs de manière régulière, aucun objectif n'a été mis en place.

Les définitions de protection sociale au niveau Groupe sont en cours de définition et seront intégrées progressivement à la proposition de valeur pour les employés dans les années à venir.

Offrir un environnement propice au bien-être

Le bien-être au travail est un sujet clé pour le Groupe, dont l'ambition est d'accroître l'engagement et l'épanouissement des collaborateurs. Les résultats de l'enquête annuelle d'engagement collaborateurs *Your Voice* affichent plusieurs forces du Groupe, telles que le sentiment de sécurité au travail et l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle, qui progresse grâce à la mise en place du travail hybride. Soucieux de cet équilibre, le Groupe a déployé deux chartes Groupe :

- la Charte de travail hybride : elle encourage à la fois l'autonomie des collaborateurs et la flexibilité autour de l'organisation du travail. Avec à la clé, un juste équilibre entre les performances du Groupe et le bien-être des collaborateurs. À travers cette Charte, le Groupe démontre sa confiance dans la responsabilité et l'intelligence collective des collaborateurs. Elle s'applique à l'ensemble du Groupe. La méthodologie générale retenue pour définir cette Charte a été validée par le Comité exécutif. Chaque équipe y a ensuite apporté les adaptations nécessaires ;
- la Charte du droit à la déconnexion : elle établit un cadre concernant le respect des horaires de travail et la qualité de vie au travail mettant ainsi un point d'honneur à l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle.

En 2024, le Groupe a également continué ses actions en matière de bien-être au travail sur trois axes principaux : le bien-être physique, le bien-être mental, et le bien-être lié à l'environnement de travail.

- le bien-être physique : l'enquête *Your Voice* met en exergue certains besoins des collaborateurs en matière de qualité de sommeil, d'activité physique et de nutrition. Des ateliers et formations ont donc été mis en place pour apporter des bonnes pratiques sur ces sujets clés (voir paragraphe ci-dessous « Inciter à de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains »). Certains sites ont également créé des salles de jeu et de sport pour favoriser l'activité physique, quand d'autres ont axé leurs efforts sur la proximité des postes de travail de points d'eau fraîche ;
- le bien-être mental : le Groupe a également continué le déploiement de son plan d'action pour favoriser le bien-être mental des collaborateurs, via des webinaires de sensibilisation et la mise en place d'un réseau de référents pour le soutien psychologique ;
- le bien-être lié à l'environnement de travail : le Groupe a défini 16 limites ergonomiques à ne pas dépasser pour chaque poste de travail industriel (voir paragraphe ci-dessus « Mettre en place des pratiques exemplaires et prévenir les risques d'accidents »).

Le taux d'absentéisme est également particulièrement suivi pour monitorer le bien-être des collaborateurs. En 2024, le taux augmente et passe de 2,29 % en 2023 à 3,92 % cette année à périmètre comparable.

Congés annuels	2022	2023	2024
% de collaborateurs bénéficiant d'au moins trois semaines de congé par an*	96 %	97 %	92 %
Taux d'absentéisme	**2022**	**2023**	**2024**
Heures d'absence pour cause de maladie/heures de travail théoriques*	2,97 %	2,29 %	3,92 %

* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific)*.

À date, si le Groupe suit ces indicateurs de manière régulière, aucun objectif n'a été mis en place.

La définition du congé familial est en cours d'élaboration au niveau du Groupe, afin d'intégrer toutes les spécificités, y compris les aspects légaux, des différents pays où le Groupe est présent.

Inciter à de meilleures habitudes alimentaires et des modes de vie plus sains

Le Groupe poursuit le déploiement du programme de sensibilisation nutritionnelle *« Healthy Smiles »*. Ce programme qui couvre l'ensemble des collaborateurs du Groupe est structuré autour de trois fondamentaux :

- la promotion d'un bon équilibre alimentaire et d'un mode de vie plus sain ;
- l'incitation à l'activité physique ;
- l'amélioration de l'offre alimentaire au travers de conférences, de proposition d'activités sportives, ou de paniers repas par exemple.

Toutes les filiales sont ainsi engagées pour offrir aux collaborateurs du Groupe une alimentation plus saine et plus durable au quotidien et de meilleurs comportements alimentaires, sur leur lieu de travail. En 2024, 85 % des filiales ont activé le programme, via notamment l'organisation d'ateliers pédagogiques et ludiques, la distribution de fruits ou des campagnes de sensibilisation digitales.

À date, aucun objectif n'a été mis en place.

Belong : politique, actions, indicateurs et objectifs (S1-4 – S1-9 – S1-12)

Ces dernières années, le Groupe a redéfini comment ses valeurs, Audace, Bienveillance et Engagement, s'inscrivent dans l'EVP, notamment avec les programmes de transformation culturelles *We @Bel* et *We Managers@Bel.*

Le groupe Bel a la volonté de créer un modèle ouvert à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, tant en interne qu'en externe, pour plus de cohésion sociale, de bien-être et de performance.

C'est pourquoi la diversité, l'équité et l'inclusion occupent une place essentielle dans le modèle social du Groupe *Nurture*, dont l'objectif principal est de faire grandir chaque collaborateur et de développer l'engagement de tous. Cette ambition est notamment portée par la politique du Groupe. Celle-ci vise notamment à couvrir les impacts, risques et opportunités listés dans le tableau ci-dessous. Elle vise également à couvrir certains impacts, risques et opportunités présentés dans la section *Be Well* ci-dessus.

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS S1				
Effectifs propres de l'entreprise				
Diversité, équité et inclusion	Discrimination et manque de diversité dans les bureaux ou les usines ou par niveau de responsabilité.		**-**	

+ - : impact positif / négatif

+ - : opportunité / risque

En 2023, le Groupe a franchi une étape sur sa politique Diversité, Equité et Inclusion (DEI) en lançant son programme *« We all Belong »* destiné à l'ensemble des collaborateurs, en lien avec la valeur Bienveillance et la signature du Groupe *For All. For Good.*

Les principes de *Belong* sont décrits dans une Charte Groupe [1], qui a été signée par le Comité exécutif, communiquée à l'ensemble des collaborateurs, et disponible sur le site du Groupe.

Cette Charte s'articule autour de trois piliers :

- diversité : oser recruter et faire grandir les personnes, pour mieux refléter les communautés avec et pour lesquelles le Groupe œuvre ;
- équité : s'engager à garantir l'égalité des chances pour tous ;
- inclusion : prendre soin les uns des autres dans un espace de travail inclusif dans lequel chacun peut se distinguer et s'épanouir.

Après une analyse détaillée des données internes et des résultats de l'enquête d'engagement *Your Voice,* le Comité exécutif a défini trois priorités au niveau du Groupe : la diversité de genre, la diversité culturelle et l'inclusion. Chaque filiale du Groupe a également défini une feuille de route pour déployer cette Charte localement, en l'adaptant à son contexte culturel.

De ces piliers découlent quatre engagements :

- lutter proactivement contre toute forme de harcèlement et de comportements inappropriés sur le lieu de travail ;
- garantir l'équité et la non-discrimination dans l'ensemble des politiques RH ;

(1) bel-di-charte-fr.pdf (groupe-bel.com).

- accompagner les collaborateurs en fonction de leurs besoins pour garantir l'égalité des chances ;
- encourager la représentation de la diversité à tous les niveaux de responsabilité.

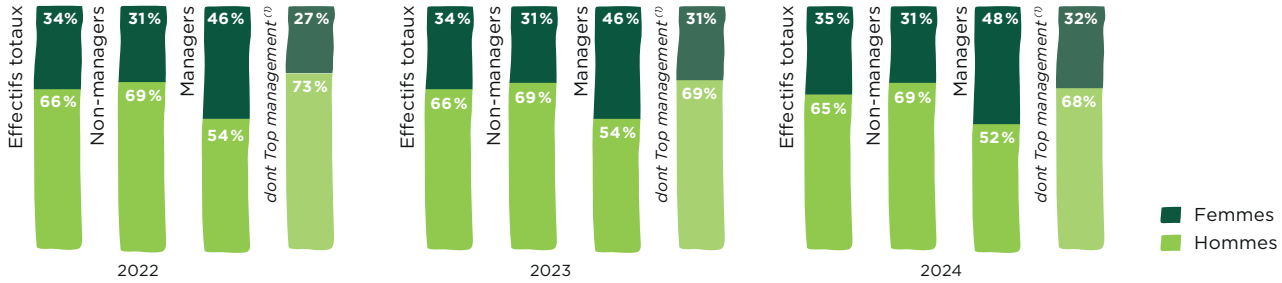
Le pilotage de ce programme est mené par un *DEI leader* désigné dans chaque CODIR de business unit, d'usine ou de fonction corporate, et les actions sont mises en place par 120 *DEI activists* volontaires à travers le monde. Un *DEI Advisory Board,* composé de 18 collaborateurs couvrant toutes les fonctions et géographies, en charge de piloter la politique, se réunit tous les trois mois. Son rôle consiste à structurer la démarche, faire remonter les besoins et enjeux des entités en local, favorisant la recherche de synergies, et à faciliter le déploiement des programmes du Groupe.

Diversité de genre

Pour accélérer la diversité de genre et briser le plafond de verre, le Groupe s'est fixé un objectif « Promouvoir la diversité femmes-hommes », auquel est associé l'indicateur suivant : part des femmes dans le Top management [1]. D'ici à 2030, le groupe Bel vise à atteindre la parité femmes-hommes 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.

Le plan d'action des cinq dernières années a permis d'atteindre la parité de genre parmi les managers du Groupe (48 % de femmes). Au niveau des dirigeants, le Groupe continue de progresser, passant de 27 % de femmes dans le Top management en 2022 à 30 % en 2023 et 32 % en 2024.

Répartition des effectifs femmes-hommes



(1) Pour renforcer l'ambition du Groupe à ce sujet, la définition de Top management a été élargie en 2023 pour désormais inclure les directions d'usines et d'entités commerciales.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Promouvoir la diversité femmes-hommes	Part des femmes dans le Top management [a]	27 %	30 %	32 %	35 %	☺	40 %

(a) Dans le cadre de la nouvelle « proposition de valeur » pour les collaborateurs, la définition de Top management a été élargie, incluant désormais le Comité exécutif, 1, 2 et grade 3 directeurs de sites industriels ou de pays.

En 2023, le Groupe a également revu l'ensemble des politiques de ressources humaines afin qu'elles soient plus diverses, équitables et inclusives. Par exemple sur le recrutement, la règle depuis juillet 2023 est de proposer une sélection de quatre candidats à parité. En matière de développement des talents, des formations et programmes de mentorat pour les femmes ont également été mis en place, en plus des formations existantes en matière de management et de leadership accessibles à tous. C'est notamment le cas de *« All women leaders »*, la formation dédiée à l'empouvoirement des femmes.

Le Groupe est un partenaire majeur du réseau *LEAD Network* depuis octobre 2023, unissant ses forces à celles d'autres acteurs du secteur des produits de grande consommation pour répondre à l'enjeu clé de l'équilibre entre les hommes et les femmes. 23 collaborateurs et collaboratrices du Groupe ont participé aux programmes de formation du *LEAD Network* en 2024. La Directrice générale du Groupe a signé en octobre 2024 le *CEO Pledge* du *LEAD Network* Europe réaffirmant l'engagement du Groupe à l'accélération de l'égalité des genres et de l'inclusion dans les secteurs des biens de consommation et du commerce de détail.

De plus, les scores de l'enquête *Your Voice* sont analysés annuellement en évaluant les écarts de genre, donnant lieu – lorsque nécessaire – à des plans d'action sur la mobilité interne ou des actions de sensibilisation contre le sexisme par exemple.

(1) Le Top management du Groupe Bel inclut depuis 2023, le Comité exécutif, les Grades 1, 2 et 3 correspondants aux directions de sites industriels ou de pays.

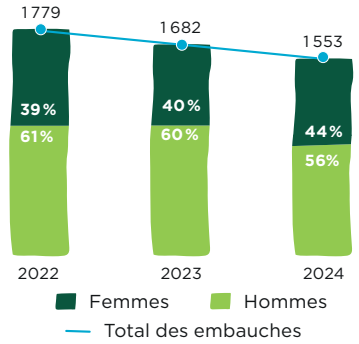
La répartition hommes-femmes par grade, a évolué de la manière suivante :

Répartition hommes-femmes par grade	2022	2023	2024
Conseil d'administration [a]	5 / 2	5 / 2	6 / 2
Comité exécutif [a]	5 / 4	5 / 4	6 / 5
Leaders	93 / 40 [a]	90 / 40 [a]	106 / 51 [a]
	73 % / 27 % [b]	70 % / 30 % [b]	68 % / 32 % [b]
Managers excluant leaders [c]	53 % / 47 %	53 % / 47 %	51 % / 49 %
Grade 1	66 % / 34 %	68 % / 33 %	61 % /39 %
Grade 2	73 % / 27 %	70 % / 30 %	69 % /31 %
Grade 3	57 % / 43 %	58 % / 42 %	55 % / 45 %
Grade 4	55 % / 45 %	53 % / 47 %	55 % / 45 %
Grade 5	52 % / 48 %	53 % / 47 %	53 % / 47 %
Grade 6	52 % / 48 %	53 % / 47 %	50 % / 50 %
Grade 7	53 % / 47 %	51 % / 49 %	48 % / 52 %

(a) Valeurs absolues.
(b) Ratio d'hommes et de femmes leaders correspondant aux employés avec les grades 0, 1, 2 et grade personnel 3, si inclus dans les « codes postes génériques » (1502 – Directeur industriel, 1503 – Directeur d'usine, 326 – Directeur général cluster, 33 – Directeur général pays, 35 – Directeur pays).
(c) Ratio d'hommes et de femmes correspondant aux autres managers, les salariés inclus dans le « Statut Employé ».

L'augmentation de la parité femmes-hommes dans le temps s'explique également par une augmentation de la part des femmes embauchées ces dernières années.

Répartition des embauches femmes-hommes



Enfin, en tant qu'entreprise de plus de 1 000 salariés, le Groupe a répondu à son obligation en France de publier son index d'égalité femmes-hommes. En 2024, en France le groupe Bel (activité Cheese) obtient la note de 94/100, en légère diminution par rapport à 2023. Les marques Materne® et Mont-Blanc® obtiennent la même note de 91/100 (indicateur spécifique au groupe Bel (*entity-specific*)).

Les actions spécifiques au périmètre France

En France, un accord en faveur de la valorisation des compétences et de la diversité a été négocié et signé en 2021 pour une durée de trois ans. Cet accord regroupe les mesures relatives à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, aux contrats de génération et à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Enfin, pour contribuer à limiter les inégalités, le groupe Bel a signé des accords pour le maintien de la rémunération après congé maternité ou paternité permettant :

- la suppression de la condition d'ancienneté pour le maintien du salaire à 100 % pendant le congé paternité en France, à partir d'août 2021 ;
- le retour des collaboratrices à 50 % de leur congé maternité payé à 100 % sur la première semaine de reprise, en France à compter du 1er mai 2022.

Diversité culturelle

Le Groupe souhaite favoriser la diversité culturelle en encourageant notamment la diversité de nationalités parmi les équipes du siège, qui sont au service des filiales dans le monde entier. D'ici à 2030, le Groupe vise à accroître la diversité des nationalités au sein des équipes de l'entreprise, avec jusqu'à 30 % de cadres supérieurs originaires d'autres pays que la France, contre 14 % en 2024 et 11,6 % en 2023.

Cet objectif sera notamment atteint grâce à la refonte des politiques de ressources humaines initiée en 2023, entre autres en favorisant les synergies entre les fonctions et les zones géographiques, et encourageant les mobilités internes dans toutes les géographies du Groupe. Des formations pour favoriser l'inclusion de la diversité culturelle sont également organisées, telle que l'outil *« The Cultural Map »* déployé entre les équipes des États-Unis et les équipes Corporate en charge du marketing et des ventes.

Inclusion

Le groupe Bel souhaite proposer un espace de travail inclusif dans lequel chacun puisse s'épanouir, s'exprimer et atteindre son plein potentiel.

D'ici à 2030, le Groupe s'est fixé comme objectif, d'atteindre un score d'inclusion de 85/100 mesuré dans l'enquête annuelle d'engagement *Your Voice,* contre 77/100 en 2024, en constance par rapport à l'année 2023 (77/100).

En 2023, les efforts ont été concentrés sur la sensibilisation aux biais inconscients, avec 100 % des leaders ayant complété une formation en ligne sur le sujet. Cette formation a été déployée auprès des collaborateurs en 2024.

Cette année également, le programme *« Inclusive Behaviors »* a été déployé au sein du Groupe. Celui-ci a notamment introduit :

- une Charte des comportements respectueux et inclusifs ;
- une campagne de sensibilisation à ces comportements ;
- des ateliers *« Is it ok conversation »*, déployés par les managers et la communauté des *DEI Activists ;*
- un *« Inclusion Day »*, destiné de tous les collaborateurs au cours duquel ils ont pu suivre une conférence sur les microagressions, un quiz, etc.

À travers la Charte des comportements respectueux et inclusifs, incluse dans la refonte totale du programme éthique du Groupe, le Groupe souhaite mettre en œuvre une politique générale de sensibilisation et de prévention afin de promouvoir un environnement psychologiquement sûr et vertueux, dans lequel tous les employés peuvent s'exprimer et être les acteurs d'un lieu de travail de plus en plus respectueux, bienveillant et inclusif. Cette Charte s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, ainsi qu'aux parties prenantes avec lesquelles il travaille. Elle vient compléter le cadre législatif et réglementaire des pays dans lesquels le Groupe est présent, ainsi que les règles internes qui s'appliquent à l'échelle locale. Le *Chief People Officer* du Groupe est responsable de la mise en œuvre des principes de cette Charte.

Des actions de sensibilisation sont également déployées tout au long de l'année pour sensibiliser aux thématiques d'inclusion dont la Journée internationale des droits des femmes, le Mois des Fiertés, la Journée mondiale de l'inclusion, la Journée internationale des personnes handicapées, etc.

Le Groupe a également communiqué sur les canaux de remontée existants à utiliser en cas de comportements inappropriés : si les managers et les ressources humaines restent les interlocuteurs privilégiés, la *Bel Ethics Line* a également été élargie sur ces sujets.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Renforcer le sentiment d'inclusion	Sentiment d'inclusion d'après l'enquête *Your Voice (note sur 100)**	(a)	77	77	78	😐	85

(a) Nouvel indicateur en 2023 ne bénéficiant pas de données historiques.
* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific).*

Handicap

Le Groupe a la volonté d'être un acteur engagé en matière d'emploi et d'intégration de personnes en situation de handicap. Chacun des pays dans lesquels le Groupe est présent suit les réglementations spécifiques autour du handicap, mais il n'existe pas à date de plan d'action Groupe. À date, aucun indicateur spécifique ni objectif n'a été mis en place. Néanmoins, le Groupe a pour ambition dans les prochaines années de comprendre les spécificités de chaque pays, pour s'assurer que chacun d'entre eux dispose d'un programme spécifique en faveur de l'inclusion des personnes en situation de handicap.

En 2024, une conférence pour la Journée internationale des personnes handicapées a été proposée aux collaborateurs. Un projet sur l'accessibilité numérique est également en cours.

Handicap, les actions spécifiques au périmètre France

En 2022, en France, l'accord a été renouvelé entre le Groupe et ses partenaires sociaux, avec l'objectif d'atteindre, *a minima,* le taux d'emploi de 6 % de salariés en situation de handicap sur l'ensemble de ses sites français, et de permettre aux personnes en situation de handicap, ou susceptibles de l'être, d'évoluer dans un environnement favorable à leur développement professionnel et personnel. En 2024, le taux d'emploi des personnes en situation de handicap était de 3,35 %. Ce taux est mesuré selon la réglementation en vigueur en France.

En 2023, le Groupe a participé à l'initiative *Duo Day* en France pour permettre à des personnes en situation de handicap une immersion dans les métiers de Bel.

Par ailleurs, le Groupe collabore avec de nombreux établissements et services d'aide par le travail (ESAT, EA), des écoles, et organismes comme Pôle Emploi et Cap emploi 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 du Groupe, tels que l'activité de co-packing, ou en lien avec les activités commerciales du Groupe tels que l'administration des ventes.

Become : actions, indicateurs et objectifs (S1-4 – S1-13)

L'axe *Become* de l'EVP pour les salariés de l'entreprise répond notamment aux impacts, risques et opportunités présentées ci-dessous. Elle vise également à couvrir certains impacts, risques et opportunités présentés dans la section *Be Well* ci-dessus.

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS S1				
Effectifs propres de l'entreprise				
Développement des talents	L'indisponibilité des compétences et la perte d'un savoir-faire critique peuvent avoir des impacts majeurs sur l'intégrité personnelle des collaborateurs.		–	

+ - : impact positif / négatif
+ - : opportunité / risque

De nouveaux temps forts au service du développement des talents

En 2023, le programme *Talents @Bel* a été lancé avec pour ambition de révéler et développer les talents des collaborateurs afin de dynamiser l'impact sur le business actuel et futur.

Dans ce cadre et pour accompagner au mieux le développement de ses collaborateurs et accroître leur employabilité, le Groupe a instauré un temps d'échange annuel dédié à une conversation de développement. Entre juillet et octobre de chaque année, le collaborateur et son manager discutent du développement du collaborateur et s'alignent sur un parcours de développement approprié (ou Plan de développement individuel – PDI). Ces actions sont associées à l'objectif du Groupe « Développer les talents des collaborateurs », à laquelle est associé l'indicateur suivant : la part des collaborateurs ayant participé à au moins une action de développement au cours de l'année. En 2024 cette part s'élève à 77 % des collaborateurs contre 73 % en 2023.

Ce moment permet au collaborateur de s'exprimer sur ses leviers de motivation, ses attentes en matière de développement de compétences, ses aspirations, d'avoir de la visibilité sur son évolution au sein du Groupe et de construire un parcours de développement aligné avec ses objectifs et ceux du Groupe. Ce nouveau temps d'échange a été initié en 2023 pour les collaborateurs connectés, hors périmètre Squeeze. En 2024, les collaborateurs connectés de Squeeze ont rejoint cette approche et un pilote a été mené dans quelques usines pour les collaborateurs non connectés.

Pour le Groupe, il s'agit d'une opportunité de développer les compétences des collaborateurs, de favoriser leur épanouissement et leur engagement. Ces échanges portent également sur la mobilité professionnelle et/ou géographique, ainsi que sur l'évolution de carrière. À terme, l'objectif est que chaque collaborateur puisse avoir, au minimum, une conversation de développement par an.

Pour accompagner ces conversations, des initiatives ont été menées tout au long de cette campagne pour accompagner les managers et les collaborateurs dans leur réflexion et préparer au mieux ce temps d'engagement.

Du côté des usines, le Groupe souhaite également mettre en place une culture où les collaborateurs sont encouragés à partager leurs connaissances de manière continue. Cette approche, en plus de favoriser l'autonomie et la responsabilisation des équipes, renforce la cohésion et la performance des opérations.

Suivi des actions de développement	**2022**	**2023**	**2024**
Collaborateurs éligibles [a] ayant eu une conversation de développement (%)*	[b]	55 % [c]	84 % [c]

(a) Les collaborateurs éligibles sont les collaborateurs en CDI et CDD inscrits à l'effectif et présents dans le Groupe au moment de la campagne.
(b) Dans le cadre de la nouvelle « proposition de valeur » pour les collaborateurs, nouvel indicateur en 2023 ne bénéficiant pas de données historiques.
(c) Hors collaborateurs non connectés.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

Au sein du Groupe, les conversations de développement sont distinctes des discussions liées à l'évaluation de la performance, appelées conversations d'Impact. Celles-ci visent à reconnaître la performance individuelle, qui repose sur le mérite de chaque collaborateur, tout en veillant à ce que cette reconnaissance soit équitable. Ainsi, la performance de chaque collaborateur est évaluée en fonction des objectifs fixés conjointement avec son manager en début d'année. Ces objectifs sont actualisés en cours d'année à travers notamment, des entretiens de mi-année permettant de faire le point sur les réussites et les axes de progrès. Pour accompagner ces conversations et leur préparation, des initiatives sont mises en place durant cette période, afin de soutenir les managers et les collaborateurs.

Évaluation de la performance individuelle	2022	2023	2024
Collaborateurs éligibles [a] ayant complété leur autoévaluation de performance individuelle (%)	[b]	94% [c]	91 %
Employés éligibles [a] ayant bénéficié d'un entretien d'évaluation de performance individuelle (%)	88 %	94 %	93 %

(a) Les collaborateurs éligibles sont les collaborateurs en CDI et CDD inscrits à l'effectif et présents dans le Groupe au moment de la campagne.
(b) Dans le cadre de la "nouvelle proposition de valeur" pour les collaborateurs, nouvel indicateur en 2023 ne bénéficiant pas de données historiques.
(c) Hors collaborateurs non connectés.

Des actions concrètes pour accompagner le développement

En 2024, l'équipe Formation et Développement du Groupe a révisé son modèle opérationnel avec l'ambition de positionner la Formation et le Développement (*Learning and Development,* ou L&D) comme un levier stratégique central pour la croissance du Groupe, en plaçant l'apprenant au cœur de ce modèle.

Pour le déploiement des initiatives de Formation et Développement, *Bel University* demeure la structure interne dédiée à l'amélioration des compétences des collaborateurs de Bel, en collaboration avec les Académies Métiers et les géographies.

Chaque année, l'équipe L&D Global communique les grandes thématiques et orientations stratégiques, tant sur le plan culturel qu'au niveau des métiers. Cette note, bien que non exhaustive, clarifie les priorités en matière de formation, en tenant compte des besoins des collaborateurs ainsi que des compétences et métiers clés à développer pour le Groupe. Ainsi, pour adapter les compétences et accompagner les métiers dans leur transformation, le Groupe met en avant de nouveaux sujets dans les programmes de formation, grâce à l'Intelligence Artificielle. Le lancement de l'outil interne « Bel GPT » en 2023 simplifie les tâches les plus simples pour permettre aux collaborateurs de se concentrer sur des actions à plus forte valeur ajoutée. En 2023, les premières formations en format « pilote » ont été lancées avec un déploiement plus large réalisé en 2024.

Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur et par genre	2024
Nombre moyen d'heures de formation par femme	13,69
Nombre moyen d'heures de formation par homme	13,72
Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur	13,71
Nombre d'heures de formation moyen par salarié cadre	18,29
Nombre d'heures de formation moyen par salarié non-cadre	12,20

Plusieurs initiatives ont été mises en place pour favoriser une organisation apprenante, permettant aux collaborateurs de se développer et d'évoluer. Les offres continuent de se diversifier notamment sur ses formats de formation, incluant des sessions en présentiel, des modules digitaux et des formations hybrides. Cette diversité est cruciale pour répondre aux besoins variés des collaborateurs, offrant flexibilité et accessibilité. Elle encourage également l'engagement et l'efficacité de l'apprentissage, tout en alignant les compétences développées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Pour adapter les compétences et accompagner la transformation des métiers, le Groupe renforce la dimension culturelle et managériale tout en répondant aux attentes du business et aux besoins individuels.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Développer les talents des collaborateurs	Part des collaborateurs ayant participé à au moins une action de développement au cours de l'année*	[a]	73 %	77 %	[a]	[a]	100 %

(a) Nouvel indicateur en 2023 ne bénéficiant pas de données historiques. Le Groupe n'a pas défini à date d'objectif concernant cet indicateur.
* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific).*

Faire des équipes commerciales des ambassadeurs de la RSE auprès des clients du Groupe

Les équipes commerciales étant les premières interlocutrices des clients du Groupe, former ces équipes et les sensibiliser aux enjeux RSE et aux engagements du Groupe est une priorité. Ainsi, le Groupe a déployé une formation RSE avec un focus particulier sur le climat, dédiée et adaptée spécifiquement aux équipes commerciales. Cette formation a été diffusée auprès d'environ 350 personnes dans le monde, soit 65 % de la population visée à fin 2023. En 2024, un *CSR Toolkit* a été partagé auprès de la communauté commerciale du Groupe, pour leur donner des exemples concrets de réalisation à mettre en place avec leurs clients, par rapport à la stratégie RSE du Groupe. De plus, la plateforme de formation dédiée aux équipes commerciales a été enrichie de contenus RSE pour développer leurs compétences sur le sujet.

À date, aucun indicateur spécifique ni objectif n'a été mis en place.

Believe : actions, indicateurs et objectifs (S1-4 – S1-16)

Partager la valeur auprès de ceux qui la créent

Les collaborateurs du Groupe sont au cœur de la création de valeur du Groupe. Pour la partager durablement, le Groupe a lancé « *We Share* », un plan mondial d'actionnariat salarié. Débuté en France, puis aux États-Unis, au Canada et en Chine en 2024, le Groupe prévoit d'étendre ce plan aux autres filiales du Groupe en 2025 et 2026. L'actionnariat salarié, en donnant accès de manière transparente à l'ensemble des informations stratégiques du Groupe, offre l'opportunité de changer les modes de conversations entre les collaborateurs et la gouvernance.

Les résultats initiaux de *« We Share »* en France sont très positifs, avec plus de 40 % des collaborateurs éligibles ayant préaffecté leur prime de participation et intéressement au programme, un taux élevé pour ce genre d'initiative.

Le Groupe souhaite également donner la possibilité à ses collaborateurs d'entreprendre en interne. Ainsi, en 2023, un incubateur a été mis en place : le *Sales for Good Incubator,* permettant la sélection de trois projets à impact dans 3 géographies clés du Groupe : un projet de réduction du taux de publicités sur le lieu de vente au Portugal, un projet de reforestation en Espagne, et un projet d'insertion professionnelle de jeunes diplômés en Égypte. L'objectif pour le Groupe est d'accélérer la performance de ces projets à impact positif.

À date, aucun indicateur spécifique ni objectif n'a été mis en place.

Actors for Good : le programme d'engagement à impact des collaborateurs

Le programme *Actors for Good,* lancé en 2021, a pour ambition de sensibiliser les collaborateurs sur des sujets de responsabilité sociétale et de les encourager à s'engager dans des initiatives à impact positif. Plusieurs opportunités leur sont proposées :

- les *Days for Good,* des journées de solidarité organisées par le Groupe, en partenariat avec la fondation d'entreprise Bel. Sur la base du volontariat, chaque collaborateur peut donner de son temps à une association partenaire avec l'objectif d'aider concrètement une association. En 2024, la quatrième édition des *Days for Good* a réuni près de 2 800 participants sur 56 sites, soit 89 % des sites dans le Monde. Résultat ? 68 associations réparties dans 28 pays ont pu bénéficier du soutien de la Fondation, à hauteur d'environ 462 800 euros ;
- la fondation d'entreprise du Groupe fait régulièrement appel aux collaborateurs du Groupe pour prendre part aux choix et à la réalisation des projets qu'elle soutient, comme l'Arbre de Noël Solidaire au siège du Groupe ;
- le Groupe s'est aussi engagé à former le plus grand nombre de ses collaborateurs au changement climatique, notamment via la Fresque du climat, un atelier de sensibilisation qui repose sur les recommandations du GIEC. En 2024, 644 collaborateurs ont été formés, portant le nombre total à près de 5 000 collaborateurs du Groupe formés à La Fresque du climat depuis 2021. Cette année, les équipes RSE et environnement ont également participé à la Fresque de l'eau, en vue d'un déploiement dans un deuxième temps auprès des collaborateurs ;
- 120 activistes *(DEI activists)* se sont également portés volontaires pour agir sur les sujets de diversité, d'équité d'inclusion (voir section *« Belong »*).

Autre nouveauté cette année, plusieurs talks inspirants sur des thématiques environnementales et sociales (eau, diversité, tourbières…) ont également été diffusés auprès des collaborateurs pour les faire grandir sur des sujets de durabilité, et des *« CSR Talks »* ont été organisés tous les deux mois pour nourrir la communauté de champions RSE.

Les actions spécifiques au périmètre France

L'arrondi sur salaire permet à plusieurs centaines de collaborateurs en France, de soutenir financièrement une association, parmi 3 associations soutenues par la Fondation. À travers un prélèvement automatique directement sur leur salaire et abondé par le groupe Bel, ces dons permettent de financer des projets en faveur des enfants les plus fragiles.

La plateforme d'engagement Vendredi, en France, invite les collaborateurs à se mobiliser sur leur temps personnel ou professionnel, autour de grands défis sociaux et environnementaux. La plateforme propose de multiples actions telles que du bénévolat ou du mécénat de compétence, des teams building solidaires etc.

Motiver financièrement la performance RSE des collaborateurs

La rémunération variable est un moyen pour le Groupe de motiver l'ensemble des managers éligibles à une rémunération variable, à améliorer la performance du Groupe en matière de développement durable. Pour l'ensemble des collaborateurs éligibles au bonus, au moins 30 % de la rémunération variable totale est liée à l'atteinte d'objectifs extra-financiers, en lien avec la démarche RSE, dont :

- 5 % liés à des critères de santé et sécurité, notamment le nombre d'accidents, et le déploiement de la feuille de route ergonomie (voir 3.3.1.2.1.2 « *Employee Value Proposition : « Nurture »*, le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs ») ;
- 5 % liés à des critères de qualité des produits (voir « 3.3.3.2.1.1 Proposer des produits de qualité, sûrs et sains ») ;
- 10 % liés à l'atteinte des objectifs de réduction des émissions CO_2 des Scopes 1 et 2, et pour le Scope 3 au bon déploiement des premiers et seconds diagnostics carbone à la ferme (voir 3.2.1.3.4 « Actions et ressources en rapport avec la politique en matière de changement climatique ») ;
- 10 % liés à des objectifs de DEI, notamment en matière de recrutement ou de promotion des femmes à des postes de managers (voir 3.3.1.2.1.1 *Belong).*

Ces critères s'appliquent à l'identique aux mécanismes de rémunération variable payable en actions applicables aux cadres dirigeants du Groupe de Bel et d'Unibel (LTI – voir Chapitre 4 du présent document).

En France, les accords d'intéressement de l'UES Bel incluent également des critères de santé et sécurité au travail, représentant 40 % de la rémunération variable.

3.3.1.2.2 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les collaborateurs du groupe Bel et leurs représentants (S1-2)

Un dialogue social régulier

Si les ressources humaines restent les interlocuteurs principaux des collaborateurs, le Groupe favorise les échanges avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise : collaborateurs, managers, représentants du personnel et membres de la Direction. Pour encadrer ce dialogue, le Groupe a mis en place depuis 2016 une Charte du dialogue social au niveau mondial. Elle vient structurer la démarche du Groupe autour de principes essentiels à mettre en œuvre dans chacune de ses géographies. Le respect des législations et le dialogue ouvert avec les instances représentatives, mais aussi avec les managers et salariés en font partie.

De plus, des accords collectifs sont régulièrement signés sur des thématiques prioritaires pour le Groupe et ses collaborateurs. À titre d'exemple, des accords ont été signés sur des sujets de diversité et d'égalité femmes-hommes ces dernières années (voir paragraphe « *Belong :* politique, actions, indicateurs et objectifs » dans 3.3.1.2.1.2 « *Employee Value Proposition : Nurture*, le programme à 360° du Groupe pour les collaborateurs »). La place des représentants du personnel élus ou désignés par les collaborateurs est aussi reconnue comme clé pour un dialogue social de qualité. À ce titre, le Groupe reconnaît à tous ses collaborateurs, dans son Code de bonnes pratiques des affaires, le droit d'être représentés par leur(s) syndicat(s), dans le cadre de négociations collectives relatives à la relation de travail.

En 2023, le taux de représentation du personnel atteint sur les usines du Groupe est de 89 %.

Les temps d'échange entre un collaborateur et son manager ont également été renforcés depuis 2023, dans le cadre du programme *Talents@Bel,* avec l'instauration notamment d'une discussion à mi-année (voir section *« Become »*).

Enfin, depuis cette année, plusieurs collaborateurs ont également un rôle de *« DEI activist »,* qui consiste à faciliter le dialogue autour des sujets de diversité, d'équité et d'inclusion.

Le groupe Bel travaille actuellement sur les indicateurs dédiés à la couverture des travailleurs par des accords de négociation collective et par des représentants du personnel. Les données ne sont pas disponibles pour l'année 2024.

Des comités et des instances dédiés aux intérêts des collaborateurs

Le cadre et les modalités de dialogue peuvent différer selon les géographies (Comité social et économique, *value committee,* Comité syndical, représentants de proximité…) mais l'objectif est toujours le même : favoriser les échanges de manière régulière, transparente et honnête.

Au-delà des instances locales, l'accord avec le Comité d'entreprise européen (CEE) mis en place en 2019 a été renouvelé en 2023 pour quatre ans. Il intègre tous les sites du groupe Bel de plus de 20 salariés situés sur l'Espace économique européen (EEE), ainsi que la Suisse et le Royaume-Uni, soit 10 pays. Les 21 représentants du personnel se réunissent au moins une fois par an pour initier un temps d'échange entre la Direction générale et le Comité exécutif, et les représentants des différents pays du Groupe sur des sujets transnationaux (stratégie du Groupe, résultats financiers, etc.). Depuis 2023, les sites ayant moins de 20 salariés peuvent également être intégrés au CEE en cas de circonstances exceptionnelles, lorsqu'une réorganisation les concerne par exemple.

Outre-Atlantique, le Groupe organise une réunion par mois, au cours desquels divers sujets peuvent être abordés tels que l'organisation et la transformation du Groupe, la formation, la mobilité, les conditions de travail ou encore la charge de travail.

Your Voice, *l'enquête interne de Bel pour mesurer l'engagement collaborateurs*

Depuis 2021, le Groupe mesure l'engagement de ses collaborateurs au travers de l'enquête *Your Voice* et définit des plans d'action au regard des éléments remontés par les collaborateurs. Ce programme d'engagement permet aux collaborateurs de s'exprimer de manière anonyme, et aux managers, leaders et responsables ressources humaines de recueillir des retours transparents et d'établir des plans d'action, aussi bien au niveau du Groupe que local. Cette enquête est conduite annuellement au niveau du Groupe : des enquêtes ad hoc peuvent également être organisées sur des thématiques spécifiques. Chaque année, de nouvelles questions peuvent être intégrées à l'enquête pour recueillir l'avis des collaborateurs sur des sujets spécifiques, en lien avec la stratégie du Groupe.

Ces actions sont associées à l'objectif du Groupe « Promouvoir un dialogue positif », à laquelle est associé l'indicateur suivant : engagement collaborateur *(Your Voice).* En 2024, l'enquête *Your Voice* a affiché un taux de participation très élevé de 84 %. Construit sur 18 piliers, ce sondage a permis de mesurer un niveau d'engagement des collaborateurs de 78 %, supérieur au benchmark externe de 74 %, et en hausse d'un point par rapport à 2023 pour la troisième année consécutive. L'objectif fixé est donc atteint avec deux ans d'avance. Ce record est d'autant plus significatif que le taux de participation est de 81 % sur les sites de production alors que l'enquête est 100 % digitale et a nécessité une mobilisation importante des équipes RH pour y donner accès aux ouvriers.

Le Groupe souhaite désormais *a minima* maintenir ce niveau d'engagement parmi les collaborateurs. Pour l'édition de cette année, les principales forces du Groupe identifiées par les répondants concernent les sujets de sécurité, la mission et la raison d'être du Groupe, ainsi que le sentiment d'appartenance. De plus, il est à noter que le Groupe progresse significativement en 2024 par rapport à 2023 sur des sujets clés tels que la parole libre, la collaboration et la confiance dans le futur de l'entreprise.

Pour transformer ces résultats en opportunités de faire grandir le Groupe, tout en augmentant l'engagement des collaborateurs, le *Chief People Officer* partage les principales forces et les axes d'amélioration accompagnés de plans d'action lors d'une communication Groupe. Ces plans d'action sont ensuite déclinés au niveau de chaque équipe. *Your Voice* permet également de suivre la progression du Groupe sur certains enjeux. À la suite à l'enquête 2024, le Groupe continue à s'engager en faveur de la simplification, de la Liberté de parole et de la Diversité, Équité et Inclusion comme les années précédentes, en accord avec la nette évolution des scores liés à ces sujets. De plus, le Groupe s'est engagé à améliorer la reconnaissance non monétaire via la formation des managers et la gestion de la charge de travail via l'application du processus *Talents@Bel* et les conversations entre collaborateurs et managers. Pour continuer à libérer la parole, le programme *Speak up* continue d'être déployé, avec notamment une session de questions réponses entre les collaborateurs et le Comité exécutif au moins tous les trimestres. Ce plan d'action a porté ses fruits avec une progression de 4 points du score *« Speak up »* par rapport à 2023.

3.3.1.2.3 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccupations (S1-3)

Si les managers et RH de proximité restent les principaux interlocuteurs pour que les collaborateurs puissent faire part de leurs préoccupations, d'autres dispositifs sont également en place.

Le dispositif d'alerte éthique *Bel Ethics Line*, présenté dans la section 3.4.2.3.2.4 « Le dispositif d'alerte *Bel Ethics Line* » est ouvert aux collaborateurs qui souhaiteraient remonter un incident. En 2024, celui-ci a été élargi pour signaler tout comportement qui serait en inadéquation avec les valeurs d'inclusion de Bel. Cette initiative fait écho à la campagne sur les comportements inclusifs diffusée par le Groupe pour sensibiliser aux biais inconscients, et répond à la Charte des comportements respectueux (voir section « Inclusion »).

De plus, les plans d'action déclinés à la suite de l'enquête *Your Voice,* font suite aux remontées des préoccupations des collaborateurs (voir section 3.3.1.2.2 « Processus d'interaction au sujet des impacts avec les collaborateurs de Bel et leurs représentants »).

	2024
Nombre de plaintes déposées par l'intermédiaire de canaux permettant aux effectifs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations *(Bel Ethics Line).*	0
Nombre de plaintes déposées auprès des points de contact nationaux.	0
Nombre de problèmes et d'incidents graves en matière de droits de l'homme liés au personnel de l'entreprise.	0
Nombre de problèmes et d'incidents graves en matière de droits de l'homme liés au personnel de l'entreprise qui sont des cas de non-respect des Principes directeurs des Nations unies et des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.	0

3.3.2 Travailleurs de la chaîne de valeur (ESRS S2)

3.3.2.1 Stratégie

3.3.2.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 – SBM2)

La chaîne de valeur du Groupe peut être longue et complexe, avec de nombreux acteurs, parmi lesquels peuvent notamment être cités :

- sur la chaîne de valeur amont : les agriculteurs auprès desquels le Groupe s'approvisionne en lait et en pommes, mais aussi les acteurs qui produisent les matières premières ensuite transformées (beurre, crème, matières grasses végétales, purées de fruits) ou autres intrants tels que les emballages ;
- sur la chaîne de valeur aval : les acteurs de la logistique, qui transportent et stockent les produits du Groupe, ainsi que les distributeurs, qu'il s'agisse des grandes et moyennes surfaces, des commerces de proximité ou encore des microentrepreneurs.

La chaîne de valeur du Groupe est présentée en section 3.1.3.1 ci-dessus.

Les plans d'action du Groupe sont portés par les engagements du Groupe présentés dans le Code de bonnes pratiques des affaires et la Charte des achats responsables. Le Groupe veille à appliquer ces engagements auprès de l'ensemble des travailleurs de la chaîne de valeur.

Dans certains des pays où il opère, le Groupe est conscient que le travail des enfants, le travail forcé et le travail obligatoire sont des réalités. Le Groupe s'engage à lutter contre ce fléau et affiche une tolérance zéro auprès des sous-traitants et fournisseurs ayant recours à ce genre de pratiques en demandant l'application du Code de bonnes pratiques des affaires du Groupe [(1)]. Par ailleurs, pour faire respecter les droits humains, le Groupe annexe sa Charte des achats responsables à chaque nouveau contrat avec un fournisseur (hors producteurs laitiers et fruitiers). Celle-ci s'appuie sur le cadre de référence de l'Organisation internationale du travail (OIT), sur les principes et les droits fondamentaux au travail, ainsi que sur la législation internationale en matière de droits humains. Il est précisé que les fournisseurs doivent mettre en place des mécanismes garantissant le respect des principes de cette Charte sur leurs sites et sur ceux de leurs propres fournisseurs et ne doivent pas se faire complices d'abus en matière de droits humains. En complément, les évaluations EcoVadis des fournisseurs sont également un levier d'identification des risques potentiels ou avérés susceptibles de toucher les travailleurs de la chaîne de valeur.

3.3.2.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 – SBM3)

L'ensemble des impacts, risques et opportunités liés aux activités du Groupe sont à retrouver dans la section 3.1.3.3 « Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires ».

Les enjeux relatifs au travail forcé s'appliquent uniformément sur toutes les zones d'implantation du Groupe.

(1) https://www.groupe-bel.com/wp-content/uploads/2017/04/code-de-bonnes-pratiques-des-affaires-version-2023.pdf.

3.3.2.2 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.3.2.2.1 Politique, actions, indicateurs et objectifs relatifs aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-1, S2-4 et S2-5)

3.3.2.2.1.1 Politique (S2-1)

Les activités du Groupe emploient de nombreux et divers travailleurs, de la ferme à la fourchette, soit sur l'ensemble de la chaîne de valeur, en amont et en aval. Pour garantir des relations de confiance et durables, le Groupe souhaite formaliser dans les prochaines années une politique spécifique aux travailleurs de sa chaîne de valeur. Celle-ci s'attachera à couvrir les impacts et risques suivants pour l'ensemble des travailleurs de la chaîne de valeur :

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS S2				
Travailleurs de la chaîne de valeur				
Conditions de travail	Impact sur la santé physique et la sécurité des collaborateurs de la chaîne de valeur (à la fois sur les sites de Bel et sur les sites des fournisseurs).	-		-
	Dommages causés aux collaborateurs de la chaîne de valeur en raison du non-respect des conditions de travail (physiques et psychologiques).	-		-
Égalité de traitement et égalité des chances pour tous	Dommages causés aux collaborateurs de la chaîne de valeur en raison du non-respect du principe de traitement équitable.	-		-
Droits humains	Dommages causés aux collaborateurs de la chaîne de valeur en raison du non-respect des droits de l'homme.	-	-	-
	Dommages causés aux travailleurs de la chaîne de valeur en raison d'un dialogue social insuffisant.	-	-	-
	Surcoûts dus à des actions juridiques et à des pénalités.	-	-	-
	Risque pour la réputation : donner une image négative qui peut avoir un impact sur les relations et les revenus.	-	-	-
	Perturbations de la chaîne d'approvisionnement.	-	-	-

+ - : impact positif / négatif
+ - : opportunité / risque

Cette politique sera conforme aux instruments internationalement reconnus tels que les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, la Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ou les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Dans le cadre de cette future politique, le Groupe souhaite également que les engagements de son *Employee Value Proposition* (voir 3.3.1.2.1.2 « *Employee Value Proposition : Nurture* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs ») soient cohérents demain avec ses initiatives auprès des travailleurs de sa chaîne de valeur.

En attendant une formalisation de cette politique, le Code de bonnes pratiques des affaires du Groupe (voir 3.4.2.1.1 « Le Code de bonnes pratiques des affaires de Bel, socle de la politique de conduite des affaires du Groupe ») a notamment été conçu en prenant en compte les intérêts des salariés des fournisseurs du Groupe, en matière de protection des droits fondamentaux et pour assurer des relations de confiance sur le long terme.

Chaque comportement, décision et engagement est ainsi guidé par les intérêts et points de vue des parties prenantes du Groupe sur sa chaîne de valeur.

3.3.2.2.1.2 Actions, indicateurs et objectifs (S2-4 – S2-5)

Le Groupe souhaite s'impliquer auprès des travailleurs de la chaîne de valeur afin de s'assurer que la transition du Groupe s'opère de manière responsable. Aussi, le Groupe adhère au principe de transition juste, définie par l'OIT comme le fait de « rendre l'économie plus verte d'une manière qui soit aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités de travail décent et en ne laissant personne de côté ».

Pour cela, plusieurs dispositifs sont mis en œuvre pour accompagner les différents acteurs qui travaillent avec le Groupe, de la ferme à la fourchette. Ces dispositifs sont présentés dans les plans d'action ci-après.

Les parties prenantes ont été prises en compte dans l'élaboration des cibles, décrites ci-après, mais n'ont pas été associées à leur définition et leur suivi. Les cibles ont été fixées de manière pragmatique sur des objectifs ambitieux et réalistes inspirés des pratiques sectorielles.

En amont, à travers le pilier Producteurs partenaires de la Charte pour un amont laitier durable

La filière laitière joue un rôle social majeur au sein de nombreuses communautés locales. En tant qu'acteur de la filière, le Groupe a un rôle à jouer pour participer à de meilleures conditions de vie et de travail, tout en participant à la transformation de la chaîne alimentaire.

À travers le pilier Producteurs partenaires de sa Charte pour un amont laitier durable, le plan d'action du Groupe consiste à co-construire des relations de long terme avec les producteurs qui contribuent à des pratiques agricoles plus efficaces, durables et innovantes. Trois engagements découlent de cet objectif :

1. **Être un partenaire proche et fiable :** une grande partie du lait utilisé dans les produits du Groupe est collectée directement auprès des 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 des partenaires. Le Groupe s'est ainsi fixé comme objectif qu'à l'horizon 2025, 100 % des exploitations soient visitées au moins une fois par an et invitées à une réunion annuelle, afin de garantir la transparence des échanges et partager la vision du Groupe et de ses activités.

   Si le dialogue direct entre les agriculteurs et les équipes locales du Groupe est privilégié autant que possible, le Groupe a aussi souhaité disposer d'un dispositif alternatif pour recueillir l'avis de ses partenaires directement. C'est pourquoi l'enquête *Farmer's Voice* a été lancée au niveau du Groupe en 2023. Celle-ci propose une série de questions, qui sont ensuite envoyées aux équipes locales. Celles-ci sont ensuite libre d'aller soumettre ces questions dans chaque ferme partenaire, comme c'est le cas en Pologne, tandis que d'autres choisissent un questionnaire en ligne transmis aux agriculteurs. Une fois les résultats analysés, des thématiques spécifiques sont identifiées (conditions de travail, prix du lait, etc.), de sorte à définir un plan d'action.

   En 2023, le Groupe a lancé la première enquête pilote auprès d'agriculteurs en Pologne et au Portugal, avec des questions notamment en lien avec des sujets de juste rémunération et de charge de travail. Cette enquête n'a pas été reconduite en 2024. Le Groupe s'est fixé l'objectif suivant à l'horizon 2030 : un accès à l'enquête *Farmer's voice* pour 100 % des producteurs partenaires. A noter que cet objectif n'inclut pas les bassins laitiers aux Etats-Unis et au Canada car le Groupe travaille avec des intermédiaires dans ces bassins et n'a donc pas de lien direct avec les éleveurs laitiers.

   Les équipes lait des différents bassins laitiers sont responsables de ces interactions.

2. **Créer un équilibre économique juste et durable :** le Groupe souhaite créer un équilibre économique juste et durable en favorisant des relations contractuelles de long terme, en soutenant des pratiques durables par des solutions financières adaptées aux circonstances de chacun, et en faisant la promotion de revenus additionnels pour les producteurs (transformation à la ferme, arbres fruitiers sur la ferme, etc.).

   Face à une conjoncture économique mouvante, des clauses de révision du prix ont été intégrées, permettant une meilleure réactivité dans l'ajustement du prix du lait en cas de variation majeure des coûts de production. Acte fort de la part du groupe Bel dans la poursuite du projet commun porté avec l'APBO, la juste rémunération est en effet à la base du partenariat. Cette revalorisation de la main-d'œuvre est à la fois la condition d'une production durable et de la pérennité des exploitations. Elle donne la possibilité aux éleveurs de travailler dans un esprit apaisé grâce à la reconnaissance de leur travail, de la visibilité avec un prix annuel et de la dynamique de développement qu'elle apporte.

   Dans ce cadre, depuis 2023, le prix du lait est indexé à 100 % sur les coûts de production des agriculteurs, en suivant l'indicateur public IPAMPA Lait de vache.

   Le prix établi par l'accord pour l'année 2025 s'applique à la totalité du lait APBO transformé dans les usines du Groupe. Il concerne ainsi l'ensemble des 431 millions de litres de lait qui seront livrés au Groupe par les producteurs de l'APBO, soit un volume en augmentation de 10 millions de litres par rapport à 2024.

   En outre, sur le long terme, l'accord entre le Groupe et l'APBO donne les moyens de réaffirmer des engagements autour de la valorisation monétaire des pratiques d'élevages différenciantes : alimentation animale sans OGM, accès au pâturage, ou décarbonation de la filière.

   Cette année, l'accord s'est doté d'une nouvelle ambition renforcée en matière d'accélération de la transition environnementale des exploitations (voir 3.2.1.3.4.3 "Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur").

   Il intègre également une prime pour les exploitations qui s'engagent pour la réduction des émissions de méthane à travers l'utilisation du complément alimentaire Bovaer®, soutenant ainsi l'ambition conjointe de l'APBO et du Groupe pour réduire l'impact environnemental de la filière (voir paragraphe «S'engager pour une filière laitière durable », dans la section 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur »).

3. **Encourager les générations futures :** le Groupe souhaite renforcer l'attractivité du métier et soutenir les générations futures, grâce à une offre de formation pour les agriculteurs et la promotion des pratiques innovantes et durables via des fermes « vitrines ». L'objectif est qu'en 2025, 100 % des pays aient un programme de « Renouvellement générationnel » mis en place. En France pour la troisième année consécutive en 2024, les marques Babybel®, Kiri® et Boursin® aident à financer une partie des projets des jeunes éleveurs qui s'installent : nouvelles clôtures, niches à veau, abreuvoirs, etc. Pour sensibiliser les consommateurs, Babybel®, Boursin® et Kiri® les encourage à participer à une cagnotte de 100 000 euros, qui est ensuite reversée à plusieurs jeunes éleveurs pour financer un projet dans leurs exploitations.

   Les actions du Groupe en faveur de l'amont laitier sont suivies par le Directeur des achats Lait, rattaché à la Direction des achats Groupe. Il porte la vision de la filière et remonte les avancées auprès du Comité opérationnel RSE.

   Ces actions sont associées à l'objectif « Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires », auquel est associé l'indicateur suivant : part des éleveurs ayant reçu au moins une visite par un technicien du lait du Groupe et ayant été invité à une réunion annuelle.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Contribuer à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des éleveurs partenaires	Part des éleveurs ayant reçu au moins une visite par un technicien du lait Bel et ayant été invité à une réunion annuelle*	(a)	85 %	88 %	100 %	☺	100 %

(a) Nouvel indicateur défini en 2023 ne bénéficiant pas de données historiques.
* Indicateur spécifique au groupe Bel (*entity-specific).*

En amont, auprès des pomiculteurs

L'essentiel de l'approvisionnement en fruits du Groupe provient des fruits écartés du marché du frais en raison de leur aspect. Ainsi, n'étant pas un client direct de la filière, les leviers d'actions du Groupe pour faire évoluer la chaîne de valeur sont limités. Pour autant, le Groupe entretient en France et aux États-Unis un dialogue régulier avec les acteurs de la filière (associations, coopératives, etc.), de sorte à être une partie prenante active dans la structuration de la filière et ainsi veiller à une juste rémunération des pomiculteurs.

De plus, le Groupe s'inscrit dans une relation de confiance avec ses partenaires. Actuellement près de 10,9 % des approvisionnements en pommes fraîches de France proviennent de vergers partenaires dont 100% d'entre eux sont labellisés "Vergers Ecoresponsables" ou équivalent Global Cap. Ces vergers font de plus l'objet d'une contractualisation à long terme (de trois à quinze ans). En 2023, le Groupe a accéléré son engagement sur ce mode de contractualisation de long terme, et soutient ainsi la filière des producteurs de pommes français, en s'engageant sur un prix indexé et une durée pour permettre de garantir une rémunération alignée avec l'évolution des coûts de production conformément à la loi « EGalim ». Il garantit aussi les approvisionnements en fruits.

Quand l'approvisionnement local en fruits n'est pas possible, le Groupe souhaite privilégier un approvisionnement responsable via des certifications, c'est le cas par exemple, de la banane et de la vanille, en partie certifiées commerce équitable par Max Havelaar.

Les actions menées sur l'amont fruitier sont pilotées par la Direction Achats Groupe, auprès de laquelle les équipes locales France et États-Unis reportent.

À date, aucun indicateur spécifique ni objectif n'a été mis en place.

En amont, auprès des travailleurs de la filière des matières grasses végétales

Bien que le Groupe ne soit pas un acteur majeur du marché des matières grasses végétales, le Groupe est conscient que leur production – notamment l'huile de palme – présente des risques en matière de droits sociaux et humains des travailleurs de la chaîne de valeur. Par conséquent, le Groupe veille à ce que 100 % des matières grasses végétales soient responsables (voir section « S'approvisionner durablement en matières grasses végétales »).

Pour garantir la protection des travailleurs de la filière des matières grasses végétales, le Groupe s'appuie également sur les principes de sa Charte des achats responsables, qui s'applique au Groupe ainsi qu'à ses fournisseurs et partenaires.

À date, aucun indicateur spécifique ni objectif n'a été mis en place.

En aval, en soutenant des partenaires microentrepreneurs

Incarnant pleinement la mission du Groupe *For All. For Good., l'Inclusive Business,* piloté par l'équipe *Bel Growth,* est particulièrement stratégique.

En 2023, une nouvelle vision a été définie, au travers de laquelle le Groupe s'engage à impacter positivement 40 000 microentrepreneurs d'ici à 2030 dans les pays clés du Groupe mais également sur d'autres géographies où de nouvelles opportunités sont explorées.

Aujourd'hui les programmes *Inclusive Business* s'articulent au travers de deux piliers, la formation et l'inclusion sociale, et sont adaptés en fonction des pays et des besoins identifiés des communautés de microentrepreneurs. Ils englobent, tout en gardant de la continuité, les programmes *Sharing Cities* et *Inaya* précédemment déployés.

Les différents programmes seront consolidés sous la marque ombrelle *Inclusive Business* qui permettra de communiquer tant en interne qu'en externe sur les actions, renforçant encore la fierté d'appartenance au Groupe.

La formation

En Inde, en septembre 2024, en partenariat avec l'association *United Way*, des centres éducatifs à destination des enfants des partenaires du Groupe (vendeurs de rue) ont été construits à Pune, Dahisar et Ulhasnagar. Selon leur catégorie d'âge, les enfants y bénéficient de cours de rattrapage (mathématiques, anglais), de nutrition et reçoivent des enseignements pour développer leurs compétences entrepreneuriales. Des visites médicales sont également organisées. L'objectif d'ici fin 2024 est d'accompagner 175 enfants.

Au Maroc, le programme *Tafawouk* a permis à plus de 1 000 enfants d'épiciers, fidèles partenaires de Bel, de bénéficier chacun de 10,5 heures de cours de soutien scolaire en partenariat avec l'organisme *My School* afin de les préparer aux examens de fin d'année.

En Égypte, en partenariat avec le Samusocial et l'enseigne Carrefour, le Groupe a mis en place en septembre 2024 un programme permettant de former les jeunes sans abris n'étant plus éligibles aux programmes de soutien du gouvernement de se former aux pratiques merchandising, favorisant ainsi leur employabilité au sein de la filiale Bel Égypte ou dans les magasins Carrefour.

Au Liban, en partenariat avec l'association *Bedayati*, le Groupe accompagne des femmes souhaitant lancer leur propre entreprise de restauration en les formant sur des compétences culinaires. Au travers de formations digitales et d'ateliers culinaires, celles-ci sont amenées à participer à deux compétitions en 2024 où elles seront jugées sur l'élaboration de recettes avec les produits Kiri®.

À l'issue de ce concours, trois d'entre elles se verront remettre un prix financier leur permettant d'investir dans du matériel de cuisine et lancer leur propre activité.

L'inclusion sociale

Au Vietnam, le Groupe s'appuie sur des réseaux existants de microentrepreneurs (vendeurs de rue et itinérants) pour commercialiser ses produits et élargir son bassin de consommateurs. En échange, le Groupe les accompagne dans le développement et la pérennisation de leur activité et de leur chiffre d'affaires, et leur offre l'accès à une couverture santé.

À Madagascar, les vendeurs de rue, en contrepartie de la vente de La Vache qui rit® sur leurs étals, bénéficient d'une couverture santé, d'un remboursement de lunettes de vue ou encore de bons d'achat pour les fournitures scolaires.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Développer des modèles de distribution innovants et solidaires	Nombre de participants à un programme d'*Inclusive Business**	2 298	1 431	4 239 (a)	40 000	☺	40 000

(a) À partir de 2024, l'indicateur « Nombre de participants à un programme d'*Inclusive Business* » ne sera plus découpé en sous-indicateurs « Nombre de participants au programme *Sharing Cities* » et « Nombre de participants au programme *Inaya* ». La méthode de calcul de l'indicateur reste inchangée, il s'agit d'un changement de présentation avec la suppression des sous-totaux conformément à la nouvelle ambition du Groupe pour le programme *Inclusive Business.*

* Indicateur spécifique au groupe Bel (*entity-specific).*

2024 a été une année prometteuse pour le programme *Inclusive Business* qui a atteint 10 % de son objectif 2030 et augmenté de près de 180 % le nombre de participants, ce, grâce à l'engagement des équipes dans les pays concernés.

3.3.2.2.2 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les travailleurs de la chaîne de valeur (S2 – 2)

Le Groupe encadre les relations avec ses fournisseurs et partenaires à travers sa Charte des achats responsables et son Code de bonnes pratiques des affaires (voir 3.4.2.4 « Gestion des relations avec les fournisseurs »).

Pour l'amont laitier, le dispositif *Farmer's Voice* est présenté en section 3.3.2.2.1.2 « Actions, indicateurs et objectifs ».

Pour l'amont fruitier, il n'existe pas de dispositif équivalent à *Farmer's Voice,* mais le Groupe veille à interagir avec les pomiculteurs et/ou leurs représentants de manière régulière, de sorte à recueillir leurs besoins et leurs interrogations.

En aval, le dispositif *Inclusive Business* permet d'interagir de façon régulière avec les microentrepreneurs distribuant les produits du Groupe (voir section 3.3.2.2.1.2 « Actions, indicateurs et objectifs »).

D'autre part, le Groupe collabore avec différentes organisations interprofessionnelles, ce qui lui permet de recueillir les sujets prégnants concernant les travailleurs tout au long de sa chaîne de valeur.

Les personnes en charge de veiller à ce que ces interactions avec les travailleurs de la chaîne de valeur aient lieu sont les suivantes :

Personne en charge	Périmètre couvert
Directeur des achats centraux	Amont laitier
Directeur des achats Groupe	Amont fruitier
Directrice des achats centraux	Autres fournisseurs
Responsable *Inclusive Business*	Micro-entrepreneurs bénéficiant du programme *Inclusive Business*

Les trois premières personnes précitées font partie de l'équipe Achats dont le Directeur reporte auprès de l'un des membres du Comité exécutif, Stéphane Dupays *(Chief Operations Officer).* La Responsable *Inclusive Business* fait partie de l'équipe Growth dont le Directeur reporte auprès de Béatrice de Noray *(Chief Growth Officer),* membre du Comité exécutif également. L'efficacité du dialogue est appréciée à travers des mesures de loyauté et de rotation fournisseurs et des éventuelles alertes remontées sur la ligne dédiée du Groupe.

3.3.2.2.3 Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations (S2 – 3)

Accessible à tous les travailleurs et partenaires de la chaîne de valeur le dispositif d'alerte *Bel Ethics Line* (voir 3.4.2.3.2.4 « Le dispositif d'alerte *Bel Ethics Line* ») permet de faire état de toute atteinte aux droits humains, à l'environnement, à la santé ou à la sécurité le cas échéant.

3.3.3 Consommateurs (ESRS S4)

3.3.3.1 Stratégie

3.3.3.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2)

Avec sur la planète 10 milliards d'individus à nourrir d'ici à 2050, le groupe Bel se positionne comme un acteur clé pour répondre aux enjeux de nutrition et de durabilité.

Dans un contexte où 30 % de la population mondiale souffre d'insécurité alimentaire, et où les maladies liées à une alimentation non adaptée continuent de progresser, notamment l'obésité et les maladies non transmissibles, le Groupe a pleine conscience de sa responsabilité et souhaite faire partie des solutions.

Avec une gamme de produits laitiers, fruitiers et végétaux, le Groupe s'engage ainsi à prendre en compte les nouvelles habitudes alimentaires des consommateurs, tout en proposant des produits qui participent à un mode de vie plus sain et plus durable.

3.3.3.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)

L'ensemble des impacts, risques et opportunités liés aux activités du Groupe sont à retrouver dans la section 3.1.3.3 « Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires ».

3.3.3.2 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.3.3.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs (S4-1 et S4-4-S4-5)

Le Groupe souhaite agir de manière concrète sur les quatre piliers de l'alimentation durable tels que définis par l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) :

- en optimisant la qualité des produits, à la fois nutritionnelle et sanitaire (voir section 3.3.3.2.1.1 « Proposer des produits de qualité, sûrs et sains ») ;
- en proposant des offres accessibles au plus grand nombre (voir section 3.3.3.2.1.3 « Renforcer l'accessibilité des produits Bel ») ;
- en veillant à l'acceptabilité culturelle des produits (voir section 3.3.3.2.1.3 « Renforcer l'accessibilité des produits Bel ») ;
- en limitant leur impact environnemental (voir section 3.2 « Environnement »).

Pour être au rendez-vous des attentes des 401 millions de consommateurs actuels et de l'objectif de 440 millions en 2025, le Groupe a identifié quatre axes majeurs, décrits dans les sous-chapitres suivants :

- proposer des produits de qualité, sûrs et sains ;
- contribuer à une alimentation plus saine et durable ;
- renforcer l'accessibilité des produits du Groupe ;
- communiquer de manière responsable.

3.3.3.2.1.1 Proposer des produits de qualité, sûrs et sains

Politique (S4-1)

Avec une chaîne d'approvisionnement longue et complexe, le Groupe a mis en place une politique pour mieux combattre et prévenir les pratiques frauduleuses tout au long de sa chaîne de valeur, et préserver la qualité de ses produits. L'objectif de cette politique est également de s'assurer que les additifs nécessaires à la sécurité sanitaire soient encadrés (voir paragraphe « Vers plus de simplicité dans nos recettes », dans la section 3.3.3.2.1.2 « Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable »).

La *Food Safety* se concentre sur la prévention des contaminations involontaires des produits alimentaires par des agents pathogènes ou des organismes de détérioration.

La *Food Defense* quant à elle, vise à protéger les produits alimentaires contre toute tentative de contamination intentionnelle par des agents biologiques, chimiques, physiques ou radiologiques. Ces deux approches complémentaires sont essentielles pour assurer la sécurité des aliments car elles concernent directement la qualité et la sûreté des produits proposés aux consommateurs.

Cette politique répond aux impacts, risques et opportunités suivants, pour l'ensemble des consommateurs du Groupe :

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS S4				
Consommateurs				
Sécurité des consommateurs	Impact négatif d'une mauvaise gestion de la qualité des produits sur la santé physique et le bien-être des consommateurs.			-
	Surcoûts dus à des actions juridiques et à des pénalités.		-	-
	Risque pour la réputation : donner une image négative qui peut avoir un impact sur les relations et les revenus.		-	-
	Discontinuité des activités en raison de problèmes de qualité.		-	-
	Améliorer la réputation du Groupe et des marques et inspirer la concurrence en visant un plus haut niveau d'exigence dans les normes de sécurité alimentaire.		+	+

+ - : impact positif / négatif

+ - : opportunité / risque

Soucieux de la santé de ses consommateurs, le Groupe met en place les mesures nécessaires pour garantir l'application de normes de sécurité des aliments strictes et respecter les exigences réglementaires. Le Groupe a pour cela développé sa *Food Safety Culture* qui vise à sensibiliser toutes les entités à s'engager en faveur de la sécurité des aliments.

Pour prévenir les risques de malveillance, et afin de maintenir la confiance dans la chaîne alimentaire, chaque site est tenu de déployer un plan de *Food Defense,* pour renforcer la sécurité et la sûreté des flux de marchandises. Celui-ci comprend une évaluation exhaustive des risques et menaces identifiés et la définition et réalisation des plans d'action dédiés, pour maîtriser et diminuer ces risques. Depuis 2020, la politique de prévention de la fraude alimentaire *(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.

Opérationnellement, la politique de management de la Direction Industrielle « Bel Opérations » (voir 3.2.1.3.3 « Déclinaison de la stratégie du Groupe dans ses usines : les engagements Bel Operations ») intègre une série de recommandations auprès des collaborateurs pour intégrer dans leurs processus de travail les principes de la culture de la *Food Safety* et de la *Food Defense.* En effet, le Groupe renforce la veille, la surveillance et les mesures préventives couvrant l'ensemble des opérations industrielles et des étapes de la chaîne de distribution des produits jusqu'au consommateur.

Les enjeux de sécurité des aliments sont portés par la Direction *Trust & Ethics.*

Outre ces politiques, le Groupe s'engage également à suivre les recommandations des certifications suivantes reconnues par la GFSI [(1)] : l'IFS Food, BRC, FSSC 22000 et le code SQF.

Ces politiques permettent au Groupe d'adresser les impacts, risques et opportunités identifiés lors de l'analyse de double-matérialité en renforçant ses opportunités et en limitant, autant que possible, ses risques et impacts négatifs (voir tableau ci-dessus).

Actions, indicateurs et objectifs (S4-4 – S4-5)

Une traçabilité des produits tout au long de la chaîne alimentaire

Le Groupe met en œuvre les modalités requises pour assurer une traçabilité légale et optimisée allant des matières premières achetées auprès des fournisseurs jusqu'à la commercialisation des produits. Le Groupe sollicite également la participation de ses fournisseurs afin de respecter un délai d'obtention optimal des résultats de traçabilité.

L'ensemble des dispositions en place, encadrées par une attestation interne, rédigée et portée par l'équipe *Trust & Ethics* au niveau Groupe et s'appliquant à tout le Groupe, permettent au Groupe :

- d'identifier ses fournisseurs ;
- d'identifier ses clients ;
- de stocker et de maîtriser les informations relatives à la sécurité des aliments ;
- de garantir la fiabilité et la sécurité de l'information ;
- de transmettre sans délai injustifié les informations nécessaires aux autorités ;
- de permettre l'identification d'un risque et l'isolement d'une production le cas échéant ;
- d'optimiser l'efficacité des contrôles internes et externes et des éventuels retraits/rappels requis ;
- de mettre en place les modalités de satisfaction aux exigences réglementaires.

Les modalités en application permettent à chaque étape d'identifier les lots de produits dans lesquels un lot de composant a été mis en œuvre.

Le Groupe a également défini des règles d'identification physique du lot de fabrication et de son étiquetage sur les produits. Par ailleurs, outre les marquages obligatoires (codes lots, date de durabilité minimale, etc.), les unités logistiques (palettes, cartons, conteneurs, etc.) sont également identifiées par la mise en œuvre d'un marquage *Serial Shipping Container Code* (SSCC), système d'identification qui garantit la traçabilité des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

Enfin, des tests de la traçabilité sont prévus dans les procédures du Groupe, tant au niveau de l'identification des matières premières que dans les processus de fabrication ou de la traçabilité aval.

Matières premières

Pour l'amont laitier, 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 microbiologique, physicochimique et organoleptique, les techniciens de production laitière du Groupe 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.

Pour l'amont fruitier, aux États-Unis et au Canada, le Groupe s'approvisionne très majoritairement en pommes certifiées USDA Gap [(2)], Global GaP, Primus [(3)] ou Canada Gap [(4)], certifications axées principalement sur la sécurité sanitaire. Ces approvisionnements représentent 92 % de l'approvisionnement de pommes du Groupe aux États-Unis en 2024.

Enfin, en 2023, le Groupe a renforcé la surveillance des matières grasses végétales selon les critères définis dans les standards Groupe qui prennent en compte les réglementations les plus restrictives.

De même, 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 afin de garantir leur intégrité.

Des audits qualité sont également réalisés auprès des fournisseurs majeurs sélectionnés sur la base d'une analyse des risques. Il peut s'agir de fournisseurs de matières premières, d'emballages sensibles ou encore de fournisseurs de services.

(1) *Global Food Safety Initiative.*
(2) Les audits USDA GAP sont des audits volontaires qui vérifient que les fruits et légumes sont produits, emballés, manipulés et entreposés afin de minimiser les risques microbiologiques.
(3) PrimusGFS est un programme de certification reconnu par la *Global Food Safety Initiative* (GFSI) couvrant à la fois les pratiques agricoles, les pratiques de fabrication, ainsi que les systèmes de gestion de la sécurité des aliments.
(4) Canada GAP® est un programme de salubrité des aliments pour les entreprises qui produisent, manipulent et vendent des fruits et légumes.

Le Groupe revoit aussi de manière annuelle son dispositif de contrôle des fournisseurs selon les risques émergents nouvellement identifiés par exemple les transferts de contaminants par les emballages. Un programme *Suppliers Relationship Management* (SRM) a par ailleurs été lancé afin de renforcer les performances des fournisseurs stratégiques du Groupe pouvant avoir un impact majeur en cas de défaillance. Les fournisseurs identifiés sont suivis par les équipes achats, qualité et les experts techniques, qui collaborent étroitement pour obtenir les meilleurs résultats.

Produits finis

La traçabilité des produits finis est quant à elle assurée par des marquages obligatoires sur les unités de vente consommateurs (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 pour le Groupe sert également à indiquer la localisation des lieux de stockage de l'ensemble de ses produits et ce, jusqu'au client final et dans l'ensemble du réseau de distribution et de commercialisation du Groupe.

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.

Déployer des procédures exigeantes dans les sites de production

Le Groupe est engagé dans une démarche de certification qualité et *Food Safety* de ses sites industriels selon les normes reconnues par la GFSI (FSCC 22000, IFS, BRC, SQF). Les 28 sites industriels du Groupe sont ainsi certifiés selon un référentiel reconnu par la GFSI. 90 % des sites de sous-traitance sont également certifiés.

De plus, en 2021, le Groupe a obtenu le statut douanier d'opérateur économique agréé « Simplifications douanières/ Sécurité-Sûreté » (OEA FULL) pour ses sites français (hors activité *Squeeze*) et pour le siège social, afin de renforcer la sécurité et la sûreté des flux de marchandises entrants ou sortants de l'Union Européenne. Cette démarche continue d'être progressivement déployée pour atteindre tous les sites industriels avec une activité import/export du Groupe en 2028. Ainsi en 2023, le Groupe a obtenu la certification pour le site de Slovaquie et en 2024, le site égyptien a obtenu le niveau *Gold*, plus haut niveau de cette certification OEA. Le site du Groupe en Pologne sera prochainement audité en 2025.

Enfin, le Groupe maintient et améliore son système HACCP *(Hazard Analysis Critical Control Point)* dans l'ensemble de ses sites industriels pour identifier, évaluer et maîtriser les dangers significatifs relatifs à la sécurité des aliments. En 2019, le Groupe a élaboré un standard HACCP Groupe harmonisé, présentant des mesures de maîtrises génériques au titre des exigences de *Food Safety,* qui sont déclinées et mises en application au niveau des sites industriels.

Certification des sites de production	2022	2023	2024
Part des sites industriels certifiés GFSI (hors sous-traitance)*	100 %	100 %	100 %
Part des sites industriels certifiés GFSI (avec sous-traitance)*	89 %	91 %	94 %
Part des usines certifiées douanier d'opérateur économique agréé « sécurité/sûreté » (OEA FULL)*	37 %	57 %	62 %
Part des sites industriels certifiés ISO 45001 (avec sous-traitance)*	27 %	26 %	32 %
Part des sites industriels certifiés ISO 14001 (avec sous-traitance)*	26 %	26 %	34 %

* Indicateur spécifique au groupe Bel (*entity-specific).*

Assurer la qualité et sécurité des aliments des produits lors du transport aval

Le Groupe 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 est partagée avec les transporteurs et distributeurs des produits du Groupe, dans ses différentes zones de commercialisation. Le Groupe a également mis en place un réseau de coordinateurs qualité *supply chain,* trade et sous-traitance afin de notamment contrôler et d'optimiser la maîtrise et le respect des exigences de stockage/distribution et faciliter la remontée d'information en cas de réclamation.

Sensibiliser les collaborateurs à la Food Safety

Le Groupe a déployé de nombreux contenus autour de la *Food Safety Culture* à tous les niveaux de l'organisation, afin de sensibiliser les collaborateurs et de garantir un haut niveau de qualité et de *Food Safety* (sécurité des aliments) dans la fabrication.

Ainsi en 2023, le Groupe a mené une enquête auprès de l'ensemble de ses employés pour évaluer le niveau de maturité en matière de sécurité des aliments et de qualité. L'enquête a atteint un taux de participation très satisfaisant avec un taux de réponse de 81 % au niveau des usines, et de 77 % au niveau du Groupe dans son ensemble (incluant le siège social et les filiales). Les résultats ont permis d'identifier les forces du Groupe en matière de *Food Safety Culture,* que sont l'autonomie des équipes et l'engagement de la direction pour garantir la sécurité des aliments, ainsi que la mise en place de contrôles réguliers pour assurer la qualité des produits. D'autre part, cette enquête a conduit à l'identification d'axes d'amélioration et à l'élaboration de plans d'action qui sont en cours de déploiement et de réalisation à ce jour. L'étude n'a pas été reconduite en 2024.

La *Food Safety Culture* est destinée à s'intégrer au sein d'une culture plus large de culture qualité, visant à sensibiliser l'ensemble des populations du Groupe de façon plus étendue au titre de la satisfaction globale des consommateurs, des clients et des citoyens, sur le plan la qualité et de la sécurité des aliments. Le programme *Make Consumer Smile* a été lancé en fin d'année 2024, avec une semaine de sensibilisation de tous les collaborateurs du Groupe au travers de différentes activités pour découvrir tous les aspects de la qualité d'un produit.

À cette occasion, il a été présenté la nouvelle version de l'application *All Actors*, qui permet à chaque employé de signaler les défauts des produits finis qu'il peut remarquer dans sa vie quotidienne, faisant ainsi de chacun un acteur clé de la qualité.

3.3.3.2.1.2 Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable

Politique (S4-1)

En 2022, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) rapportait que la malnutrition représente un défi mondial majeur. D'une part, 43 % des adultes sont en surpoids, avec une personne sur huit souffrant d'obésité. D'autre part, environ 390 millions d'adultes dans le monde présentent une insuffisance pondérale. En parallèle, l'OMS rapporte que les carences nutritionnelles représentent une menace majeure pour la santé publique à l'échelle mondiale.

En tant qu'acteur majeur du *snacking* sain fromager, fruitier et végétal, le Groupe agit concrètement sur ces défis, en optimisant la qualité nutritionnelle de ses produits et en promouvant une offre diversifiée, en adéquation avec les recommandations de la Commission EAT-*Lancet* pour une alimentation plus durable [1] : plus de végétaux et un maintien de la consommation de produits laitiers. Au cœur de son modèle, le Groupe s'appuie également sur le rôle du plaisir dans le « manger mieux » de manière durable : de nombreuses études [2] s'accordent sur l'importance du plaisir pour favoriser l'adoption de comportements alimentaires plus sains, en particulier pour les pays qui présentent des problématiques de surpoids et d'obésité importantes.

Le Groupe souhaite accompagner ces nouvelles préoccupations à travers deux principaux axes d'actions : proposer des produits qui participent à une alimentation plus saine et plus durable et encourager de bons comportements pour soutenir la transition alimentaire. Ces deux axes s'incarnent notamment dans la politique *Healthier* du Groupe. Celle-ci s'appuie principalement sur quatre objectifs, détaillés dans la brochure nutrition du groupe Bel, accessible sur son site Internet [3] ainsi que sur son intranet :

- amélioration continue de la qualité nutritionnelle des produits : pour cela, le Groupe suit les recommandations d'experts internationaux en nutrition, en tenant compte des besoins des populations locales ;
- vers plus de simplicité dans les recettes : depuis plus de dix ans, les équipes de RID travaillent à la réduction progressive du nombre d'additifs et d'ingrédients, sans transiger sur la sécurité des aliments et le goût ;
- promotion de bons comportements alimentaires : à travers sa Charte de communication responsable nutrition, le Groupe cherche à promouvoir des habitudes de consommation plus saines et équilibrées notamment auprès de ses consommateurs ;
- en action pour la transition alimentaire : pour encourager la consommation de produits végétaux, le Groupe travaille à l'élargissement de son offre végétale pour accompagner les consommateurs cherchant à augmenter leur consommation de produits végétaux.

Cette politique couvre les impacts, risques et opportunités suivants pour l'ensemble des consommateurs du Groupe :

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS S4				
Consommateurs				
Santé des consommateurs (alimentation plus saine)	Améliorer la qualité nutritionnelle des produits : proposer aux clients des produits qui allient saveur et bénéfices nutritionnels, tout en prenant soin de leur santé.			+
	Promouvoir de meilleures habitudes alimentaires et encourager des modes de vie plus sains et plus durables.			+
	Donner une image d'entreprise et/ou de marque négative qui peut avoir un impact sur les relations et les revenus (risque potentiel de réputation associé à des controverses concernant la qualité nutritionnelle de nos produits).			−
	Améliorer la réputation du Groupe et des marques et inspirer la concurrence en visant un plus haut niveau de qualité dans les normes nutritionnelles.			+

+ - : impact positif / négatif

+ - : opportunité / risque

Cette politique est pilotée au niveau du Groupe par l'équipe Impact qui intègre la RSE (au sein de laquelle est rattachée l'équipe Nutrition) et la Finance. Elle suit notamment l'avancée de l'objectif que s'est fixé le Groupe : disposer d'un portefeuille de produits composé à 90 % de recettes « positives » à l'horizon 2030. Un comité d'experts internationaux conseille également le Groupe sur les enjeux de nutrition. La politique a été présentée et validée par le Comité exécutif.

(1) https://eatforum.org/eat-lancet-commission/.
(2) https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7751982/.
(3) Brochure-nutrition.pdf.

Outre sa politique en matière de nutrition, le groupe Bel suit également les recommandations des organisations suivantes :

- l'Autorité européenne de sécurité des aliments en Europe ;
- la *Food and Drug Administration* aux États-Unis ;
- le comité d'experts mixte FAO/OMS pour la norme Codex dans les pays ne disposant pas de législation spécifique.

La politique du Groupe s'applique aux marques internationales ciblant les enfants et les familles (*Cheese*, *Squeeze*, *Plant-based*).

Actions, indicateurs et objectifs (S4-4 – S4-5)

Pour répondre à son objectif de mission « Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable », le Groupe a défini plusieurs indicateurs à retrouver dans les sections suivantes, dont les plus importants sont inclus dans la *scorecard* RSE du Groupe présentée dans la section 3.1.3.1.4 « Un pilotage intégré au service de l'impact positif ».

Proposer la juste dose

Les catégories de produits (laitiers et fruitiers) du Groupe sont recommandées par les autorités de santé à travers le monde. Le format en portion individuelle, au cœur du modèle du groupe Bel, est un véritable repère pour consommer la quantité adaptée à ses besoins et lutter contre le gaspillage alimentaire. À titre d'exemple, tous les produits de fruits du Groupe représentent une portion de fruits (minimum 80 g) et correspondent à une des cinq portions de fruits et légumes recommandées chaque jour par l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Les fromages en portion, eux participent à couvrir les besoins en protéines et en calcium tout en limitant l'apport en matières grasses et en sel. Ils représentent un des deux à trois produits laitiers par jour recommandés à travers le monde.

Les données scientifiques démontrent aussi que la portion est un critère majeur pour contrôler les quantités consommées, facteur déterminant pour prévenir le surpoids et l'obésité [(1)]. Il s'agit également d'un format pratique et ludique qui invite à diversifier son alimentation et répond bien à l'évolution des modes de vie des consommateurs.

Vers plus de simplicité dans les recettes

Le Groupe s'est également engagé à diminuer progressivement le nombre d'additifs utilisés pour des recettes plus simples, tout en veillant à maintenir une conservation optimale des produits, selon les conditions de commercialisation des pays. À titre d'exemple, côté fruits, 100 % des références Pom'Potes® et GoGo squeeZ® contiennent zéro ou un additif. De plus, depuis 2021 tous les colorants et arômes artificiels ont été supprimés des marques cœur : La Vache qui rit®, Kiri®, Babybel®, Nurishh® et Boursin®.

Les additifs nécessaires pour assurer la sécurité sanitaire ou répondre à des attentes consommateurs (goût, praticité…), font l'objet d'une vigilance accrue avec l'instauration d'une veille scientifique poussée, le suivi des recommandations des autorités de santé publique, et en appliquant les principes de précaution sur les doses utilisées (inférieures aux seuils autorisés par les organismes référents).

Une amélioration continue pour une meilleure densité nutritionnelle

Le Groupe a mis en place depuis 2017 un système de profilage nutritionnel de ses produits : Bel Nutri+, un score qui s'appuie sur les recommandations internationales et validé par 14 experts scientifiques [(2)]. Défini par catégories de produits et par portion, il fixe des seuils des nutriments clés à favoriser (protéines, calcium, fibres) et à limiter (matières grasses dont saturées, sodium, sucres) pour assurer que les produits du Groupe s'intègrent dans sa stratégie *Healthier.*

Bel Nutri+ s'appuie sur des sources scientifiques, comme l'OMS, pour fixer des seuils par portion.

Le Groupe s'engage ainsi à ce que 80 % du portefeuille produits destinés aux enfants et aux familles [(3)] soit conforme aux critères Bel Nutri+ d'ici à 2025. Fin 2024, c'était le cas pour 76 % de ces volumes sur les périmètres *Cheese* et *Squeeze.*

Pour suivre la simplification des recettes, le Groupe s'est également doté d'un indicateur permettant de suivre le pourcentage du portefeuille produits destinés aux enfants et aux familles contenant de 0 à 1 additif. En 2024, cela représente 70 % des volumes de produits vendus des catégories *Cheese* et *Squeeze.* Le Groupe ne s'est pas doté d'un objectif pour cet indicateur, puisque celui-ci est inclus dans l'indicateur recettes « positives ».

Pour suivre cette amélioration continue de la qualité nutritionnelle de ses produits laitiers et fruitiers, le Groupe s'est fixé un objectif de recettes « positives ». Ainsi, d'ici à 2030, 90 % des volumes des produits des marques ciblant les enfants et familles bénéficieront d'une recette « positive ». Fin 2024, c'est le cas pour 87,5 % des volumes sur les périmètres *Cheese* et *Squeeze.*

Pour atteindre cet objectif, le Groupe développe notamment des recettes sans sucres ajoutés pour les compotes (87 % des volumes GoGo squeeZ® et Pom'Potes® en 2024 pour un objectif de 100 % en 2026).

Côté produits fromagers, en 2024, la recette La Vache qui rit® Pik & Croq' vendue en France a été rénovée pour répondre aux critères nutritionnels établis par l'OMS en Europe pour les produits pouvant être promus auprès des enfants recommandés, à savoir un passage de 15,5 % de matières grasses à 13 % et de 1,5 % de sel à 1,3 %.

Côté produits fruitiers, le Groupe, conscient de la nécessité d'augmenter la part du végétal dans l'alimentation de tous, lance en 2024 les premières gammes de compotes en gourdes qui allient les fruits et les légumes avec ses marques Pom'Potes® et Materne®, en France. Le Groupe propose ainsi une approche segmentée avec deux gammes de gourdes :

- l'une, pensée pour les enfants entre 6 et 10 ans : seulement 2,7 fruits et légumes sont consommés par jour par les enfants sur les cinq recommandés [(4)] ;
- l'autre, pensée pour les adultes, alors que deux adultes sur trois n'atteignent pas la consommation des cinq fruits et légumes par jour recommandés par l'OMS [(4)].

(1) https://doi.org/10.1287/mksc.2018.1128.
(2) AgroParisTech, INRA, université de Greenwich et université de Washington.
(3) Produits de marques internationales, hors marque Boursin®.
(4) Enquête CREDOC, CCAF 2019.

Aux États-Unis, pour la marque GoGo squeeZ®, le Groupe a lancé une nouvelle gamme de produits appelée *GGS Active*. Cette gamme propose des collations rafraîchissantes enrichies en électrolytes, spécialement conçues pour reconstituer les nutriments perdus lors des activités physiques. L'objectif est de fournir une option saine et pratique pour les consommateurs actifs, leur permettant de se ressourcer efficacement après l'effort.

Ces différentes innovations vont permettre d'intégrer le légume dans les habitudes alimentaires des enfants et seront pour les adultes une réponse pratique et saine à leurs attentes et besoins d'augmenter leur consommation quotidienne de sources végétales.

Le Groupe recense ses projets d'innovations et de rénovations dans son outil de *Project & portfolio management* (PPM) dans lequel une évaluation nutritionnelle de ses recettes est opérée sur la base notamment de son système interne de profilage nutritionnel. De même, en 2023, le Groupe a opérationnalisé l'objectif recettes « positives » grâce à un outil digital accessible à toutes les équipes internes consolidant les données nutritionnelles d'une part et les volumes de ventes, permettant de visualiser facilement les performances par pays et par marque sur cet indicateur pour une période donnée.

Conscient de l'évolution des comportements alimentaires vers plus de *snacking,* le Groupe encourage la consommation d'encas équilibrés, avec ses produits à haute densité nutritionnelle et variés, qui permettent plus de diversité.

À titre d'exemple, une portion de Mini Babybel® aux États-Unis apporte 5 g de protéines de bonne qualité, dans un contexte où le *snacking* est prédominant. Il a également été démontré que la consommation d'une portion de compote sans sucres ajoutés par jour chez les enfants français permet d'augmenter la densité nutritionnelle de leur alimentation, en particulier en fibres, sélénium, iode, vitamines A et C. Une autre étude [(1)] révèle également que la consommation de compotes est complémentaire à celle de fruits frais chez les enfants et permet de multiplier par deux l'atteinte des repères de recommandations.

Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains et plus durables

Le Groupe s'engage depuis de nombreuses années à promouvoir de bons comportements alimentaires et un mode de vie plus sain, en développant des programmes de sensibilisation nutritionnelle auprès des enfants et de leurs familles. Pour cela, le Groupe travaille main dans la main avec des partenaires crédibles en local (Ministère de la santé et de l'éducation, ONG et autorités gouvernementales locales, diététiciens locaux…) pour répondre aux besoins spécifiques des populations.

Par ailleurs, dans le cadre de son programme *Healthy Lifestyle,* le Groupe s'est fixé comme objectif de soutenir des programmes pour promouvoir de bonnes pratiques alimentaires et un mode de vie plus sain auprès des enfants et des familles (voir tableau ci-après). Au total, 6 pays ont bénéficié de programmes ayant eu lieu en 2024, dont :

- un programme en Afrique du Sud depuis 2018, mené avec le ministère de l'Éducation du pays et des nutritionnistes locaux, permettant à plus de 15 000 enfants d'en bénéficier ;
- un programme de lutte contre l'obésité en faisant la promotion d'une activité physique régulière aux États-Unis et au Canada permettant de sensibiliser des milliers d'enfants.

Aussi, le déploiement du programme de sensibilisation nutritionnelle *Healthy Smiles*, à destination de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, se poursuit (voir 3.3.1.2.1.2 *Employee Value Proposition : « Nurture »*, le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs).

Indicateur clé de performance retenu

Objectifs	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Améliorer de façon continue la qualité nutritionnelle des produits	Recettes « positives » (portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+ ou disposant de 0 ou 1 additif)*	88 %	88 %	87,5 %	(a)	☹	90 %
	Portefeuille produits enfants et familles respectant les critères Bel Nutri+*	74 %	76 %	76 %	80 %	😐	(a)
	Portefeuille produits enfants et familles disposant de 0 ou 1 additif*	70 %	70 %	70 %		😐	(a)
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains	Pays ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (« Healthy Lifestyle Program »)*	8 (b)	8	6 (c)	10	☹	(d)

(a) Objectif 2030 défini lors du plan stratégique réalisé en 2023 et porte sur le KPI regroupant la simplicité et la nutrition : Recettes « positives ».
(b) Hors activité Squeeze.
(c) La diminution s'explique par la mise en pause des programmes dans 2 pays.
(d) La feuille de route pour 2030 et l'objectif associé sont en cours de définition.

* Indicateur spécifique au groupe Bel (*entity-specific*).

(1) Enquête CREDOC, CCAF 2019.

Une stratégie d'enrichissement pour répondre aux besoins nutritionnels locaux

De plus, pour répondre aux problématiques de carences nutritionnelles qui représentent un enjeu de santé publique mondial, le groupe Bel propose des produits cœur de gamme fortifiés en vitamines et minéraux d'intérêts, en s'appuyant sur les institutions de santé locales et des études scientifiques. En effet, l'OMS rapporte que les carences nutritionnelles représentent une menace majeure pour la santé publique à l'échelle mondiale notamment celles en iode, en vitamine A et en fer. De plus, Une étude de modélisation de 2024 publiée dans *The Lancet* (1) renseigne notamment sur les apports insuffisants en micronutriments de la majorité de la population mondiale, notamment pour l'iode, la vitamine E, le calcium, le fer et la vitamine B9.

En 2023 au Maroc, le Groupe a travaillé avec des experts scientifiques pour mesurer l'impact de la fortification de La Vache qui rit® sur les statuts nutritionnels des enfants. En effet, La Vache qui rit® « 4 essentiels », vendue dans de nombreux pays en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie, est enrichie avec 4 nutriments, dont la prévalence des déficiences chez les enfants de ces pays est élevée : calcium, fer, zinc, iode, ou encore vitamine A et/ou D. Les résultats montrent qu'une portion de La Vache qui rit® par jour permet de couvrir 100 % des besoins nutritionnels des enfants marocains en fer, iode et zinc et contribue de manière significative à couvrir les apports en calcium et/ou vitamine D (2).

En France, le Groupe a travaillé avec une équipe de chercheurs, afin d'évaluer l'impact nutritionnel de la consommation chez l'enfant (3-17 ans) d'une portion de compote sans sucres ajoutés à quatre moments de consommation (petit déjeuner, déjeuner, goûter, dîner), seule ou en substitution d'une même portion d'aliments gras, salés, sucrés. Les résultats montrent que les nouveaux régimes alimentaires des enfants se révèlent plus complets en nutriments favorables grâce à l'augmentation en particulier des fibres, de l'iode, du sélénium et des vitamines A et C provenant de la compote. Ce type de régime apparaît aussi comme plus faible en sucres. Cela permet donc d'améliorer l'équilibre nutritionnel des enfants, surtout au petit déjeuner et au goûter. L'étude réalisée en 2023 a été publiée en 2024 (3). Elle est également présentée dans différents congrès auprès de scientifiques et professionnels de santé.

3.3.3.2.1.3 Renforcer l'accessibilité des produits Bel

Politique (S4-1)

Le Groupe s'est fixé comme objectif de donner accès à des produits plus sains et plus durables à 600 millions de consommateurs en 2035, avec un objectif intermédiaire de 440 millions en 2025.

Pour y répondre, le Groupe a défini une politique sur l'accessibilité. Celle-ci couvre à la fois l'accessibilité en matière de prix, de géographie, de canaux de distribution, et concerne également le développement de produits qui répondent aux besoins nutritionnels et aux goûts des consommateurs.

Cette politique vise à couvrir les impacts, risques et opportunités suivants pour l'ensemble des consommateurs du Groupe :

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS S4				
Consommateurs				
Produits accessibles pour tous	Contribuer à améliorer la société en permettant à chacun d'accéder à des produits alimentaires de qualité.		+	+
	Risques liés à l'évolution des attentes/habitudes des consommateurs (diminution de la consommation de produits laitiers et adoption d'un mode d'alimentation végétalien).			–
	L'accessibilité des produits pour les consommateurs bénéficiant de la bonne offre, sur les bons marchés et via des canaux de distribution pertinents (besoins nutritionnels, modes de vie, habitudes alimentaires, etc.) génère des opportunités de revenussupplémentaires.			+

+ - : impact positif / négatif

+ - : opportunité / risque

Les enjeux d'accessibilité sont pilotés à différents niveaux du Groupe au travers des équipes centrales RSE, *Strategic Insights,* Ventes et Marketing. La vision stratégique globale et le plan d'action sont validés par le Comité exécutif.

Actions, indicateurs et objectifs (S4-4 – S4-5)

En 2024, le Groupe a touché 401 millions de consommateurs, stable par rapport à 2023, principalement due à la reprise de la croissance dans certains pays après une forte inflation en 2022 et 2023, l'expansion en Chine avec une distribution élargie et le lancement des nouveaux cubes Kiri®, ainsi que les efforts de distribution et de notoriété aux États-Unis. Cependant, cette reprise est partiellement compensée par la perte de consommateurs dans certains pays, notamment en Égypte, en raison d'une forte inflation.

Afin de donner accès à ses produits au plus grand nombre de consommateurs, le Groupe a défini un plan d'action global avec une priorisation des actions qui varie selon les marques et les pays. Ces actions sont menées par les équipes marketing et vente au niveau global et dans les pays.

(1) https://www.thelancet.com/journals/langlo/article/PIIS2214-109X(24)00276-6/fulltext#fig1.
(2) Impact of cheese micronutrient fortification on micronutrient consumption in children from Morocco: a modelling study, Moreno et al., 2025 (en cours de publication).
(3) Poinsot R, Richonnet C, Vieux F. Nutritional impact of no-added sugar fruit puree consumption at different eating occasions: a modelling study on French children. Public Health Nutr. 2024 Mar 26;27(1):e103. doi: 10.1017/S1368980024000739. PMID: 38529770; PMCID: PMC11010159. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38529770/

Le plan d'action s'organise autour de deux objectifs principaux que le Groupe s'attache à poursuivre de manière continue :

- permettre à chacun d'accéder aux produits du Groupe par des formats de produits et des canaux de distribution variés ;
- développer une offre adaptée aux besoins nutritionnels de tous, et aux attentes de tous ;
- proposer une offre végétale attractive et gourmande.

Afin de mesurer l'accessibilité de ses produits, le groupe Bel s'est fixé comme objectif de vendre au moins un produit du Groupe à 500 millions de consommateurs à travers le Monde, d'ici 2030.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Contribuer à rendre accessible son offre au plus grand nombre	Nombre de consommateurs ayant acheté au moins un produit du Groupe dans l'année de référence *(en millions)**	410	400 [(a)]	401	440	☺	500

(a) La donnée 2023 a été recalculée pour prendre en compte les données démographiques les plus à jour pour la République Tchèque, l'Espage, le Maroc et l'Arabie Saoudite, et un taux de pénétration 2023 plus précis pour le Portugal.

* Indicateur spécifique au groupe Bel (*entity-specific*).

Cet indicateur est calculé à partir de données externes de panels de distribution ou de données déclaratives des consommateurs, indiquant le taux de pénétration des produits du Groupe par pays, dans lesquels il est présent. Pour garantir la cohérence de l'indicateur, nous avons ajusté les données de certains pays en utilisant des taux de croissance des ventes réels plutôt que les indicateurs de santé des panels, afin de mieux refléter la réalité du marché.

Permettre à chacun d'accéder aux produits du Groupe par des formats de produits et des canaux de distribution variés

Partout dans le monde, le Groupe innove pour proposer des produits qui répondent aux besoins des consommateurs, notamment sur la dimension prix en période d'inflation et propose des formats, comme la portion, qui vont faciliter l'accessibilité à des produits denses en nutriments.

Par exemple en 2024, la marque Nurishh® a rénové ses recettes sur les Râpés et les Tranches, afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs aussi bien terme de goût et de texture fondante à chaud qu'en termes de prix avec un nouveau format 120 g plus accessible.

Materne by Bel continue son accompagnement des mères et jeunes enfants en leur permettant d'accéder à des produits nutritifs grâce à des bons de réduction, que ce soit via le Programme Malin en France ou le programme WIC *(Women, Infants, and Children)* aux États-Unis. Pour étendre son action, GoGo squeeZ® soutient le Club des petits déjeuners au Canada depuis juillet 2024 pour que tous les enfants bénéficient d'un petit déjeuner sain.

Pour s'adapter aux nouveaux modes de consommations et être au plus proche du consommateur, le Groupe met aussi l'accent sur de nouvelles géographies. L'acquisition de Shandong JunJun Cheese® en Chine et la joint-venture avec Britannia® en Inde en 2022 permettent l'accélération vers cette ambition. En 2024, le Groupe a d'ailleurs lancé en Inde une gamme complète de produits La Vache qui rit® cobrandé avec Britannia®, confirmant la stratégie du Groupe de se développer au sein de cette géographie.

Les marques internationales du Groupe continuent ainsi d'étendre leur implantation géographique. Dans une approche différente, la marque Boursin® a lancé pour la première fois en 2024 un plan de communication visant à renforcer son positionnement premium dans les pays nordiques et aux Émirats arabes unis.

Le Groupe fait aussi évoluer ses modèles de distribution afin d'être présents dans davantage de circuits et rendre ainsi ses produits accessibles à plus de consommateurs. En 2024, les canaux de distribution e-commerce et hors domicile ont continué à être développés dans la quasi-totalité des zones géographiques du Groupe.

La marque Babybel® a étendu la distribution de son format 2GO avec deux portions en hors domicile via Aramark ou Murphy USA aux États-Unis, et en magasins de proximité comme Relay et Monoprix en France ou 7eleven aux États-Unis.

La marque Nurishh® a lancé de nouveaux formats hors domicile de 500 g ou 1 kg sur les Tranches, les Râpés et les Cubes greek-style pour diffuser les produits *plant-based* dans la restauration. La marque a aussi lancé des formats 1 kg et 3 kg de *cream cheese* végétal pour la pâtisserie.

Développer une offre adaptée aux besoins nutritionnels et aux attentes de tous

L'accessibilité passe aussi par l'adaptation des produits du Groupe aux besoins nutritionnels du plus grand nombre. Le Groupe continue d'adapter ses produits en collaboration avec des experts en nutrition (voir 3.3.3.2.1.2 « Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable »), en définissant des cahiers des charges nutritionnels spécifiques adaptés aux besoins de ses consommateurs. Dans certaines géographies, la priorité est ainsi donnée à la fortification en vitamines et minéraux, pour contribuer à une meilleure couverture des apports nutritionnels des populations, alors que dans d'autres l'apport de fruit ou de produits laitiers constitue une solution pour mettre en avant l'importance d'une alimentation équilibrée.

En outre, le Groupe continue d'innover en proposant des nouvelles solutions qui s'inscrivent dans les habitudes alimentaires et d'usages des populations : des recettes allégées, certifiées bio pour la France, et des formats pratiques comme la gourde de compotes, ou encore des sachets de sauce fromagère accessibles en Inde.

Si le Groupe s'adapte aux divers besoins nutritionnels, il adapte aussi ses produits aux attentes variées des consommateurs avec :

- des alternatives végétales à ses produits laitiers (voir paragraphe « Proposer une offre végétale attractive et gourmande » dans la section 3.3.3.2.1.3 « Renforcer l'accessibilité de nos produits ») ;
- des produits adaptés à certains moments de consommation comme la nouvelle gamme Active de GoGo squeeZ® aux États-Unis qui s'adresse aux sportifs avec une recette contenant des électrolytes ;
- de nouvelles saveurs, pour plaire à tout le monde avec par exemple la nouvelle édition limitée de Boursin® au romarin et ail noir ou La Vache qui rit® Bagel-style pour correspondre aux goûts des consommateurs américains et canadiens ;
- des produits adaptés à la diversité culturelle et aux différents usages, avec par exemple l'expansion du pot en verre de La Vache qui rit® en Europe ;
- des produits qui s'adressent à de nouvelles cibles de consommateurs, par exemple le lancement de GoGo squeeZ® Fruit Friendz au Portugal avec une campagne de communication visant les enfants de 6 à 12 ans.

Proposer une offre végétale attractive et gourmande

Conscient de la nécessité de rééquilibrer les sources d'alimentation d'origine animale et végétale pour répondre aux besoins d'une population mondiale croissante, le groupe Bel se développe désormais sur trois territoires complémentaires : le laitier, le fruitier et le végétal, avec comme vision à l'horizon 2030 d'équilibrer son portefeuille pour atteindre 50 % de produits laitiers et 50 % de produits non laitiers.

Pour favoriser la consommation de fruits en particulier chez les enfants, le Groupe développe avec la marque Materne® des compotes sans sucres ajoutés, pour la majorité des recettes, dans un format pratique et ludique.

De plus, pour accompagner le consommateur dans la transition alimentaire, le Groupe innove avec des offres végétales gourmandes et s'assure de leur qualité gustative par un process de validation organoleptique des recettes auprès d'un panel de consommateurs.

En 2024, Boursin® végétal ail et fines herbes a reçu deux prix faisant suite aux votes des consommateurs aux États-Unis (*Best Classic Product gone Vegan* et *Best cheesy spread*) venant ainsi récompenser les efforts du Groupe pour démocratiser les alternatives végétales.

Le Groupe propose aussi une variété de recettes végétariennes qui allient gourmandise et nutrition, en donnant du goût et de la texture aux recettes, afin d'accompagner les consommateurs dans la transition alimentaire. L'offre végétale du Groupe comprend de nouveaux produits sous la marque internationale Nurishh® (depuis 2021) ainsi qu'au sein de ses marques cœur (Babybel®, La Vache qui rit®, Boursin®...).

Les années 2023 et 2024 ont marqué le lancement de nombreuses innovations du portefeuille produit sur les territoires fruitier et végétal, par exemple :

- la Vache qui rit® *plant-based* aux États-Unis et au Canada ;
- l'expansion du Mini Babybel® *plant-based* en Suède et en Norvège ;
- le Boursin® *plant-based* en Europe ;
- Nurishh® tranches éclat piment en France.

Proposer des produits "positifs"

Depuis 2018, le Groupe mesure aussi la progression de son portefeuille produits qui contribue aux enjeux de la transition alimentaire au travers de l'indicateur produits « positifs ». Cet indicateur vient compléter l'indicateur des « recettes positives » (voir paragraphe « Une amélioration continue pour une meilleure densité nutritionnelle »), en associant aux critères nutritionnels, des critères environnementaux.

Ainsi un produit « positif » répond à la fois :

- à un enjeu de nutrition : conforme à Bel Nutri+ ou contenant au maximum un additif ;
- à un enjeu de responsabilité environnementale :
  - fabriqué à partir de lait de vaches ayant accès au pâturage ou nourries sans OGM ou de lait issu de l'agriculture biologique,
  - ou dont l'emballage est prêt au recyclable et/ou compostable à domicile,
  - ou dont l'intensité carbone (kg éq. CO2/tonne de produits finis) est conforme à la trajectoire 2035 du Groupe.

En 2024, la part du chiffre d'affaires provenant des produits « positifs » a diminué, en raison d'un mix produit davantage orienté vers la catégorie *Cheese*, au détriment des produits de la catégorie *Squeeze*, qui présentent une intensité carbone plus faible.

Indicateurs clés de performance retenu

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Offrir des produits « positifs » aux consommateurs	Part du chiffre d'affaires généré par la vente de produits « positifs »* (a)	50 % (c)	51 %	48 %	(b)	(b)	(b)

(a) Les produits considérés comme positifs répondent à des critères nutrition recettes « positives » ET à l'un des critères environnementaux suivants : lait d'origine biologique, sans OGM ou issu de vaches ayant accès au pâturage, emballage recyclable et/ou compostable à domicile ou intensité carbone alignée avec l'objectif de réduction du Groupe. L'Iran est exclu du périmètre.

(b) Hors activité Squeeze.

(c) Un objectif sera à terme fixé.

* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

3.3.3.2.1.4 Communiquer de manière responsable

Politique (S4-1)

Plus de 400 millions de personnes consomment les produits du groupe Bel à travers le monde, et parmi elles de nombreux enfants. Cette confiance confère au Groupe et à ses marques, une responsabilité : celle de développer des produits « positifs », et de communiquer de manière responsable et transparente.

Pour cela, le Groupe 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. S'appliquant à toute forme de communication (publicité, communication Groupe, emballages, prises de paroles digitales, etc.), cette Charte, disponible sur l'intranet du Groupe, intègre cinq engagements :

- encourager des comportements alimentaires favorisant une bonne hygiène de vie ;
- proscrire les comportements contraires aux principes de citoyenneté, aux règles du savoir-vivre ou au respect des autres ;
- mettre en avant un bénéfice clair et univoque de l'animation proposée dans le cadre d'actions promotionnelles ;
- utiliser avec loyauté les données privées des clients finaux ;
- témoigner de la démarche environnementale dans laquelle il s'est engagé.

Chacun de ces engagements prend en compte les principes de communication à respecter envers les enfants. La typologie enfants intègre les consommateurs âgés de moins de 12 ans, mais les définitions peuvent varier d'un pays à l'autre.

Cette politique répond aux impacts, risques et opportunités suivants pour l'ensemble des consommateurs du Groupe :

Sous-thème	Intitulé de l'IRO	Chaîne de valeur concernée		
		Amont	Opérations	Aval
ESRS S4				
Consommateurs				
Marketing et communication responsables	Des informations fiablespermettent aux consommateurs de se sentir plus confiants dans leurs choix d'achat. La confiance des consommateurs est la base d'une relation durable sur le long terme entre une marque et ses consommateurs.		+	+
	En agissant avec intégrité, de la conce-ption au lancement d'un produit, en privilégiant une communication honnête et transparente au sein de l'équipe de projet, nous instaurons une relation de confiance, en interne comme en externe.		+	
	Surcoûts dus à des actions juridiques et à des pénalités.		–	–
	Donner une image négative qui peut avoir un impact sur les relations et les revenus : la clarté des informations transmises aux consommateurs renforce la crédibilité et contribue à influencer notre écosystème, y compris les ONG et les médias, les décideurs politiques et les régulateurs.		–	–
	Renforcer la confiance et la crédibilité des marques du Groupe, générant des opportunités de vente et un avantage concurrentiel.		+	+

+ - : impact positif / négatif

+ - : opportunité / risque

Le Groupe s'applique à adapter les bonnes pratiques en fonction des spécificités locales de chacun de ses pays, afin de déployer cette Charte à toutes les entités. Les différents services du Groupe (Marketing, Nutrition, RSE, Juridique, 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/alignement aux principes du Groupe. En parallèle, le Groupe va au-delà des réglementations en vigueur et travaille à garantir des recommandations adaptées sur la manière de communiquer les informations environnementales et sociales.

Les enjeux associés à la communication responsable sont portés par la Direction Communication et la Direction *Trust & Ethics* du Groupe.

La Charte de communication responsable couvre le périmètre global du Groupe. Elle sera mise à jour en 2025.

Actions, indicateurs et objectifs (S4-4 – S4-5)

Encourager de meilleures habitudes alimentaires et inciter à des modes de vie plus sains et plus durables

Comme évoqué précédemment, le Groupe s'engage depuis de nombreuses années à promouvoir de bons comportements alimentaires et un mode de vie plus sain, en développant des programmes de sensibilisation nutritionnelle auprès des enfants et de leurs familles (voir 3.3.3.2.1.2 Contribuer à une alimentation plus saine et plus durable).

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Encourager des habitudes de consommation et modes de vie sains	Pays ayant mis en place un programme à destination des consommateurs (« Healthy Lifestyle Program »)*	8 (a)	8	6	10	☹	(b)

(a) Hors activité Squeeze.
(b) La feuille de route pour 2030 et l'objectif associé sont en cours de définition.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel (*entity-specific*).

En parallèle, le Groupe agit également en faveur d'une meilleure alimentation des enfants, en impliquant sa fondation d'entreprise depuis quinze ans, auprès des enfants les plus vulnérables. Depuis 2018, la Fondation Bel soutient par exemple l'association Racines d'Enfance, dans le déploiement de cantines dans 12 écoles maternelles au Sénégal (voir 3.1.3.1.1 Un modèle d'affaires positif).

Une communication responsable, en particulier auprès des enfants

Une grande partie des consommateurs étant des enfants, les marques ont un rôle majeur à jouer à travers leur communication pour aider les parents à faire des choix alimentaires et de mode de vie appropriés pour leurs enfants. Le groupe Bel est signataire de l'EU Pledge (1) depuis 2016, une initiative volontaire d'entreprises agro-alimentaires afin de modifier la manière dont elles ciblent les enfants dans leur publicité. À travers cette initiative, le Groupe s'engage à ne diffuser auprès des enfants de moins de 13 ans que les publicités (télévision, presse ou digital) des produits répondant aux critères nutritionnels de l'EU Pledge *(Nutrition White Paper* (2)*).* Au cours de l'année 2024, la conformité du Groupe avec l'EU Pledge était de 98.31 %.

En outre, le Groupe respecte les réglementations locales concernant la publicité faite aux enfants. À ce titre, le Groupe est notamment membre depuis 2023 de la *World Federation of Advertisers* (WFA) et s'appuie sur un réseau local pour effectuer la veille réglementaire et assurer la conformité des communications.

Enfin, un outil dédié, Validcom, permet aux fonctions concernées de revoir et de valider toutes les formes de communication (emballages, publicités télévision, promotion en magasins, site Internet) portant sur tout le portefeuille des marques du Groupe.

Une prise en compte de la diversité et l'inclusion au sein des campagnes du Groupe

Les marques sont les ambassadrices de la signature du Groupe *For All. For Good.* Elles constituent les meilleurs relais de communication du Groupe sur les sujets de responsabilité. Les engagements RSE du Groupe alimentent le discours des marques et renforcent leur crédibilité.

De plus, dans le cadre de ses travaux au sein de la *World Federation of Advertisers* (WFA), une Charte sur la diversité et l'inclusion a été coconstruite pour les annonceurs.

Une communication des enjeux environnementaux à destination des consommateurs

Le Groupe suit les évolutions réglementaires en matière d'allégations environnementales en Europe et dans les différents pays grâce à son réseau local. Des règles d'or ont également été créées pour que les allégations environnementales à but commercial à propos des produits du Groupe soient toujours conformes aux réglementations, précises et documentées. Elles seront déployées plus largement en 2025. Les équipes Marketing et RID sont régulièrement informées par les équipes *Food Law* des évolutions réglementaires pour pouvoir les anticiper et les inclure dans les projets.

Par ailleurs, chaque marque cœur du Groupe a établi un plan d'action et de progrès RSE ainsi que son rôle social de marque, en identifiant les priorités sur lesquelles elle peut communiquer auprès des consommateurs. Les marques sont ainsi les ambassadrices de la responsabilité du Groupe et jouent un rôle clé dans sa communication et dans l'engagement des consommateurs. Par exemple en 2023 la marque Kiri® en partenariat avec le *World Wildlife Fund* (WWF) France, a diffusé au travers de son emballage une campagne « Devenez les gardiens de la biodiversité », pour sensibiliser ses consommateurs à la préservation des insectes. En France, les marques Kiri®, Boursin® et Babybel® ont animé une campagne de communication puissante pour sensibiliser les consommateurs à l'enjeu du renouvellement des générations dans le monde agricole et soutenir l'installation des jeunes éleveurs partenaires, en s'appuyant notamment sur des influenceurs et des animations emballages avec les visages des jeunes éleveurs partenaires.

Aussi le Groupe publie aussi depuis 2022 ses données d'émissions de GES sur la plateforme OpenClimat (3) ainsi que sur l'application Nota Climat qui propose également de visionner les engagements climatiques des entreprises. Les consommateurs ont ainsi un accès simple et rapide à la performance et aux plans d'action de décarbonation du Groupe.

(1) EU Pledge (eu-pledge.eu).
(2) https://eu-pledge.eu/wp-content/uploads/EU_Pledge_Nutrition_White_Paper.pdf.
(3) https://www.openclimat.com/fr/profile/bel.

Des actions de réduction de l'impact environnemental des campagnes

La réduction de l'empreinte carbone de ses communications est un sujet d'importance pour le Groupe, qui travaille sur un ensemble de directives et plans d'action concrets. L'objectif est de réduire les émissions de GES tout au long du processus de création des campagnes marketing et communication, de la production des campagnes, jusqu'à leur diffusion en passant par l'hébergement informatique des données.

En 2023, un projet pilote a été effectué en France pour mesurer l'impact carbone d'une campagne Kiri®, mené en collaboration avec Havas, Publicis et ImpactPlus, et montrant que les actions de réduction proposées par ImpactPlus ont permis une réduction de 40 % de l'empreinte carbone de la campagne. Le Groupe souhaite ainsi déployer ce type d'action à grande échelle en 2024, et définir des objectifs au niveau du marketing.

Par ailleurs, le Groupe participe activement au *Planet Impact Forum* et est membre signataire du *Planet Pledge* de la *World Federation of Advertiser* (WFA) depuis 2023, qui l'engage à favoriser la transformation des pratiques marketing pour une communication plus responsable sur le sujet de l'impact environnemental. Le *Planet Pledge* a vocation à donner un rôle prépondérant au marketing en tant qu'acteur pour le changement environnemental au travers de quatre mesures clés à destination des Directions marketing :

- s'engager à être un champion de la campagne mondiale *Race to Zero* – dont l'objet est d'atteindre un niveau d'émission de carbone net zéro d'ici à 2050 au plus tard – à la fois en interne et à encourager leurs partenaires sur cette même voie ;
- fournir des outils et des conseils aux collaborateurs et aux agences de communication partenaires afin de favoriser le changement environnemental ;
- exploiter les communications marketing du Groupe pour favoriser des comportements de consommation plus durables ;
- renforcer la relation de confiance entre la marque et ses consommateurs par des actions marketing alignées avec les attentes de ces derniers en matière de transformation durable.

Des communications loyales

Le Groupe est conscient de la multiplicité des messages commerciaux reçus chaque jour par les consommateurs. Pour faciliter ses communications et ainsi maximiser leur impact, le Groupe a défini des guidelines sur la transparence. À titre d'exemple, le Groupe privilégie les informations directes, qui ne nécessitent pas des renvois vers une autre partie de l'emballage ou encore un site Internet et informe le consommateur en cas de changement significatif de recette ou de format.

Le Groupe a également défini des guidelines sur la communication loyale qui visent à permettre aux consommateurs de faire des choix éclairés. Des règles d'or ont été définies pour toutes les communications produites par le Groupe dont notamment :

- le respect de toutes les réglementations locales ;
- le fait de ne pas exagérer les bénéfices des produits ;
- l'utilisation de mots précis et compréhensibles ; et
- la possibilité d'apporter les preuves factuelles et scientifiques permettant de justifier les allégations santé ou environnementales.

Enfin, dans un souci d'amélioration de la relation entre le groupe Bel et ses consommateurs et pour s'assurer que le bon niveau d'information lui est donné, le Groupe réalise de nombreux tests de campagnes marketing où les consommateurs sont invités à faire leurs retours sur le design du produit, l'étiquette, etc. Au cours de ces tests, il est également demandé au consommateur de partager sa compréhension sur l'évolution du produit.

À date, le Groupe n'a pas défini d'objectifs associés à la communication responsable mais s'engage à suivre l'efficacité de ses actions en tenant compte de l'analyse de ses impacts, de risques et d'opportunités matériels liés au sujet. Les impacts, risques et opportunités pour les consommateurs sont notamment reflétés par les interactions du Groupe avec les consommateurs via les services consommateurs.

3.3.3.2.1.5 Préserver la vie privée des consommateurs et utilisateurs finaux

Politique (S4-1)

La politique de protection de la vie privée du Groupe a pour objectif de fournir une information simple, claire et complète sur le traitement des données personnelles des consommateurs. En effet, par sa présence en ligne, le Groupe est amené à collecter des données par différents moyens, dans le but de tisser une relation de proximité avec ses consommateurs.

Cette politique répond aux impacts suivants pour l'ensemble des consommateurs du Groupe :

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS S4				
Consommateurs				
Impacts liés aux informations pour les consommateurs	Violation des données personnelles des collaborateurs/ fournisseurs/clients/consommateurs.	-	-	-

+ - : impact positif / négatif
+ - : opportunité / risque

Elle s'appuie sur les principes fondamentaux suivants en matière de protection des données :

- **légitimité** : les données sont collectées uniquement pour des finalités déterminées, explicites et légitimes. Leur traitement ne porte pas sur des données sensibles (origines raciales ou ethniques, opinions politiques, philosophiques ou religieuses, appartenance syndicale, santé, vie sexuelle, infractions, condamnations ou mesures de sûreté) ;

- **pertinence et exactitude** : le Groupe fait en sorte que les données collectées soient adéquates, pertinentes et non excessives au regard des finalités pour lesquelles elles sont collectées, et qu'elles soient exactes, complètes et, si nécessaire, mises à jour ;
- **transparence** : lors de la collecte des données personnelles par les utilisateurs, ces derniers sont informés de toute information relative à la collecte et au traitement des données les concernant, notamment sur la finalité de la collecte ;
- **limitation de la conservation** : les données personnelles sont conservées pour une durée qui n'excède pas la durée nécessaire aux finalités pour lesquelles elles sont collectées et traitées ;
- **consentement** : celui-ci est requis avant toute collecte de données personnelles pour des finalités précisées lors de leur recueil ;
- **accès, rectification, opposition** : à tout moment, l'utilisateur a la possibilité d'accéder, de demander la rectification ou la suppression des données personnelles le concernant. Il lui est également possible de s'opposer à l'utilisation de ses données personnelles ;
- **confidentialité et sécurité** : le Groupe s'engage à traiter les données personnelles de façon à garantir la confidentialité et la sécurité des données personnelles par la mise en place de mesures techniques et organisationnelles appropriées.

Les données collectées sont transmises en interne aux services suivants :

- service Informatique ;
- service Consommateurs ;
- service Marketing ;
- service Juridique.

En externe, les données peuvent également être transmises à des prestataires de services techniques, aux gestionnaires de base de données, à l'entreprise d'étude du Groupe, ainsi qu'à des partenaires commerciaux, des sociétés de gestion d'opérations promotionnelles et enfin des sociétés publicitaires, si le consommateur y consent.

Pour garantir la protection des données personnelles, et préserver la confidentialité des utilisateurs, le Groupe met en œuvre les mesures techniques et organisationnelles appropriées, au regard de la nature des données et des risques que leur traitement comporte.

La politique s'applique sur l'ensemble des sites Internet à destination des consommateurs gérés par le groupe Bel.

Outre cette politique visant les données personnelles des consommateurs, le Groupe veille également à la protection des données des collaborateurs. Cet engagement est notamment formalisé dans les procédures Groupe, en particulier sur la procédure relative à la violation des données. S'agissant des partenaires du Groupe, notamment les fournisseurs, le Groupe intègre systématiquement une clause sur les données personnelles dans chacun de ses contrats. Pour l'ensemble de ces textes, le Groupe suit les exigences du Règlement général de protection des données (RGPD) en Europe, et les législations locales en dehors de l'Europe. À date, aucune sanction liée au non-respect de la RGPD par le Groupe n'a été appliquée.

La mise en œuvre des engagements du Groupe en matière de protection des données est assurée par un *Data Privacy Manager,* en charge de ces sujets pour l'ensemble du Groupe.

Actions, indicateurs et objectifs

Pour déployer de manière opérationnelle les engagements du Groupe en matière de données personnelles, le Groupe a rédigé et mis à disposition des équipes un guide sur le *Privacy by Design.* Celui-ci met à disposition les bonnes pratiques à adopter en matière de protection des données personnelles dès la conception d'un projet, mais aussi dans le cadre des pratiques commerciales du Groupe. Ces bonnes pratiques visent ainsi à éviter les risques, dans une démarche de prévention.

Une *check-list* accompagne ce guide, afin que le chef de projet puisse se poser les bonnes questions :

- quelles sont les mesures de sécurité appropriées en relation avec le périmètre du projet ?
- quel niveau de sécurité faut-il adopter en fonction du risque identifié ?
- quelles sont les mesures de sécurité prévues ?, etc.

En parallèle, le Groupe a désigné des interlocuteurs dans les services clés que sont les ressources humaines, le marketing et l'IT. Ces *data contacts* seront actifs dès la fin de l'année 2024. À terme, l'ambition du Groupe est d'harmoniser les pratiques dans toutes les filiales.

De plus, une adresse mail a été créée pour traiter les demandes des consommateurs, mais aussi des collaborateurs : dpm@groupe-bel.com. Via cette adresse, il est notamment possible de demander une suppression de données.

Enfin, le Groupe apporte une attention particulière à ses communications numériques, et utilise depuis 2023 l'outil IAS *(Integral Ad Science)* afin d'assurer une diffusion de ses campagnes de communication digitales dans un environnement sécurisé, responsable et non frauduleux. Grâce à cet outil, le Groupe s'assure que ses publicités sont visibles dans un environnement sûr et adapté, par la bonne audience et avec un parcours d'approvisionnement optimisé. De plus, le Groupe cherche à adopter une approche plus holistique en siégeant au *Global Alliance for Responsible Media.*

À date, le Groupe n'a pas défini d'objectifs et d'indicateurs associés à la protection de la vie privée des consommateurs mais s'engage à suivre l'efficacité de ses actions en tenant compte de l'analyse de ses impacts, de risques et d'opportunités matériels liés au sujet.

3.3.3.2.1.6 Engagements stratégiques en matière de droits de l'homme

En tant qu'acteur de l'industrie agroalimentaire, le Groupe a un impact significatif sur l'équilibre alimentaire de ses consommateurs. Le Groupe s'inscrit dans l'objectif de développement durable n° 2 de l'ONU « Faim Zéro », visant à éliminer la faim d'ici à 2030 et à faire en sorte que chacun ait accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante.

Par ailleurs, dans le cadre de son Code de bonnes pratiques des affaires, le Groupe réaffirme son adhésion au Pacte mondial des Nations unies et s'attache particulièrement au respect des droits des consommateurs.

Au regard du positionnement de la plupart de ses marques, le Groupe fait également 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.

S'agissant de la protection des droits des consommateurs le groupe Bel s'appuie sur son programme *« Make Consumers Smile ».*

3.3.3.2.2 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les consommateurs et utilisateurs finaux (S4-2)

Le groupe Bel est soucieux d'entretenir une relation de confiance avec ses consommateurs. À ce titre, plusieurs processus d'interaction sont en place afin de connaître leurs points de vue, en lien avec les impacts pouvant les affecter.

Des enquêtes de satisfaction, pour veiller à des interactions de qualité

Pour mesurer la satisfaction des consommateurs, le Groupe réalise des enquêtes de satisfaction à l'issue des interactions avec ses consommateurs [1]. De plus, un audit téléphonique du service consommateur de chaque pays ou zone est réalisé par la *Consumer care manager* du Groupe tous les deux ans. Cet audit peut être réalisé chaque année si les résultats de l'audit précédent se révèlent être insatisfaisants. Ce suivi régulier permet d'évaluer la bonne connaissance des processus et des outils et mettre en place des actions d'amélioration. En complément, pour améliorer la qualité de réponse, des formations auprès des services consommateurs sont régulièrement réalisées.

Des outils de dialogue inclusifs

Le Groupe veille à rendre ses outils de dialogue inclusifs, à l'image de son site web qui propose désormais une plateforme destinée aux personnes sourdes et malentendantes (pour la France uniquement). Un groupe de travail dédié à l'inclusion numérique a également été formé au sein du Groupe pour s'assurer que les outils sont accessibles pour l'ensemble des consommateurs.

Au niveau du Groupe, un *Consumer care manager*, rattaché au Directeur *Consumer customer citizen care*, est en charge de s'assurer que ce dialogue a bien lieu via les différents outils en place. Au niveau local, si les fonctions varient selon les pays, la responsabilité incombe le plus souvent à un correspondant *Consumer care*.

3.3.3.2.3 Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations (S4-3)

WeCare, l'outil de remontée des retours consommateurs

Pour améliorer la satisfaction de ses clients et la qualité de ses produits, le Groupe a mis en place une gestion des réclamations qualité qui permet d'alerter le Groupe quand les produits commercialisés ne répondent pas aux exigences qualité et sécurité des aliments attendues (identité, intégrité, fiabilité, sécurité, etc.). Les remontées (réclamations, remarques, félicitations, suggestions) des consommateurs sont centralisées dans un outil dédié, *WeCare, always, powerBI,* déployé dans toutes les filiales du Groupe (hors activité *Squeeze* USA Canada). Intégré au programme *Make consumers smile,* il permet de connaître et de suivre par marque et par pays les questions et remarques des consommateurs concernant non seulement la qualité des produits, mais aussi les ingrédients et les allégations.

Le Groupe peut également être amené à mettre en place des dispositifs spécifiques pour répondre aux insatisfactions. À titre d'exemple, à la suite d'un changement de recette sur les portions de fromage Vache Qui Rit, le Groupe a reçu un certain nombre de réclamations de consommateurs déçus. Suite à ces réclamations, le Groupe a décidé de remettre sur le marché la recette originale.

Remonter les incidents liés à la qualité via la Consumer Care Policy

En 2021, le Groupe a formalisé sa *Consumer Care Policy,* qui repose sur quatre principes :

- faciliter l'accès aux services Consommateurs ;
- garantir la prise en charge des consommateurs par des personnes qualifiées ;
- fournir aux consommateurs des réponses claires et honnêtes qui répondent à leurs attentes ;
- garantir le respect des données personnelles des consommateurs.

Dans le cadre de cette politique, les informations de contact sont directement accessibles sur l'emballage des produits, facilitant ainsi la mise en relation. La bonne pratique retenue est de proposer sur les emballages un contact vers un service consommateur pouvant être sollicité de manière digitale et non digitale.

Un dispositif d'alerte sur la qualité et la sécurité des aliments

Afin de prévenir et de gérer les risques, le Groupe a également élaboré et mis en place une procédure de gestion des alertes qualité et sécurité des aliments. 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.

Suivi des incidents qualité

Consumer Care	2024
Nombre de rappels produits*	0
Tendance du nombre de plaintes clients par rapport à l'année dernière sur le périmètre Cheese*	0 %

* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific)*.

Bel Ethics Line

Accessible aux consommateurs, le dispositif d'alerte *Bel Ethics Line* est décrit dans la section 3.4.2.3.2.4 « Le dispositif d'alerte *Bel Ethics Line* ».

(1) Cette enquête est réalisée dans 15 pays ce qui représente 80 % des contacts reçus (enquête envoyée automatiquement par e-mail ou réalisée manuellement par téléphone).

Synthèse de la section

Faits marquants 2024

- Déploiement de *WeShare*, plan d'actionnariat salarié en France.
- *Your Voice* : taux de participation record (84 %) et niveau d'engagement des collaborateurs supérieur au benchmark de 4 points.
- Déploiement de la politique Diversité, Equité et Inclusion dans le Groupe.
- Déploiement des plans d'action ergonomie pour les facteurs de pénibilité critiques.
- Déploiement de l'enquête *Farmers's voice* en Pologne et au Portugal.
- Lancement des premières gammes de compotes en gourdes qui allient les fruits et les légumes avec ses marques Pom'Potes® et Materne®, en France, pour augmenter la part du végétal dans l'alimentation de tous.

Priorités 2025

- Déploiement de *WeShare* auprès des autres pays où le Groupe est implanté, en commençant par les Etats-Unis, la Chine et le Portugal notamment.
- Poursuite du déploiement de l'enquête *Farmer's voice* et des visites à la ferme.
- Accélération du programme d'inclusion sociale *Inclusive Business* dans de nouveaux pays, à destination de nouvelles populations et en proposant de nouveaux accompagnements.
- Accélération du programme *Make Consumer Smile* pour la sensibilisation de tous les collaborateurs du Groupe à la qualité de ses produits.
- Définition et déploiement de la nouvelle ambition Groupe pour le programme *Healthier Lifestyle* encourageant des modes de vie plus sain.
- Mise à jour de la politique de communicationresponsable du Groupe.

3.4 • Conduite des affaires

3.4.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance (ESRS 2 GOV-1)

Voir la section 3.1.2.1 « Le rôle des organes d'administration, de direction et de gouvernance ».

3.4.1.1 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.4.2 Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités liés à la conduite des affaires (ESRS 2 IRO-1)

L'analyse de double matérialité et la description des processus pour l'identification des risques sont présentées en 3.1.4.1. « Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1) ».

3.4.2.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires (G1-1)

La culture d'entreprise du groupe Bel repose sur ses trois valeurs que sont l'audace, la bienveillance et l'engagement. Elles guident le Groupe dans l'ensemble de ses activités, en particulier dans la manière dont il conduit ses affaires et dans ses relations avec l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles il interagit.

Pour nourrir cette culture, le Groupe veille chaque année à évaluer la perception des collaborateurs quant à l'incarnation réelle de ces valeurs, à travers une enquête intitulée *Your Voice*.

Fermement attaché à lutter contre les risques de pratiques non éthiques telles que la corruption, les atteintes aux droits humains et à l'environnement, le Groupe a adopté de longue date un Code de bonnes pratiques des affaires plaçant l'éthique au cœur de la conduite de ses activités. Afin de renforcer les pratiques éthiques tout au long de sa chaîne de valeur, le Groupe s'est doté depuis plusieurs années d'instances de gouvernance dédiées, dont les rôles respectifs ont été arrêtés par le Comité exécutif, qui veille à l'application des valeurs et principes du Groupe.

La conduite des affaires est encadrée par plusieurs codes, chartes et procédures au sein du Groupe présentés ci-dessous. Tous traduisent la culture d'entreprise du groupe Bel. L'ensemble de ces supports et les politiques qui en découlent est impulsé et déployé sous la supervision de la Direction *Trust & Ethics.*

3.4.2.1.1 Le Code de bonnes pratiques des affaires du groupe Bel, socle de la politique de conduite des affaires du Groupe

La politique couvre les impacts, risques et opportunités suivants :

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS G1				
Conduite des affaires				
Culture d'entreprise	Améliorer le bien-être et l'implication des collaborateurs grâce à une culture d'entreprise favorisée par l'engagement de la gouvernance en faveur des pratiques éthiques et d'environnements propices au travail.		+	
	Orienter son écosystème vers une société plus éthique.	+	+	+

+ - : impact positif / négatif

+ - : opportunité / risque

Le Groupe a adopté depuis 2012 un Code de bonnes pratiques des affaires fixant le cadre général dans lequel doit s'inscrire chaque collaborateur du Groupe. Ce Code a été mis à jour et renforcé en 2023. En cela, le Groupe a réaffirmé son engagement en faveur des sept principes clés suivants :

1. respecter les lois et règlements et prendre en compte les standards internationaux [(1)] ;
2. protéger les consommateurs ;
3. respecter notre environnement ;
4. protéger les droits essentiels des collaborateurs ;
5. prévenir les conflits d'intérêts, la fraude et la corruption ;
6. promouvoir des relations commerciales loyales ;
7. assurer l'exactitude et protéger la confidentialité, de l'information professionnelle et financière.

Le Code de bonnes pratiques des affaires vise ainsi à créer un socle minimum de principes et de règles communs dans chaque pays dans lequel le Groupe opère, de concert avec le droit local, sans que celui-ci puisse être moins contraignant. Afin de faciliter sa diffusion et son appropriation par les équipes, cette nouvelle version du Code va être traduite et diffusée dans l'ensemble des langues du Groupe. Comme la version précédente, il est quoiqu'il en soit accessible à tous les collaborateurs et parties prenantes du Groupe en versions française et anglaise sur le site Internet du Groupe. La Direction *Trust & Ethics* relaie la diffusion du Code aux filiales, grâce à un réseau de référents Ethiques.

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.

Pour que les engagements des politiques et des chartes soient incarnés, le Groupe encourage toujours les collaborateurs, les partenaires et toutes les autres parties concernées à poser leurs questions, à exprimer leurs doutes et leurs préoccupations. Les intérêts des parties prenantes, consultées dans le cadre du processus de mise à jour du Code, ont été pris en compte dans l'élaboration des politiques.

Outre ces Codes, chartes et politiques, et à la demande de la Direction générale, un programme centré sur l'éthique à destination de l'ensemble des collaborateurs du Groupe a été construit et déployé en 2024. Ce programme intitulé *Think Ethics* impulsé par la Direction *Trust & Ethics* vise à aller au-delà de la conformité légale et à faire de l'éthique une préoccupation constante partagée par chaque collaborateur dans le cadre de son action quotidienne. Ce programme, validé par le Comité exécutif en 2024, a fait l'objet de plusieurs communications au sein du Groupe en 2024 dont notamment une communication spécifique en octobre 2024 auprès des cadres dirigeants du groupe Bel. Il a vocation à être déployé auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe par le biais de divers outils, formations et/ou communications. Il vise à ce que chaque collaborateur soit un acteur de l'éthique, au sein du Groupe et auprès de l'ensemble de ses parties prenantes, et ce, en harmonie avec les trois valeurs fondamentales de l'entreprise.

Il est centré autour de trois principes éthiques prioritaires :

1. s'attacher à promouvoir des relations commerciales loyales ;
2. prendre soin des parties prenantes du Groupe, en particulier ses consommateurs et ses collaborateurs ; et
3. s'engager à toujours agir avec responsabilité et intégrité.

Outre le respect de la conformité aux lois et réglementations qui est un élément essentiel, les outils et formations rattachées à *Think Ethics,* visent à prioriser les thématiques suivantes :

- favoriser l'épanouissement de ses collaborateurs : une Charte « Diversité, équité et inclusion » définie en interne encourage à utiliser la *Bel Ethics Line* pour signaler tout comportement qui serait en inadéquation avec les valeurs d'inclusion du Groupe – de manière générale, tous les sujets liés à l'éthique peuvent être remontés via la *Bel Ethics Line* ;
- respecter la Qualité des produits : le programme de transformation *Make Consumers Smile* vise à garantir que le Groupe se centre sur ses consommateurs et sur ses clients, en développant une forte culture du produit et de la qualité ;
- assurer une information loyale aux consommateurs.

En parallèle du Code de bonnes pratiques des affaires, le Groupe s'appuie sur différentes politiques, chartes et procédures pour renforcer et pérenniser les comportements responsables :

- la politique de management des risques du Groupe, qui a pour objectif d'anticiper les risques et de permettre au Groupe d'adapter son modèle d'affaires aux différents défis existants, tout en protégeant ses parties prenantes (voir Chapitre 2) ;
- la Charte sur les comportements respectueux et inclusifs, pour promouvoir un environnement psychologique sûr et vertueux (voir la partie 3.3.1.2.1.2 « *Employee Value Proposition : Nurture* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs ») ;
- la procédure Anticorruption, qui pose les règles et les principes que tous les collaborateurs du Groupe doivent respecter (voir 3.4.2.6 « Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin ») ;
- la procédure Cadeaux et Invitation, qui vise à donner des recommandations sur les formes de comportements acceptables ou non, ainsi que sur la manière de se comporter en matière de cadeaux, d'invitations et de voyages pour l'ensemble des collaborateurs (voir 3.4.2.6 « Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin »).

L'ensemble de ces documents permet au Groupe d'adresser les impacts, risques et opportunités identifiés lors de l'analyse de double-matérialité en renforçant notamment ses impacts positifs (voir tableau ci-dessus).

(1) Pacte mondial de l'ONU, Principes directeurs de l'OCDE, OIT, lois dans le domaine de la lutte contre la corruption, la protection des droits humains, la fiscalité et le respect des sanctions internationales, Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

3.4.2.2 Politique et actions en matière de bien-être animal

La politique Bien-être animal couvre les impacts, risques et opportunités suivants :

Sous-thème	Intitulé de l'IRO	Chaîne de valeur concernée		
		Amont	Opérations	Aval
ESRS G1				
Conduite des affaires				
Bien-être animal	L'absence de considération concernant le bien-être animal et le non-établissement de normes exigeantes et communes compromettent le bien-être des troupeaux.	–		

+ - : impact positif / négatif
+ - : opportunité / risque

Depuis 2019, la question du bien-être animal est au cœur des préoccupations du Groupe. Pour ce faire, l'entreprise a défini une Charte dédiée, en s'appuyant sur l'expertise de *Compassion in World Farming France* (CIWF) et de référentiels, telle que *Welfarm,* l'Organisation mondiale de la santé animale (OIE) et le Centre national interprofessionnel de l'économie laitière (CNIEL).

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 adaptées aux besoins physiologiques et comportementaux des animaux.

En s'appuyant sur les Cinq Libertés pour le bien-être animal définies par l'OIE, le Groupe s'est fixé les objectifs suivants :

- **Garantir la liberté de mouvement des animaux**

  Objectif 2025 : pas d'animaux à l'attache permanente.
- **Assurer de bonnes conditions de vie**

  Objectif 2025 : un espace confortable et suffisant pour que tous les animaux puissent se coucher et se reposer simultanément.
- **Prodiguer des soins et suivre dans une démarche d'amélioration continue la bonne santé et le bien-être du troupeau**

  Objectif 2025 : 100 % des fermes utilisent un outil d'évaluation du bien-être animal.

  Objectif 2025 : 100 % des ébourgeonnages sont faits en mettant en place des stratégies de gestion de la douleur appropriées, tout au long de l'opération.

  Objectifs 2025 : 100 % des éleveurs ont accès à une formation à l'utilisation responsable des antibiotiques et aux médecines alternatives et plus de 50 % des éleveurs ont suivi cette formation.
- **Assurer le bien-être des veaux**

  Objectif 2025 : 100 % des bassins laitiers suivent les débats scientifiques ayant trait au bien-être des veaux et déploient des protocoles adaptés aux conditions locales.
- **Accompagner la fin de vie des troupeaux**

  Objectif 2025 : participer à des travaux sur les évolutions réglementaires concernant le bien-être animal dans tous les bassins laitiers.

Le Groupe entend voir ces objectifs déployés par l'ensemble des producteurs partenaires, dans ses neuf bassins laitiers répartis dans le monde, tout en prenant soigneusement en considération la maturité des pratiques d'élevage laitier dans chacun des pays où il opère.

Ainsi, 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 contrôlés à l'horizon 2025 selon la Charte Bel pour le bien-être animal (ou un équivalent local). Cette Charte est disponible sur le site Internet du Groupe.

À fin 2024, le Groupe a déjà contrôlé 78 % de ses fermes (100 % des fermes aux États-Unis, au Portugal, et en Iran) sur les trois dernières années. La mise en œuvre des recommandations et la vérification par un tiers indépendant sont exigées par le Groupe si des non-conformités sont identifiées ou si le référentiel national existant est moins exigeant que les engagements du Groupe. Lorsque des non-conformités sont identifiées, des plans d'action sont définis, allant de formations à des recommandations pour des changements de pratiques.

Le programme *Happy Cow* aux Açores lancé en 2022 a également été poursuivi, permettant notamment l'attribution de prêts financiers aux éleveurs pour les encourager à mettre en place du pâturage tournant dynamique.

Le Groupe se donne ainsi pour objectif qu'en 2025, 100 % du lait sourcé par le Groupe provienne de vaches ayant accès au pâturage, dans les zones où le pâturage est réalisable. En 2024, c'est le cas pour 99 % du lait.

Les actions du Groupe sont associées à l'objectif de la *scorecard* RSE de Bel « Promouvoir de bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal », à laquelle est associé l'indicateur suivant : Part des exploitations contrôlées selon la Charte Bel pour le bien-être animal.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement
Promouvoir de bonnes pratiques pour favoriser le bien-être animal [(a)]	Part des exploitations contrôlées selon la Charte Bel pour le bien-être animal*	29 %	55 %	78 %	100 %	☺

(a) La mesure de cet indicateur prend en compte les exploitations contrôlées au cours des trois dernières années.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

3.4.2.3 Plan de vigilance

L'adoption 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 les atteintes aux droits humains, à l'environnement, à la santé et à la sécurité des personnes 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 le plan de vigilance requis par ce texte.

3.4.2.3.1 Gouvernance

Le plan de vigilance du Groupe s'appuie sur une solide gouvernance opérationnelle et légale, mise en place en matière d'éthique et de conformité :

- la Direction *Trust & Ethics* notamment en charge des initiatives visant à construire et à maintenir les relations durables avec les parties prenantes du Groupe, en plaçant l'éthique et la confiance au cœur de son action. Elle construit et déploie les programmes de conformité et d'éthique, anime le Comité d'éthique et rend régulièrement compte de ses travaux au Comité exécutif et au Comité d'Audit du Groupe ;
- le Comité éthique et compliance, chargé de soutenir le dispositif d'éthique et de conformité au niveau du Groupe ;
- le Comité opérationnel RSE, chargé de valider et superviser les engagements RSE, notamment s'agissant des leviers d'action prioritaires ;
- les comités de pilotage spécifiques à chaque levier d'action prioritaire, chargés de définir des feuilles de route et suivre leur déploiement opérationnel (climat, eau, agriculture régénératrice, emballages responsables, gaspillage alimentaire, etc.) ;
- l'animation de réseaux de référents éthiques et compliance, chargés de relayer et d'adapter ce dispositif au sein des différents pays dans lesquels le Groupe opère.

3.4.2.3.2 L'identification des risques comme pierre angulaire du dispositif

Les risques d'atteinte aux droits humains, à la santé, 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 Chapitre 2).

Dès l'adoption de la loi « 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 ERM. Une méthodologie commune a été arrêtée pour identifier ces risques.

Dès 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'atteinte à la santé et à la sécurité des personnes, à la liberté syndicale ou au droit à la négociation collective. Cette démarche tenait 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).

Cette méthodologie s'est appuyée sur des indices de risques intégrant les droits humains et l'environnement en fonction de chacun des pays et activités concernés. 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, des questionnaires d'autoévaluation couvrant les risques listés ci-dessus ont été complétés par les filiales du Groupe. Leur analyse a permis l'élaboration de plans d'action dédiés.

En 2019, le Groupe s'est doté d'un outil digital de cartographie des risques afin de faciliter la mise à jour de cette démarche.

En 2023, le Groupe a renforcé sa cartographie des risques afin d'approfondir sa connaissance des scénarios de risques, des besoins et priorités à l'échelle du Groupe, grâce à :

- une collecte documentaire : le Groupe a réalisé une collecte documentaire afin d'agréger les informations disponibles relatives aux risques identifiés et aux politiques, procédures et contrôles adoptés par le Groupe sur ces sujets. Cette première étape a permis de préciser les scénarios de risques pertinents pour le groupe Bel ;
- des entretiens menés au niveau du Groupe : des entretiens avec les membres du Comité exécutif et les fonctions clés du Groupe ont été organisés afin de discuter des scénarios de risques identifiés et d'identifier des priorités d'actions au niveau du Groupe, en cohérence avec les autres équipes impliquées sur ces sujets (CSRD, achats, environnement, etc.) ;
- des ateliers menés au niveau des marchés : environ 14 ateliers ont été organisés au niveau des différents marchés afin de faire remonter les priorités, facteurs de risques et besoins locaux au regard des scénarios de risque identifiés ;
- des questionnaires d'association des parties prenantes internes et externes : des questionnaires ont été envoyés à environ 200 contributeurs afin de recueillir leurs contributions au sujet des risques et du plan de vigilance du Groupe.

Cette démarche a permis d'établir deux cartographies des risques :

- une approche géographique permettant de prioriser les risques d'atteinte aux droits humains en fonction de l'indice de risque et du volume d'activité du Groupe dans les différents pays concernés ;

- une approche par thématique, permettant de visualiser le niveau d'exposition et de maturité du Groupe sur les différents scénarios de risque identifiés.

Ces cartographies ont fait l'objet d'une présentation et d'une discussion en Comité exécutif.

Les sujets d'attention identifiés parmi les thématiques génériques du plan de vigilance sont les suivants :

- impact sur la biodiversité ;
- contribution et adaptation au changement climatique ;
- emballages non durables ;
- impact de l'accès à l'eau ;
- impact sur la santé des consommateurs ;
- travail forcé et travail des enfants ;
- pollution (eaux, sols, air) ;
- droits des travailleurs.

Enfin et en lien avec les mises à jour des cartographies de risques anti-corruption et devoir de vigilance au niveau du Groupe et de ses filiales, plusieurs actions significatives ont été déployées en 2024. Le plan d'action éthique et conformité a été mis à jour en lien avec les cartographies des risques anticorruption et devoir de vigilance au niveau du Groupe et des filiales (voir 3.4.2.1 « Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires (G1-1) ») :

- lancement du programme de transformation culturelle nommé *Think Ethics,* évoqué ci-avant ;
- lancement d'une campagne de communication massive relative au système d'alerte du Groupe *Bel Ethics Line* ;
- nouveau déploiement d'un plan de formation Ethique et Anti Corruption avec notamment le lancement d'un e-learning anticorruption (nouvelle version) ;
- mise à jour et déploiement des procédures Anticorruption/ Cadeaux et Invitations.

3.4.2.3.2.1 Les valeurs et politiques du Groupe

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, incluant 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 et conformité, sous l'autorité des Directeurs des filiales, est responsable de sa mise en œuvre et de son respect dans chacun des sites. Le Code a été mis à jour en 2023 afin de réaffirmer l'importance de ces valeurs pour le Groupe et de renforcer leur prise en compte. Il a été déployé en 2024 à l'échelle du Groupe.

Concrètement, le Code est décliné dans plusieurs politiques régulièrement renforcées par le Groupe, détaillées dans les différentes parties correspondantes :

- 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 aux droits humains, à la santé et à la sécurité des personnes a 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. Le programme dit *Nurture* mis en place à partir de fin 2020 en est une illustration (voir paragraphe 3.3.1.2.1.2 *« Employee Value Proposition : Nurture* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs ») ;
- le Groupe a encore appuyé sa démarche d'amélioration continue visant à garantir la santé et la sécurité de ses collaborateurs avec son objectif ambitieux du zéro accident et a notamment revu, harmonisé et compilé ses 32 standards de sécurité et 21 standards techniques dans un manuel de sécurité accessible à tous les collaborateurs. Ces critères de santé-sécurité (Taux de fréquence des accidents notamment) ont en outre été directement intégrés dans les calculs de bonus des managers pour garantir *in fine* la bonne application de ces politiques et encourager l'atteinte des objectifs du Groupe en la matière (voir 3.3.1.2.1.2 *« Employee Value Proposition : Nurture* le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs ») ;
- le Groupe a adopté de longue date une politique environnementale stricte qui fixe ses ambitions et les lignes directrices pour les atteindre. Il vise à garantir une gestion durable des ressources naturelles tout en réduisant les impacts du Groupe tout au long de la chaîne de valeur, de la production des matières premières jusqu'à la consommation du produit fini. Le Groupe a défini en 2021, une nouvelle trajectoire encore plus ambitieuse (voir 3.2.1.2.1 « Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (E1- 1) »).

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

3.4.2.3.2.2 La collaboration avec les parties prenantes

Le Groupe travaille régulièrement, et de longue date, avec différentes parties prenantes afin de nourrir sa démarche d'amélioration continue sur les sujets sociaux et environnementaux. Ces initiatives sont présentées dans le présent rapport annuel et incluent notamment les suivantes :

- le Groupe est membre du *Global Compact* depuis 2003. Dans ce cadre, le Groupe réaffirme chaque année depuis 2003 son adhésion au Pacte mondial des Nations unies et rend compte de ses progrès sur quatre principes fondamentaux : le respect des droits humains, le respect des normes de travail, la lutte contre toute forme de corruption et le respect de l'environnement ;
- depuis 2012, le Groupe a conclu un partenariat de long terme avec WWF France afin de coconstruire un modèle alimentaire plus durable ;
- 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 *World Wildlife Fund* (WWF France) et le *Global Compact* des Nations unies, pour réduire ses émissions de GES sur l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3). Afin d'appuyer encore sa contribution à la gestion de l'urgence climatique, le Groupe a défini en 2021 une nouvelle trajectoire, en ligne avec les recommandations des experts pour limiter la hausse des températures sous les + 1,5 °C et cette trajectoire a été validée par le SBTi en mars 2022, et inscrit le groupe Bel comme pionnier de son secteur ;
- en 2017, le Groupe a également rejoint l'initiative sectorielle EcoVadis *PROGRESS* au sein de laquelle les membres travaillent conjointement pour améliorer la performance RSE dans la chaîne d'approvisionnement du secteur des biens de grande consommation et ainsi créer un effet de synergie entre parties prenantes ;

- depuis 2018, en France, le Groupe s'est engagé dans un accord avec l'APBO (Association des producteurs de lait Bel Ouest) pour une filière laitière rémunératrice et durable (voir paragraphe « S'engager pour une filière laitière durable » dans la section 3.2.1.3.4.3 « Réduire les émissions des GES sur toute sa chaîne de valeur ») ;
- en 2022, le Groupe a décidé de lancer l'Alliance pour l'Agriculture Régénératrice. Ce mouvement vise à rassembler tous les acteurs de l'agroalimentaire désireux d'accélérer ensemble l'adoption des pratiques d'agriculture régénératrice (voir 3.2.5.2.3.4 « Vers une agriculture régénératrice ») ;
- le Groupe a mis en place un *Junior Sales Activist Board.* Ce Comité, composé de huit commerciaux juniors issus de différents métiers commerciaux (compte clé, *category manager,* force de vente, etc.), venant chacun d'un pays différent du Groupe, a rédigé le *Sales for Good Manifesto* du Groupe, énonçant les fondements des engagements RSE des équipes commerciales (voir 3.4.2.5.1.1 « Faire vivre l'engagement de Bel à travers les équipes commerciales ») ;
- en 2023, plus de 200 parties prenantes internes et externes ont été sollicitées par le biais d'entretiens, ateliers et questionnaires au sujet du plan de vigilance du Groupe, afin de recueillir leurs contributions au sujet des zones de risques, bonnes pratiques et besoins d'amélioration identifiés ;
- en complément, différents réseaux de collaborateurs participent au déploiement du dispositif (voir 3.1.2.1.2 « Des réseaux de collaborateurs, supports du déploiement opérationnel »).

3.4.2.3.2.3 L'évaluation des tiers

Le Groupe a adopté une Charte des achats responsables, régulièrement mise à jour, afin de définir les standards attendus de la part de ses fournisseurs et partenaires. Cette Charte est complétée d'une clause RSE et Éthique.

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

Ce dispositif a été complété en 2022 par l'exercice de cartographie des risques RSE visant à définir les catégories d'achats les plus exposées au risque d'atteinte aux droits humains.

Le Groupe évalue la performance RSE de ses fournisseurs. Menée avec EcoVadis, cette évaluation repose sur 21 critères regroupés en quatre thèmes : environnement, social et droits de l'homme, éthique et achats responsables.

En parallèle, en 2021, le Groupe s'est doté d'un outil digital lui permettant d'analyser en masse son portefeuille et, sur la base d'un niveau de risque théorique, d'identifier les fournisseurs nécessitant des diligences plus poussées. L'outil digital précité permet alors de disposer, sur ce panel à risque théorique, de rapports détaillés permettant une prise de décision éclairée quant au maintien ou non de la relation d'affaires avec le fournisseur concerné.

Enfin, s'agissant plus particulièrement de l'amont laitier, le Groupe a décidé de mettre en place un dispositif spécifique et prioritaire afin d'engager la filière vers des pratiques plus responsables. Le Groupe utilise plusieurs outils reconnus nationalement (CAP'2ER, *Cool Farm Tool,* etc.) pour mesurer, identifier les leviers de réduction et coconstruire les plans d'action à proposer aux producteurs de lait partenaires et les accompagner dans cette transformation (voir 3.2.2.3.4.2 « Éviter les émissions de gaz à effets de serre »).

3.4.2.3.2.4 Le dispositif d'alerte Bel Ethics Line

En complément des canaux de remontées d'alertes traditionnels (sollicitations des référents ressources humaines, instances de représentation du personnel ou référents éthiques), le Groupe a mis en place depuis 2015 un système d'alerte permettant de déclarer d'éventuels manquements aux principes énoncés dans le Code de bonnes pratiques des affaires. Ce système d'alerte a été renforcé en 2023 sous le nom *Bel Ethics Line* (BEL). Tout collaborateur ou partie prenante du Groupe peut y recourir, pour des faits relatifs à l'un des enjeux suivants :

- santé, hygiène et sécurité sur le lieu de travail ;
- protection de l'environnement ;
- corruption et fraude ;
- protection des données personnelles ;
- respect des règles de concurrence ;
- discrimination ;
- harcèlement ;
- protection des droits humains.

Le système d'alerte est accessible par plusieurs moyens :

- en ligne, via une adresse spécifique, également accessible via l'intranet du Groupe ;
- par téléphone, ou ;
- via une application dédiée : SpeakUp by people Intouch.

Une fois l'alerte effectuée, le lanceur d'alerte reçoit un accusé de réception sous un délai de sept jours. Deux personnes au sein de la Direction Trust & Ethics, régulièrement formées par des cabinets de conseils en la matière, sont en charge du traitement des signalements. Des tierces personnes à la Direction Trust & Ethics, peuvent également intervenir en soutien dans les enquêtes comme les référents éthiques qui sont formés à l'exercice notamment par la Direction Trust & Ethics.

Le système d'alerte BEL a pour ambition que tout signalement soit traité de façon impartiale par le Groupe, dans le respect des principes de confidentialité et de protection des lanceurs d'alerte dont ils peuvent bénéficier. Les lanceurs d'alerte peuvent être recontactés, toujours dans le respect des règles de confidentialité, si les personnes en charge de l'enquête ont besoin d'informations complémentaires. Le lanceur d'alerte est informé régulièrement du statut de l'alerte et est informé de sa clôture, dans un délai que Bel souhaite égal à trois mois, dans la mesure du possible. Les lanceurs d'alerte bénéficient d'une protection contre les mesures de représailles qu'ils pourraient subir conformément aux lois applicables. Ainsi, aucune sanction n'est appliquée à l'encontre d'une personne ayant effectué un signalement de bonne foi même si les faits se révèlent par la suite inexacts ou ne donnent lieu à aucune suite. Pour faire connaître ce dispositif aux collaborateurs, un document spécifique est disponible sur l'intranet de Bel ainsi que sur le site Internet du Groupe. Des communications internes sont faites régulièrement, via l'intranet et/ou par affichage sur site afin de rappeler aux collaborateurs la procédure. Sa présentation lors de l'intégration des nouveaux arrivants dans le Groupe sera prochainement généralisée au sein du Groupe. Les filiales du Groupe ont la possibilité de mettre en place leur propre communication.

En 2024, 55 situations ont fait l'objet d'un signalement, dont aucun ne portait sur des situations relatives au non-respect des droits humains. Cette donnée en hausse par rapport aux années précédentes peut s'expliquer par une communication renforcée en 2024 sur les modalités de signalement des faits non éthiques et/ou non conformes à notre code de bonnes pratiques des affaires.

3.4.2.3.2.5 Le plan de vigilance

Au regard des sujets d'attention identifiés, le Groupe a initié une démarche de consolidation des différentes actions mises en œuvre, notamment afin d'améliorer la collaboration interne et le travail commun des équipes sur des plans d'action transversaux. Dans le cadre de sa démarche de transparence et d'amélioration continue, la synthèse des principales actions mises en œuvre et détaillées dans le présent rapport est présentée ci-dessous.

	Thème	Matérialisation	Facteurs de risques	Principales actions et dispositif de maîtrise	Chap. DEU
DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES	**Travail forcé ou travail des enfants**	Risque de recours au travail forcé ou travail d'enfants (production de matières premières, élevage, fermes).	• Nombre de fournisseurs et sous-traitants. • Présence dans des pays à risque. • Présence de populations vulnérables.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Programme « Nurture » relatif aux conditions de travail. – Programme EVP – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
	Travail dissimulé ou illégal	Risque de recours au travail dissimulé ou illégal (production de matières premières, élevage, fermes, etc.).	• Nombre de fournisseurs et sous-traitants. • Présence dans des pays à risque. • Présence de populations vulnérables.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Programme « Nurture » relatif aux conditions de travail. – Programme EVP. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
	Salaires indécents	Risque d'emploi de travailleurs à des conditions de rémunérations indécentes.	• Nombre de fournisseurs et sous-traitants. • Présence dans des pays à risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Obtention en 2023 de la certification « Global Living Wage Employer » délivrée par Fair Wage Network. – Programme « Nurture » relatif aux conditions de travail. – Programme EVP. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
	Violations des droits des travailleurs (temps de travail, pauses, congés, protection sociale…)	Risque de violation des droits des travailleurs (temps de travail, pause, congés, protection sociale, etc.).	• Nombre de fournisseurs et sous-traitants. • Présence dans des pays à risque. • Présence de populations vulnérables.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Programme « Nurture » relatif aux conditions de travail. – Programme EVP. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
	Discrimination	Risque de discrimination liée à l'origine, au genre, à l'âge, à l'orientation sexuelles et aux opinions politiques.	• Présence dans des pays à risque. • Présence de populations vulnérables.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Programme « Nurture » relatif aux conditions de travail. – Programme de transformation We@Bel. – Charte « Diversité, équité et inclusion ». – Programme *« We all Belong »*. – Identification de leaders et sponsors. – Formation d'un réseau de 150 volontaires. – Sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs. – Programme de lutte contre les comportements inappropriés. – Indexation de la rémunération variable sur des critères Diversité, Équité et Inclusion. – Accord collectif sur les sujets de diversité et d'égalité femmes-hommes. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4

DROITS HUMAINS ET LIBERTÉS FONDAMENTALES

Thème	Matérialisation	Facteurs de risques	Principales actions et dispositif de maîtrise	Chap. DEU
Harcèlement	Risque de harcèlement moral et/ou sexuel.	• Présence dans des pays à risque. • Présence de populations vulnérables.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Programme « Nurture » relatif aux conditions de travail. – Programme EVP. – Programme de lutte contre les comportements inappropriés. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Violation de la liberté d'expression	Risque de violation de la liberté d'expression des travailleurs.	• Présence dans des pays à risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Charte du dialogue social mise en place au niveau mondial. – Suivi du taux de représentation du personnel dans les usines (89 %). – Renouvellement de l'accord avec le Comité d'entreprise européen. – Programme « Nurture » relatif aux conditions de travail. – Programme EVP. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.3.1.2.2 3.3.1.2.2 3.3.1.2.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Violation de la liberté d'association et syndicale	Risque de violation de la liberté d'association ou syndicale.	• Présence dans des pays à risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Charte du dialogue social mise en place au niveau mondial. – Suivi du taux de représentation du personnel dans les usines (89 %). – Renouvellement de l'accord avec le Comité d'entreprise européen. – Programme « Nurture » relatif aux conditions de travail. – Programme EVP. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.3.1.2.2 3.3.1.2.2 3.3.1.2.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Violation du droit à la vie privée	Risque de violation du droit à la vie privée des travailleurs et/ou des parties prenantes externes (notamment les consommateurs).	• Présence dans des pays à risque. • Nombre de fournisseurs et sous-traitants.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Nomination de data contacts. – Mise en place d'un programme de conformité au RGPD. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.3.3.2.1.5 3.3.3.2.1.5 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Violation des droits des communautés locales	Risque de violation des droits des communautés locales, tels que le droit à la terre, les droits culturels, le principe du consentement libre, préalable et éclairé, par exemple à travers un accaparement des terres (élevage, culture, extension d'usine, etc.). Risque de conflits et violences en lien avec les communautés locales (sécurité des sites, accès à l'eau, inflation, etc.). Risque d'absence de remédiation en cas de dommage causé aux communautés locales (pollutions, impact sur la santé des personnes, etc.).	• Présence dans des pays à risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Comité d'investissement prenant en compte des critères RSE. – Travail régulier avec diverses parties prenantes. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.2. 3.4.2.3.2.2 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4

ENVIRONNEMENT

Thème	Matérialisation	Facteurs de risque	Principales actions et dispositifs de maîtrise	Chap. DEU
Changement climatique	Risque de contribution au changement climatique (émissions directes et indirectes), par exemple à travers l'élevage de vaches, la culture, l'énergie des bâtiments ou encore les modes de transport utilisés. Risque lié au manque d'adaptation au changement climatique et à ses diverses conséquences, notamment sur l'élevage, la culture, l'accès à l'eau, etc.	• Risques liés à la durabilité des ressources naturelles et au changement climatique. • Difficultés liées à la disponibilité des alternatives durables (énergie verte, biomasse, etc.).	– Code de bonnes pratiques des affaires – Engagement dans une trajectoire de réduction des émissions de GES afin de maintenir le réchauffement climatique en dessous de + 1,5 °C, validée par le SBTi à l'horizon 2035. – Politiques environnementales et standards environnementaux. – Politique biodiversité en partenariat avec WWF France. – Programme Esabel *(« Energy Saving At Bel »)*. – Indexation de la rémunération variable sur des critères d'émissions de CO_2. – Création d'un outil pédagogique de suivi (Bel Carbon Impact) de l'empreinte carbone du Groupe. – Outil SC CO_2 emissions calculator (mesure de l'empreinte carbone du transport et stockage des produits finis). – Projets de séquestration carbone. – Développement des énergies renouvelables. – Sensibilisation des collaborateurs (notamment par la Fresque du climat). – Sensibilisation des partenaires externes (producteurs partenaires, stratégies communes de réduction de GES avec les clients, etc.). – Initiative Race to Zero des Nations unies visant la contribution à la neutralité carbone. – Dispositif de suivi des émissions. – Carbon Action Module via EcoVadis afin d'évaluer la maturité des fournisseurs. – Parcours d'apprentissage gratuit à destination des fournisseurs. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs via EcoVadis. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.2.1.2.1. 3.2.4.2.2 3.2.4.2.2 3.2.1.3.4.3 3.2.1.3.4.1 3.2.1.3.4.1 3.2.1.3.4.1 3.2.1.3.4.4 3.2.1.3.4.3 3.2.1.3.4.1 3.2.1.3.4.1 3.2.1.3.2 3.2.1.4.3 3.2.1.3.4.3 3.2.1.3.4.3 3.4.1.4.3 3.4.1.4.2 3.4.1.4.2 3.4.1.4.2 3.4.1.3.2.4
Pollution (eau, sols, air)	Risque de pollution (eau, sols, air) lié aux activités du Groupe (élevage, culture, production, etc.), incluant des pollutions matérielles, sonores et olfactives. Ce risque pourrait se matérialiser aux différents stades d'un projet ou d'une activité (construction, production, désinvestissement, etc.).	• Secteur d'activité exposé au risque de pollutions. • Présence dans des pays à risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Politiques environnementales et standards environnementaux. – Promotion des pratiques agricoles vertueuses et régénératrices et de l'agroforesterie. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.2.4.2.2 3.2.4.2.3.4 3.4.1.4.3 3.4.1.4.2 3.4.1.4.2 3.4.1.4.2 3.4.1.3.2.4
Gestion non durable des déchets industriels	Risque de pollution lié à la gestion des déchets industriels (enfouissement des déchets, rejets d'eau, etc.).	• Présence dans des pays à risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Objectif de 0 déchet industriel en décharge, hors déchets ultimes, pour les usines en Europe et États-Unis en 2025 et au plus tard en 2035 pour les autres usines [1]. – Politiques environnementales et standards environnementaux. – Mesure de rejet des eaux usées. – Développement des pratiques d'agriculture régénératrice. – Accompagnement des partenaires dans les pratiques de gestion du fumier. – Engagement dans la restauration et conservation des tourbières. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.2.6.1.3.1 3.2.5.2.2 3.2.2.1.3 3.2.4.2.3.4 3.2.4.1.3 / 3.2.4.2.3.4 3.2.4.2.3.4 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4*

(1) Le Groupe a relevé une erreur dans le Chapitre 3 du document d'enregistrement universel 2023, dans le Plan de Vigilance (Chapitre 3.1.5.3). « L'objectif de 0 % d'enfouissement des déchets en 2024 » n'est pas correct et est corrigé par « 0 déchet industriel en décharge, hors déchets ultimes, pour les usines en Europe et aux États-Unis en 2025 et au plus tard en 2035 pour les autres usines.

ENVIRONNEMENT

Thème	Matérialisation	Facteurs de risque	Principales actions et dispositifs de maîtrise	Chap. DEU
Atteinte au droit à l'eau	Risque de contribution aux difficultés d'accès à l'eau des communautés locales en raison de la consommation d'eau liée à l'élevage, la culture, la production.	• Présence dans des zones à risque (restrictions de l'accès en eau). • Secteur d'activité exposé au risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Création d'un Comité eau, en 2023, chargé de piloter la réduction de l'empreinte eau du Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur. – Objectifs de réduction des prélèvements en eau. – Réalisation d'un « bilan empreinte eau » en 2023. – Programme Wasabel afin de permettre à chaque site de production de suivre ses prélèvements en eau et d'établir des plans d'action de réduction. – Outil *Water Risk Filter* de WWF France (mesure du stress hydrique par bassin hydraulique). – Développement de la production de produits végétaux responsables. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.2.4.1.2 3.2.4.1.3 3.2.4.1.3 3.2.4.1.3 3.2.4.1.3 3.3.3.2.1.2 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Atteinte à la biodiversité et aux écosystèmes	Risque de contribution à la perte de biodiversité et aux atteintes aux écosystèmes, par exemple en raison de pratiques de culture/élevage non régénératrices, de risques de déforestation (matières premières), ou de l'abus de ressources naturelles limitées (utilisation ou développement de matières premières, produits ou technologies basés sur des ressources naturelles en quantité limitée).	• Nombre de fournisseurs et sous-traitants. • Secteur d'activités exposé au risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Politique biodiversité (en partenariat avec WWF France). – Charte des bonnes pratiques sylvicoles. – Charte pour un amont laitier durable avec WWF France. – Mesure de l'empreinte biodiversité (SBTN et Corporate Engagement Program). – Promotion des pratiques agricoles vertueuses et régénératrices et de l'agroforesterie. – Initiative Nature Impact avec WWF France de préservation de la forêt. – Soutien aux projets de conservation de la vie sauvage en partenariat avec l'association African Parks. – Projets de restauration écologique et reforestation. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 3.2.5.2.2 3.2.2.3.4.4 3.2.5.2.2 3.2.5.2.3.1 3.2.5.2.3.4 3.2.5.2.3.4 3.2.2.3.4.4 3.2.5.2.3.4 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4
Développement ou utilisation d'emballages non durables	Risque de développement/utilisation de solutions d'emballages non durables (aluminium, plastique, etc.), c'est-à-dire non recyclable ou pouvant être à l'origine de pollutions de long terme.	• Secteur d'activité exposé au risque. • Présence dans des pays à risque (standards appliqués/ pratiques). • Nombre de fournisseurs et sous-traitants.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Création d'un Comité emballage. – Politique d'emballage responsable. – Démarche de promotion du vrac, de la réutilisation et refus des éléments d'emballage inutiles. – Démarche d'utilisation d'aluminium certifié ASI *(Aluminium Stewardship Initiative)* et produits à partir de fibres recyclées ou de fibres vierges. – Outil eQoPack (prise en compte de l'empreinte en eau des emballages). – Participation au *Consumer Goods Forum* – Campagne de sensibilisation des consommateurs. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line. – Audit qualité des fournisseurs.	3.4.2.1.1 3.2.6.1.2 3.2.6.1.3.2 3.2.6.1.3.2 3.2.6.1.3.2 3.2.6.1.3.2 3.2.6.1.3.3 3.2.6.1.3.3 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4 3.3.3.2.1.1
Gaspillage alimentaire	Risque de contribuer aux pratiques de gaspillage alimentaire des consommateurs. Risque lié à la destruction des produits alimentaires (surproduction, date d'expiration, respect des standards qualité, etc.).	• Secteur d'activité exposé au risque. • Recours à des distributeurs. • Respect de standards qualité stricts pour la consommation. • Manque de contrôle sur les pratiques des consommateurs.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Mise en place d'un comité de gaspillage alimentaire. – Charte Bel pour lutter contre le gaspillage alimentaire. – Charte pour une communication nutrition responsable. – Définition de « portions durables ». – Démarche d'amélioration des prévisions de productions alimentaires nécessaires et processus de promotion en cas de surproduction. – Dons aux organisations et associations et programme de valorisation ou réorientation des produits. – Initiative Consumers Good Forum. – Sensibilisation des consommateurs. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables.	3.4.2.1.1 3.2.6.1.2 3.2.5.1.3.2 3.3.3.2.1.4 3.2.6.1.2 3.6.1. 3.2.6.1.3.3 3.2.6.1.3.3 3.2.6.1.3.3 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2

ENVIRONNEMENT

Thème	Matérialisation	Facteurs de risque	Principales actions et dispositifs de maîtrise	Chap. DEU
Gaspillage alimentaire (suite)			– Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line. – Suivi du taux de perte et gaspillage alimentaire dans les opérations.	3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4 3.2.6.1.3.3
Bien-être animal	Risque de porter atteinte au bien-être animal dans le cadre de la production de lait (écornage des vaches, séparation de la vache et du veau, stress ou maltraitance, conditions de fin de vie, etc.). Risque lié aux épidémies animales.	• Secteur d'activité exposé au risque. • Présence dans des pays à risque.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Objectif que 100 % des partenaires soient évalués en 2025. – Charte pour le bien-être animal en cours de déploiement sur tous les bassins laitiers. – Charte pour un amont laitier durable. – Dispositif de contrôle des fermes.	3.4.2.1.1 3.4.2.2 3.4.2.2 3.2.5.2.2 3.4.2.2

SANTÉ ET SÉCURITÉ

Thème	Matérialisation	Facteurs de risques	Principales actions et dispositifs de maîtrise	Chap. DEU
Atteinte à la santé et sûreté des employés	Risque d'atteinte à la santé des employés, par exemple en raison des conditions de production (utilisation de substances chimiques, température, humidité, etc.), d'accidents du travail (brûlures, chutes, coupures, etc.), de risques psychosociaux (épuisement au travail, etc.), d'épidémie locale ou globale, d'attaques terroristes ou encore de violences et conflits.	• Secteur d'activité exposé au risque. • Présence dans des pays à risque. • Nombre de fournisseurs et sous-traitants. • Risques épidémique et terroriste importants.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Politique santé-sécurité. – Indexation de la rémunération de certains collaborateurs sur des critères santé-sécurité. – Charte de travail hybride. – Charte du droit à la déconnexion. – Programme Behaviour Safety. – Programme « Nurture » relatif aux conditions de travail. – Étude d'identification des risques liés à chaque poste de travail. – Programme de visites comportementales de sécurité. – Formations régulières (ergonomie au travail, sécurité routière, etc.), incluant certains partenaires. – Formation RSE des acheteurs et équipes commerciales. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line. – Suivi du Taux de fréquence de tous les accidents de travail, incluant les visiteurs, sous-traitants et intérimaires présentes sur sites. – Audits internes et externes réguliers. – Politique Sûreté.	3.4.2.1.1 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2 3.3.1.2.1.2
Atteinte à la santé et sûreté des consommateurs	Risque d'atteinte à la santé et sécurité des consommateurs, par exemple en raison de la qualité des matières premières, de la composition des produits, des techniques de recherche et développement utilisées, d'une information incomplète ou erronée sur les produits, des risques épidémiques ou terroristes pouvant impacter la chaîne de production.	• Secteur d'activité exposé au risque. • Présence dans des pays à risque. • Nombre de fournisseurs et sous-traitants. • Contraintes d'approvisionnement (guerres, conflits, etc.). • Régulation moins mature sur l'activité Squeeze. • Risques épidémique et terroriste importants.	– Code de bonnes pratiques des affaires. – Système de management des risques. – Analyse de vulnérabilité en 2020. – Politique *Food Fraud* et *Food Defense*. – Politique *Healthier*. – Charte des bonnes pratiques de stockage et de distribution. – Mise en place d'un standard HACCP. – Programme Bel Nutri+. – Dispositif de contrôle qualité. – Dispositif de gestion des alertes qualité et sécurité alimentaire. – Audits réguliers des fournisseurs et de la chaîne de distribution. – Formation RSE des acheteurs. – Charte des achats responsables. – Clause RSE et Éthique avec les fournisseurs et prestataires. – Évaluation RSE des fournisseurs. – Dispositif d'alerte Bel Ethics Line.	3.4.2.1.1 2. 3.3.3.2.1.1 3.3.3.2.1.1 3.3.3.2.1.2 3.3.3.2.1.1 3.3.3.2.1.1 3.3.3.2.1.2 3.3.3.2.1.1 3.3.3.2.3 3.3.3.2.1.1 3.4.2.4.3 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.4.2 3.4.2.3.2.4

Le dispositif de suivi

Afin de s'assurer de la mise en œuvre effective des actions déployées, le Groupe 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 en tant que de besoin.

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 et les Directions concernées pour actions et adaptation des plans correctifs le cas échéant.

3.4.2.4 Gestion des relations avec les fournisseurs (G1-2)

La politique du Groupe pour la gestion des relations avec les fournisseurs couvre les impacts, risques et opportunités suivants :

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS G1				
Conduite des affaires				
Gestion des relations avec les fournisseurs	Renforcer la stabilité financière de la chaîne de valeur grâce à des pratiques de paiement équitables.	+	+	+
	Des pratiques responsables en matière d'environnement, de considérations sociales et d'éthique des affaires avec les fournisseurs et partenaires de Bel.	+		+
	Actions en justice et sanctions financières en cas de non-respect des contrats avec les fournisseurs.	–		–
	Risques d'abus dans le travail et sur les questions environnementales au sein de la chaîne de valeur.	–		–
	Exposition aux médias/image dégradée.	–		
	Aller plus loin avec les fournisseurs.	+		

+ - : impact positif / négatif

+ - : opportunité / risque

3.4.2.4.1 Pratiques en matière de paiement

Les conditions de paiement sont indiquées dans le bon de commande. À défaut, la date de paiement est fixée à cinquante jours fin de décade, à compter de la date d'émission de la facture, sauf réglementation contraire en vigueur. Les délais de paiement répondent aux informations mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Une attention particulière est apportée aux pratiques de paiement pour les producteurs laitiers, qui bénéficient d'un règlement sous dix jours, afin de soutenir leur gestion de trésorerie.

3.4.2.4.2 L'encadrement des relations avec les fournisseurs

Pour encadrer ses relations avec ses fournisseurs et partenaires, Bel s'appuie notamment sur les deux documents suivants :

- La Charte des achats responsables : depuis plus de dix ans, la Charte des achats responsables de Bel expose les engagements du Groupe à ses partenaires fournisseurs en matière d'enjeux environnementaux, sociaux et d'éthique des affaires. Elle présente également les engagements que Bel attend d'eux.

  Cette Charte s'appuie sur le cadre de référence de l'Organisation internationale du travail (OIT) sur les principes et les droits fondamentaux au travail, ainsi que la législation internationale en matière de droits humains. Il est précisé que les fournisseurs doivent mettre en place des mécanismes garantissant le respect de ces principes sur leurs sites et sur ceux de leurs propres fournisseurs et ne doivent pas se faire complices d'abus en matière de droits humains.

  Elle se structure autour de l'identification des risques, l'évaluation de la performance RSE des fournisseurs, et l'accompagnement des fournisseurs et partenaires dans leur plan d'amélioration continue. Applicable à toutes les entités du Groupe, cette Charte a été actualisée en 2023 pour renforcer notamment ses exigences en matière de biodiversité, de bien-être animal, de réduction des déchets, de pratiques en matière de conditions de travail et de droits humains, en précisant des éléments sur l'élimination du travail forcé et obligatoire et du trafic d'êtres humains, ou encore de confidentialité des données personnelles. Cette Charte est partagée aux fournisseurs et partenaires du Groupe qui sont invités à respecter les points évoqués. La politique mise à jour a été validée par le Comité exécutif, la Direction des opérations et la Direction des achats. La Charte est annexée à tous les appels d'offres et nouveaux contrats (en dehors des fournisseurs producteurs de lait et pomiculteurs).
- Le Code de bonnes pratiques des affaires : il vise à créer, sur l'ensemble de ses pays d'implantation, dans la relation avec chacun des collaborateurs de sa chaîne de valeur, un socle minimum de règles à appliquer.

Ces documents permettent à Bel d'adresser les impacts, risques et opportunités identifiés lors de l'analyse de double-matérialité en renforçant ses impacts positifs et opportunités et en limitant, autant que possible, ses risques (voir tableau ci-dessus).

En complément, pour engager les fournisseurs à respecter la Charte des achats responsables ainsi que le Code de bonnes pratiques des affaires, il est demandé aux acheteurs d'introduire une clause RSE et Éthique dans les appels d'offres et les contrats. L'enjeu pour les équipes Achats est de sensibiliser leurs fournisseurs aux sujets identifiés comme essentiels par Bel (environnement, social, droits de l'homme, éthique, et achats responsables), et de s'assurer de leur capacité à agir durablement au travers de pratiques responsables.

Chaque année une analyse des performances des fournisseurs répondant à des critères prédéfinis est réalisée. Elle facilite l'identification des fournisseurs qui nécessitent un suivi particulier : plan d'action, audit, accompagnement, etc.

Depuis 2009, le Groupe évalue également la performance RSE de ses fournisseurs au regard de leur volume d'affaires, des risques associés aux produits et services fournis et de leur implantation géographique. Menée avec EcoVadis, cette évaluation repose sur 21 critères regroupés en quatre thèmes : environnement, social et droits de l'homme, éthique et achats responsables. Le Groupe Bel demande à ses fournisseurs de se faire réévaluer tous les deux ans. En cas de moindre performance ou de manquement, un plan d'action correctif peut être exigé par le Groupe ainsi qu'une réévaluation anticipée.

Depuis l'année 2023, les activités Fromage et Fruit sont regroupées sur une seule et même plateforme EcoVadis, ce qui facilite la collaboration et le partage de ressources. Grâce à une note globale de 60 sur 100 en 2024, soit une hausse de 2,1 points par rapport à l'année précédente, les fournisseurs de Bel ont maintenu leur excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises. Ce score à la hausse se situe toujours au-dessus de la moyenne du panel évalué par EcoVadis, qui s'élève à 52,9 et dépasse, comme en 2023, l'objectif que le Groupe s'était fixé à l'horizon 2025.

Depuis 2024, la période considérée pour les dates d'évaluation des fournisseurs a été réduite de quatre à trois ans, pour mieux refléter le niveau de performance RSE actuel de la chaîne d'approvisionnement.

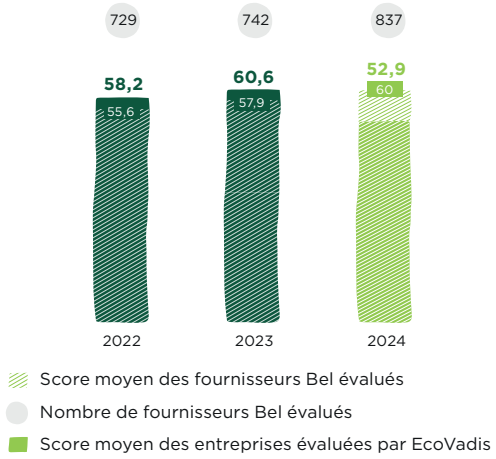
Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2022 (b)	2023 (c)	2024 (d)	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Promouvoir des bonnes pratiques sociales et environnementales auprès de ses fournisseurs	Score moyen « EcoVadis » des fournisseurs *(note sur 100)* * (a)	55,6	57,9	60	55 (e)	☺	65

(a) Hors lait collecté et pommes.
(b) Fournisseurs évalués entre 2020 et 2022. Le périmètre d'évaluation des fournisseurs EcoVadis a changé en 2024. La donnée 2022 a été corrigée pour prendre en compte ce nouveau périmètre. Désormais la période de reporting comprend trois années et non quatre années.
(c) Fournisseurs évalués entre 2021 et 2023. Le périmètre d'évaluation des fournisseurs EcoVadis a changé en 2024. La donnée 2023 a été corrigée pour prendre en compte ce nouveau périmètre. Désormais la période de reporting comprend trois années et non quatre années.
(d) Fournisseurs évalués entre 2022 et 2024.
(e) L'objectif 2025 est uniquement sur le périmètre Cheese. Dans le cadre de la consolidation des périmètres Cheese et Squeeze en 2023, un objectif commun est défini en 2030.
* Indicateur spécifique au Groupe Bel *(entity-specific)*.

Ces mesures sont liées à l'objectif de la *scorecard* RSE de Bel « Promouvoir des pratiques sociales et environnementales exemplaires auprès de ses fournisseurs », associé à l'indicateur « Score moyen EcoVadis des fournisseurs (note sur 100) ».

Évaluation des fournisseurs par EcoVadis (note sur 100) (hors lait collecté et pommes)



Bel, qui milite pour un modèle d'entreprise éthique, fait également évaluer sa responsabilité sociale et environnementale par EcoVadis et a reçu pour la deuxième année consécutive en 2023 la médaille de platine EcoVadis, qui correspond au plus haut niveau de reconnaissance des performances RSE, avec un score de 81/100. Cela hisse l'entreprise parmi les 1 % des meilleures entreprises du monde, quel que soit leur secteur d'activité.

3.4.2.4.3 La sélection des fournisseurs

Pour intégrer les engagements RSE de Bel à son processus de sélection des fournisseurs, le Groupe dispense depuis plusieurs années une formation aux achats responsables à destination de tous les acheteurs du Groupe. L'objectif est de montrer comment intégrer la RSE et les évaluations EcoVadis dans l'ensemble du processus d'achat afin d'améliorer la performance de la chaîne d'approvisionnement. Cette formation doit être suivie par les nouveaux acheteurs dans les trois mois après leur arrivée.

Depuis 2022, *EcoVadis Academy* propose des parcours de formation en e-learning couvrant une large variété de thématiques liées à la RSE permettant aux acheteurs d'améliorer leur connaissance et leurs pratiques. Les fournisseurs évalués par EcoVadis ont également accès à ces parcours de formation.

En 2023, les acheteurs de Bel ont suivi une formation sur l'utilisation du module *Carbon Action* d'EcoVadis, qui permet d'accompagner activement l'amélioration de la maturité carbone de la chaîne d'approvisionnement du Groupe.

Les acheteurs ont depuis dix ans dans leur rémunération variable l'amélioration du score moyen EcoVadis.

En 2024, un nouvel objectif a également été intégré dans les bonus des acheteurs du Groupe partout dans le Monde, autour de l'engagement des fournisseurs dans une démarche SBTI.

3.4.2.5 Pour une réciprocité dans la conduite des affaires avec les clients de Bel (hors scope G1-2)

Les magasins et plateformes de distribution sont le premier point de contact entre les produits Bel et les consommateurs. C'est pourquoi Bel considère la relation avec ses clients comme primordiale pour faire vivre sa signature *For All. For Good.* souhaite mettre en évidence ses produits et ses engagements dans les magasins. Pour accompagner la transformation de la filière de la distribution et pour encourager la transition juste de ses partenaires commerciaux, Bel déploie ainsi une série d'actions pour qu'ils puissent également définir des opportunités, en lien avec les nouveaux modes de consommation.

3.4.2.5.1 Faire vivre l'engagement de Bel à travers les équipes commerciales

Le programme *Win for good in all stores* vise à faire des équipes commerciales de Bel des ambassadrices de l'engagement du Groupe et à travailler en confiance avec ses clients dans le cadre de projets communs. Parmi les actions de ce programme, le *Sales for Good Manifesto* regroupe les fondements des engagements RSE des équipes commerciales chez Bel. Il est diffusé au sein des équipes commerciales du monde entier et signé par l'ensemble des Directeurs commerciaux. L'équipe centrale aide les équipes locales à appréhender les engagements RSE du Groupe, en leur proposant des formations et des outils de communication RSE destinés aux clients. Les équipes locales sont responsables de partager les engagements RSE du Groupe avec leurs clients et de créer conjointement des plans d'action RSE avec leurs partenaires commerciaux. L'objectif à terme est que chaque pays engage des conversations RSE auprès de ses clients, en s'adaptant aux spécificités locales.

Le *Sales for Good Manifesto* inclut un engagement pour les équipes commerciales de promouvoir la diversité, l'inclusion et des conditions de travail équitables pour les équipes des distributeurs.

La gouvernance du sujet client chez Bel est assurée par une équipe commerciale en central, et des équipes commerciales dans chaque entité commerciale à travers le monde.

3.4.2.5.2 Mener des projets conjoints avec les clients

Bel s'engage à côté de ses clients dans ses pays d'implantation pour mener à bien des initiatives visant à promouvoir ses engagements et à s'engager ensemble dans une transition alimentaire équitable et durable. En 2023, Bel a continué à entretenir plusieurs partenariats, dont :

- le projet *Gigaton* lancé par Walmart, dans lequel Bel s'est engagé à réduire ses émissions de gaz à effet de serre ;
- l'événement Customer week : après les Açores en 2023, une nouvelle édition de cet événement s'est tenue au Portugal en 2024. Un moment d'échange pour partager les engagements RSE de Bel avec la clientèle et la sensibiliser aux pratiques d'agriculture régénératrice soutenues par le Groupe. Il s'agit notamment de l'initiative 10x20x30, en partenariat avec le *Consumer Goods Forum* pour réduire le gaspillage alimentaire (voir 3.2.5.1.3.3 « Lutter contre le gaspillage alimentaire »).

De plus, en 2023, Carrefour et Bel ont signé un accord historique en faveur de la transition alimentaire et climatique, réaffirmant ainsi leur collaboration autour des enjeux sociétaux et environnementaux. Cela se traduit notamment par des initiatives telles que le Pacte Transition Alimentaire de Carrefour, ou la plateforme 20 Mégatonnes sur les émissions indirectes Scope 3. Grâce à cet accord, les deux entités entendent favoriser une gamme variée de produits répondant à tous les désirs des consommateurs, un renforcement du secteur laitier avec une hausse des prix du lait et une gestion des indicateurs commerciaux tenant compte de l'impact carbone des produits Bel vendus à Carrefour. Ce type de partenariat témoigne d'une maturité des relations commerciales de Bel et de ses partenaires, où les négociations ne portent pas uniquement que les prix, mais également sur des enjeux de transition juste et durable.

3.4.2.5.3 Suivre la satisfaction client

Les actions du Groupe vis-à-vis de ses clients sont associées à l'indicateur suivant : Nombre d'enquêtes dans lesquelles le Groupe est identifié comme un partenaire meilleur dans sa catégorie *(Advantage Survey).* L'enquête *Advantage Survey* propose un référentiel permettant de mesurer la satisfaction des distributeurs vis-à-vis de leurs partenaires. Pour mesurer si Bel est un partenaire *"best-in-class"* dans sa catégorie, le Groupe mesure le nombre d'enquêtes dans lequel il est classé dans le top 5 des fournissseurs.

Afin de rester aligné avec les attentes de ses clients, Bel s'est fixé comme objectif d'être classé dans le top 5 des fournisseurs de la distribution d'ici à 2025, dans tous les pays du Groupe.

En 2024, le Groupe est dans le top 5 des fournisseurs préférés de la distribution pour 9 enquêtes sur 14 réalisées, et est en première position sur quatre marchés dont le marché français pour la quatrième année consécutive. Le nombre d'enquêtes a augmenté par rapport à 2023, avec la première enquête menée aux Emirats Arabes Unis. En 2023, le Groupe était déjà dans le top 5 des fournisseurs préférés de la distribution dans 8 enquêtes sur 10 réalisées. Pour que les résultats 2023 soient comparables avec 2024, le résultat 2023 a été corrigé pour intégrer les trois enquêtes dont les résultats n'avaient pas été obtenues avant la publication du document d'enregistrement universel 2023. Le Groupe était dans le top 5 des partenaires des distributeurs pour une seule de ces enquêtes.

Indicateur clé de performance retenu

Objectif	KPI	2022	2023	2024	Objectif 2025	Avancement	Objectif 2030
Devenir un partenaire clé et engagé pour ses clients	Pourcentage d'enquêtes dans lesquelles le Groupe est identifié comme un partenaire *"best-in-class"* dans sa catégorie *(Advantage Survey)** [a]	83 %	62 %[b]	64 %	100 %	☺	100 %

(a) Hors activité Squeeze. 14 enquêtes *Advantage Survey* réalisées en 2024 sur les marchés France, Etats-Unis, Royaume-Uni, Portugal, Canada, Espagne, Slovaquie, Belgique, Pays-Bas, République Tchèque et pour la première année sur le marché des Emirats Arabes Unis (nouveau en 2024).

(b) En 2023, Bel a publié un résultat pour 10 enquêtes *Advantage Survey*. Pour une meilleure comparabilité des données, la donnée 2023 a été corrigée pour intégrer trois enquêtes supplémentaires dont les résultats ont été obtenus après la publication du rapport 2023 (deux conduites aux Etats-Unis et une en République Tchèque), dont une seule pour laquelle Bel est dans le top 5.

* Indicateur spécifique au groupe Bel *(entity-specific)*.

3.4.2.6 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (G1-3)

		Chaîne de valeur concernée		
Sous-thème	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
ESRS G1				
Conduite des affaires				
Éthique des affaires	Dommages causés aux collaborateurs et parties prenantes tierces en raison du non-respect des droits de l'homme et des principes d'éthique des affaires.	-	-	-
	Améliorer la société grâce à un engagement public en matière de durabilité en promouvant l'éthique des affaires et en soutenant des politiques publiques équitables.	+	+	+
	Actions en justice et amendes liées à des pratiques commerciales contraires à l'éthique.	-	-	-
	Risque pour la réputation : donner une image négative qui peut avoir un impact sur la part de marché et les revenus.	-	-	-

+ - : impact positif / négatif

+ - : opportunité / risque

Le groupe Bel a une politique de tolérance zéro en ce qui a trait à la corruption active ou passive, que ce soit à l'égard de fonctionnaires ou de personnes travaillant dans des entreprises privées, et ce, quels que soient les pays concernés et la situation politique de ces pays.

C'est pourquoi, le Groupe applique une politique stricte en matière de corruption, de trafic d'influence et toute autre atteinte à la probité. À ce titre, le Groupe a défini une procédure anticorruption dès 2016 et mise à jour en 2024. Cette procédure pose les règles et les principes que tous les collaborateurs du Groupe doivent respecter. Elle s'applique à toutes les filiales du Groupe, en tenant compte des éventuelles spécificités locales, telles que le droit du travail local. Les collaborateurs du Groupe ont accès à cette procédure sur l'intranet.

Dès 2017, le Groupe a établi au niveau Groupe une typologie de ses risques de corruption par transaction et activité risquées avec l'ensemble des Directions métiers concernées. Dans le cadre de l'exercice de cartographie des risques réalisé en 2017 et 2018, les Comités de Direction des filiales du Groupe ont une première fois été sensibilisés aux enjeux attachés à la lutte contre la corruption et aux comportements attendus de tous les collaborateurs du Groupe sur ce sujet. La réalisation d'ateliers de travail avec les Comités de Direction locaux a permis l'analyse des questionnaires d'autoévaluation et l'élaboration d'une typologie des risques de corruption spécifique en confrontant la liste des risques identifiés en central à la réalité de chacune des filiales, en tenant compte de leur environnement exogène. Cet exercice de cartographie des risques a été renouvelé en 2020 sur l'ensemble des filiales.

En 2023, le Groupe a entamé une nouvelle démarche de cartographie des risques, menée conjointement par les équipes Droit des affaires et Risk management (voir le paragraphe 2.1 « Politique de gestion des risques »). Dans ce cadre, le Groupe a renforcé ses scénarios de risques sur la base d'une analyse documentaire et d'entretiens avec les différentes fonctions clés du Groupe. Des consultations (questionnaires, entretiens et ateliers) ont été organisées afin d'associer les collaborateurs du Groupe à la compréhension et à l'évaluation des risques, à tous les niveaux de l'entreprise et dans les différents pays dans lesquels le Groupe opère. En tout, plus de 190 employés du Groupe ont répondu au questionnaire sur la lutte contre la corruption et la responsabilité sociale, et environ 35 entretiens et ateliers ont été organisés au niveau central et dans les régions. Les consultations avaient pour objectif de réaffirmer la culture de dialogue sur les sujets éthique au sein du Groupe, de prendre en compte les éventuelles spécificités, les besoins locaux existants et de définir des priorités d'actions communes. Cette démarche a permis d'aboutir à une cartographie consolidée au niveau du Groupe, afin de bâtir, pour les risques principaux, des plans d'action spécifiques, dans le cadre du dispositif d'éthique et de conformité du Groupe.

En 2024, le Groupe a initié l'élaboration d'une cartographie des fonctions les plus exposées au risque de corruption. Le plan associé à cette cartographie sera finalisé en 2025, intégrant des priorités de formation en fonction des populations exposées.

Suite à cette démarche d'identification des risques, un plan d'action a été mis en place.

Plusieurs formations spécifiques à l'éthique des affaires viennent également compléter ce plan d'action. 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. Tous les membres des Comités de Direction des filiales du groupe Bel y ont participé, préalablement à l'exercice de cartographie de risques dédié à leur filiale. Fin 2024, une nouvelle version du e-learning, plus courte, a été déployée. Le module couvre les thèmes suivants : offrir et recevoir un cadeau, inviter un client et les conflits d'intérêts.

Depuis 2015, des formations présentielles ayant visé plus de 500 collaborateurs ont été déployées. En 2025, de nouvelles formations présentielles obligatoires seront mises en place, axées sur la lutte contre la corruption. Par ailleurs, les membres des instances d'administration et de surveillance seront à nouveau sensibilisés sur ces sujets.

De plus, le Groupe a défini une procédure Cadeaux et Invitations, qui s'inscrit dans le cadre de l'article 5.3 du Code de bonnes pratiques des affaires du Groupe et de la Procédure anticorruption. Elle vise à donner des recommandations sur les formes de comportements acceptables ou non, ainsi que sur la manière de se comporter en matière de cadeaux, d'invitations et de voyages pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe Bel. Entrée en vigueur en 2016 et révisée en 2023-2024, elle s'applique à toutes les filiales de Bel, en tenant compte de toutes les exigences locales spécifiques, telles que le droit du travail local. La Direction *Trust & Ethics* est en charge du suivi de cette procédure.

En complément, le Groupe met à disposition un système d'alerte permettant à tous ses collaborateurs, ainsi qu'à ses parties prenantes telles que partenaires, clients et fournisseurs, de signaler tout comportement inapproprié dont ils auraient connaissance dans le cadre de leur travail chez Bel ou avec Bel (voir 3.4.2.3.2.4. « Le dispositif d'alerte Bel Ethics Line »).

À date, le Groupe ne publie pas d'indicateurs d'analyse de ses activités de formation par région ou par catégorie d'effectif. Ce type d'analyse sera fait dans un horizon de deux ans.

3.4.3 Indicateurs et objectifs

3.4.3.1 Cas de corruption ou versements de pots-de-vin (G1-4)

Pour remédier au non-respect des procédures en matière de lutte contre la corruption et le versement des pots-de-vin, le Groupe a déployé plusieurs actions pour sensibiliser les collaborateurs et les former à ces enjeux.

Le dispositif d'alerte éthique Bel Ethics Line, présenté en section 3.4.2.3.2.4, est également un outil permettant de signaler des cas de corruption ou de versements de pots-de-vin. Enfin, la Charte des achats responsables vise également à prévenir ce type de risque.

En 2024, le Groupe n'a enregistré aucun cas de condamnation ni d'amende pour non-conformité à la législation en matière de corruption.

3.4.3.2 Influence politique et activités de lobbying (G1-5)

Les activités de lobbying sont encadrées par le registre de transparence de l'Union européenne dans lequel le groupe Bel est inscrit, sous le nom BEL et le numéro d'identification 043760293792-48.

La Secrétaire générale et Directrice *Trust & Ethics* du Groupe est responsable de la surveillance des activités d'influence et lobbying exercées par le Groupe. La Directrice de la communication et des affaires publiques et le manager affaires publiques de son équipe sont les personnes chargées des relations avec les différents représentants gouvernementaux, associations, institutions au niveau européen et international, en coordination avec les équipes locales des pays dans lesquels le Groupe est présent.

Le Groupe a également recours aux services du cabinet de conseil en affaires publiques, Influence Designers, dont le coût annuel est estimé à environ 50 000 euros.

Dans le cadre de ses activités de lobbying, le Groupe couvre principalement les thèmes suivants, en lien avec les principaux impacts, risques et opportunités du Groupe :

- action pour le climat ;
- agriculture et développement rural ;
- concurrence ;
- consommateurs ;
- recherche et innovation ;
- sécurité alimentaire.

En 2024, le Groupe n'a pas contribué à d'activités spécifiques.

Par ailleurs, le Groupe est membre des organismes et associations suivants pour partager ses expertises et ses intérêts :

- World Federation of Advertisers (WFA) : cette association mondiale regroupe des spécialistes du marketing multinationaux et des associations nationales d'annonceurs ;
- European Dairy Association (EDA) : l'Association européenne des produits laitiers (EDA) est la voix reconnue de l'industrie laitière européenne à Bruxelles et sert de référence pour tous les types d'entreprises laitières, des coopératives et des laiteries privées, des leaders mondiaux du secteur laitier et des PME, en créant un forum pour des débats et des analyses sur les sujets laitiers actuels et futurs ;
- EUROPEN (European Organization for Packaging and the Environment) : cette organisation représente l'avis des industriels sur les sujets en lien avec l'emballage et l'environnement ;
- EU Pledge : cette initiative volontaire réunit des entreprises de l'alimentation et des boissons pour échanger sur la manière de s'adresser aux enfants de moins de 12 ans.

Enfin, le Groupe n'est pas concerné par d'éventuels conflits d'intérêts dus aux activités des personnes au sein de la gouvernance du Groupe.

3.4.3.3 Pratiques en matière de paiement (G1-6)

Le Groupe applique comme délai de paiement contractuel standard un paiement à cinquante jours fin de décade, date de facture (voir la section 3.4.2.4.1 « Pratiques en matière de paiement »).

Le groupe Bel présentera dans les années à venir les données demandées par la CSRD concernant le nombre moyen de jours pour payer la facture à partir de la date à laquelle le délai de paiement contractuel ou légal commence à être calculé, le pourcentage de paiements alignés sur les conditions de paiements standards et le nombre de procédures judiciaires en cours pour retard de paiement.

Synthèse de la section

Faits marquants 2024

- Le groupe Bel est devenu Entreprise à Mission.
- Création du programme culturel *Think Ethics* visant à renforcer l'esprit d'éthique au sein du Groupe et à aller au-delà de la conformité légale.
- Mise à jour des procédures Anti-corruption et Cadeau & Invitations.
- Nouvel objectif intégré dans les bonus des acheteurs sur l'engagement des fournisseurs dans une démarche SBTI.
- Augmentation encore cette année de la note globale des fournisseurs du Groupe évalués par EcoVadis.

Priorités 2025

- Premiers Comités de Mission.
- Déploiement du plan de formation sur l'éthique et l'anti-corruption, associé à la cartographie des fonctions le plus exposées au risque de corruption.
- Réalisation des objectifs fixés de la charte en matière de bien-être animal.

3.5 • Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

(Exercice clos le 31 décembre 2024)

À l'Assemblée générale de la société Bel
2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Le présent rapport est émis en notre qualité de Commissaires aux comptes de Bel. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2024 incluses dans le rapport sur la gestion du Groupe et présentées dans la section 3 « Rapport de durabilité » du document d'enregistrement universel (ci-après « État de durabilité »).

En application de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, Bel est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du Groupe. Ces informations ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du Groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution des affaires du Groupe, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du Code précité, notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour *European Sustainability Reporting Standards*) du processus mis en œuvre par Bel pour déterminer les informations publiées, et le respect de l'obligation de consultation du Comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le Code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Bel dans le rapport sur la gestion du Groupe, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

En outre, cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Bel, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Bel en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

Elle permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives. Elle ne porte pas non plus sur le respect par l'entité des dispositions légales et réglementaires relatives au plan de vigilance publié en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Bel pour déterminer les informations publiées, et respect de l'obligation de consultation du Comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Bel lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans l'État de durabilité, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du Comité social et économique.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Bel avec les ESRS.

Concernant la consultation du Comité social et économique, prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du Code du travail, nous vous informons qu'à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Bel pour déterminer les informations publiées.

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées dans la section 3.1.3.2 « Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2) » de l'État de durabilité.

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée par Bel pour identifier :

- les parties prenantes qui peuvent affecter les entités du périmètre des informations ou peuvent être affectées par elles, par leurs activités et relations d'affaires directes ou indirectes dans la chaîne de valeur ;
- les principaux utilisateurs des états de durabilité (y compris les principaux utilisateurs des états financiers).

Nous nous sommes entretenus avec la direction RSE et les personnes que nous avons jugé appropriées et avons inspecté la documentation disponible. Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par Bel avec la nature de ses activités et son implantation géographique, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur ;
- exercer notre esprit critique pour apprécier le caractère représentatif des parties prenantes identifiées par Bel ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée dans la section 3.1.3.2 « Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2) » de l'État de durabilité, notamment en ce qui concerne les modalités de collecte des intérêts et des points de vue des parties prenantes mises en place par Bel ainsi que les engagements pris par Bel auprès de ces parties prenantes dans le cadre de sa stratégie RSE.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités (« IRO »)

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées dans la section 3.1.4.1 « Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1) » de l'État de durabilité.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par Bel concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1 et le cas échéant, ceux qui sont spécifiques à Bel, tel que présenté dans la section précitée.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par Bel pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités, notamment le dialogue mis en œuvre avec les parties prenantes.

Nous avons également apprécié l'exhaustivité des activités comprises dans le périmètre retenu pour l'identification des IRO en tenant compte des entités acquises au cours de l'exercice.

Nous avons pris connaissance du tableau des IRO identifiés et présentés dans la section 3.1.3.3 « Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaire (SBM-3) », incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de ce tableau avec notre connaissance de Bel et les éléments présentés aux organes de gouvernance.

Nous avons :

- apprécié la manière dont Bel a considéré la liste des sujets de durabilité énumérés par la norme ESRS 1 (AR 16) dans son analyse ;
- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par Bel avec les analyses sectorielles disponibles ;
- apprécié, au regard de notre connaissance de Bel, la cohérence des impacts, risques et opportunités actuels et potentiels identifiés par Bel, y compris ceux qui lui sont spécifiques car non couverts ou insuffisamment couverts par les normes ESRS ;
- apprécié comment Bel a pris en considération les différents horizons temporels notamment s'agissant des enjeux climatiques ;
- apprécié si Bel a pris en compte les risques et opportunités pouvant découler d'événements à la fois passés et futurs du fait de ses activités propres ou de ses relations d'affaires, y compris les actions entreprises pour gérer certains impacts ou risques ;

- apprécié si Bel a tenu compte de ses dépendances aux ressources naturelles, humaines et/ou sociales dans l'identification des risques et opportunités.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées dans la section 3.1.4.1 « Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1) » de l'État de durabilité.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction RSE et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par Bel, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont Bel a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées :

- au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées ;
- au titre des informations spécifiques à Bel.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et réglementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Bel relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant dans la note 3.1.1.2 « Publication d'informations relatives à des circonstances particulières (BP-2) » de l'État de durabilité qui mentionne en particulier, dans le contexte de la première année d'application de la CSRD :

- les limitations relatives au périmètre de collecte des données en lien avec le délai d'intégration des entités récemment acquises ;
- les incertitudes relatives à certaines estimations qui pourront être affinées lorsque des informations plus pertinentes seront disponibles, en particulier concernant les émissions de gaz à effet de serre du scope 3,
- les raisons pour lesquelles certains indicateurs, en particulier ceux prévus par les normes ESRS thématiques E1 Changement climatique, E2 Pollution, E4 Biodiversité et écosystèmes, E5 Économie circulaire, S1 Personnel de l'entreprise et G1 Conduite des affaires, ne sont pas ou partiellement publiés.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'État de durabilité, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS.

Informations fournies en application de la norme environnementale ESRS E1

Les informations publiées au titre du bilan d'émission de gaz à effet de serre sont mentionnées au paragraphe 3.2.2.4.3 « Émissions brutes de GES scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES » de l'État de durabilité.

En ce qui concerne les informations publiées au titre du bilan d'émission gaz à effet de serre, nos travaux ont consisté à :

- apprécier la cohérence du périmètre considéré pour l'évaluation du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec le périmètre des états financiers consolidés (à l'exception des entrées de périmètre tel que mentionné dans la section 3.1.1.1.1 « Périmètre de consolidation ») et la chaîne de valeur amont et aval ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs d'émission utilisés et le calcul des conversions afférentes ainsi que les hypothèses de calcul et d'extrapolation, compte tenu de l'incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées ;
- prendre connaissance du processus d'établissement de l'inventaire des émissions de gaz à effet de serre utilisé par Bel pour établir le bilan d'émissions de gaz à effet de serre et apprécier ses modalités d'application, sur une sélection de catégories d'émissions et notamment les scopes 1 et 2 « Consommations d'énergie et mix énergétique » et sur la catégorie 1 « Biens et services achetés » du scope 3 ;

- concernant les émissions relatives au scope 3, nous avons :
  - apprécié la justification des inclusions et exclusions des différentes catégories et la transparence des informations données à ce titre,
  - apprécié le processus de collecte d'informations ;
- pour les données physiques (telles que la consommation d'énergie), nous avons rapproché, sur la base de sondages, les données sous-jacentes servant à l'élaboration du bilan d'émissions de gaz à effet de serre avec les pièces justificatives ;
- en ce qui concerne les estimations que nous avons jugé structurantes auxquelles Bel a eu recours, pour l'élaboration de son bilan d'émission de gaz à effet de serre :
  - par entretien avec la direction RSE, nous avons pris connaissance de la méthodologie de calcul des données estimées et des sources d'information sur lesquelles reposent ces estimations, notamment concernant les émissions relatives à la catégorie 1 « Biens et services achetés » du scope 3,
  - nous avons apprécié si les méthodes ont été appliquées de manière cohérente ou s'il y a eu des changements depuis la période précédente, et si ces changements sont appropriés ;
- apprécier le processus de collecte et de traitement des données sous-jacentes à l'établissement du bilan de gaz à effet de serre ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

Informations fournies en application de la norme sociale ESRS S1

Les informations publiées au titre du personnel de l'entreprise (ESRS S1) figurent à la section 3.3.1 « Effectifs propres de l'entreprise – ESRS S1 » de l'État de durabilité.

En ce qui concerne l'élaboration de ces données par Bel, nos principales diligences sur ces informations ont consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction ou les personnes que nous avons jugé appropriées (contrôle de gestion social, direction santé-sécurité) :
  - prendre connaissance du processus de collecte et de compilation pour le traitement des informations qualitatives et quantitatives visant à la publication des informations matérielles dans l'État de durabilité,
  - examiner la documentation sous-jacente disponible,
  - mettre en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données ;
- apprécier le caractère approprié de l'information et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de Bel.

Nous avons par ailleurs :

- examiné le périmètre géographique et juridique sur lequel les informations ont été établies ;
- apprécié les méthodes et hypothèses utilisées par Bel pour déterminer les informations publiées ;
- examiné, sur la base de sondage, les justificatifs avec les informations correspondantes.

Nous avons vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations le cas échéant, après application de règles d'arrondis.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Bel pour déterminer le caractère éligible et aligné des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2025

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit	**Grant Thornton**
Xavier Belet	Vincent Frambourt

3.6 • Annexe 1 : Synthèse des données environnementales

	Unités	2022	2023	2024
Économie circulaire				
Sous-produits valorisés				
Fromages déclassés ou assimilés valorisés en interne ou en externe	t	12 987	13 237	10 118
Extrait sec de lactosérum valorisé en interne ou en externe	t	46 187	42 337	41 862
Crème valorisée en interne ou en externe	t	17 919	17 390	15 314
Quantité de sous-produits valorisés	t	77 092	72 964	67 294
Consommation d'eau				
Consommation d'eau zone de vulnérabilité	m^3	1 449 635	1 464 762	2 225 971
Consommation d'eau en zone de stress	m^3	979 919	928 310	341 811
Consommation d'eau en zone de pénurie	m^3	472 948	525 898	462 650
Consommation d'eau en zone de non-vulnérabilité	m^3	1 520 740	1 375 238	1 236 604
Quantité d'eau totale	m^3	4 423 242	4 294 208	4 267 036
Énergie				
Électricité				
Consommation d'électricité du réseau sans certification d'origine renouvelable	MWh	30 757	15 338	6 753
Consommation d'électricité autoproduite à partir de fioul ou de gaz	MWh	167	418	640
Consommation d'électricité d'origine renouvelable certifiée	MWh	256 370	267 410	283 590
Consommation totale d'électricité	MWh	287 782	283 651	291 414
Combustibles				
Fioul	MWh_PCI	60 589	57 376	46 427
Gaz	MWh_PCI	325 761	291 432	293 076
Biomasse	MWh_PCI	97 939	116 957	134 623
Total combustion en poste fixe	MWh_PCI	484 289	465 765	474 126
Émissions de gaz à effet de serre				
GES				
Émissions de GES liées à la consommation d'électricité	tCO_2e	13 118	11 496	3 701
Émissions de GES liées à la consommation de fioul et de gaz	tCO_2e	97 370	87 819	84 656
Émissions de GES liées à la biomasse	tCO_2e	1 606	1 984	2 273
Émissions de GES liées aux fluides frigorigènes	tCO_2e	5 278	4 558	5 144
Émissions de GES liées à la flotte de véhicules propres	tCO_2e	9 239	9 017	7 868
Émissions totales de GES Scope 1 et Scope 2	tCO_2e	127 579	115 947	104 686

3.7 • Annexe 2 : Table de concordance GRI

3.7.1 Éléments généraux de profil

Sections GRI	Code GRI	Renseignement	Référence – Correspondance totale
Profil de l'organisation	102-1	Nom de l'organisation	Chapitre 8.2 – Renseignements concernant Unibel
	102-2	Activités, marques, produits et services	Chapitre 1 – Présentation des activités
	102-3	Lieu géographique du siège	Chapitre 8.2 – Renseignements concernant Unibel
	102-4	Lieux géographiques des sites d'activités	Chapitre 1 – Présentation des activités Chapitre 8.3 – Renseignements sur les filiales et participations
	102-5	Capital et forme juridique	Chapitre 8.2 – Renseignements concernant Unibel
	102-6	Marchés desservis	Chapitre 1 – Présentation des activités
	102-7	Taille de l'organisation	Chapitre 1 – Présentation des activités
	102-8	Effectif de l'organisation	Chapitre 1 – Présentation des activités
	102-9	Chaîne d'approvisionnement de l'organisation	Chapitre 1 – Un Modèle d'affaires positif
	102-10	Modification significative de l'organisation et de sa chaîne d'approvisionnement	Chapitre 1 – Une année de conquêtes
	102-11	Principe de précaution	Chapitre 3.4.2.3 – Plan de Vigilance
	102-12	Chartes, principes et autres initiatives externes	Chapitre 3.3.2 – Travailleurs dans la chaîne de valeur
	102-13	Adhésion à des associations nationales ou internationales	Chapitre 3.3.3.2.1.3 – Renforcer l'accessibilité des produits Bel
Stratégie et analyse	102-14	Déclaration du décideur le plus haut placé sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie	Chapitre 1 – Message d'Antoine Fiévet, Président du Groupe Bel
	102-15	Description des principaux impacts, risques et opportunités clés	Chapitre 2 – Facteurs de Risques et Politique d'assurance
Éthique et Intégrité	102-16	Valeurs, principes, normes et règles de l'organisation tels que les codes de conduite et codes d'éthique	Chapitre 3.4.2.1 – Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires
	102-17	Mécanismes internes et externes pour obtenir des conseils sur les comportements éthiques et respectueux de la loi	Chapitre 3.4.2.1 – Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires
Gouvernance	102-18	Structure de la gouvernance de l'organisation, y compris les comités de l'instance supérieure de gouvernance	Chapitre 3.1.2 - Gouvernance Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-19	Processus de délégation des pouvoirs de l'instance supérieure de gouvernance aux cadres dirigeants et autres salariés	Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise Chapitre 6 – Actionnariat et Bourse
	102-20	Cadres dirigeants nommés responsables des thèmes RSE et s'ils dépendent de l'instance supérieure de gouvernance	Chapitre 3.1.2 - Gouvernance Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-21	Consultation entre les parties prenantes et l'instance supérieure de gouvernance concernant les thèmes RSE	Chapitre 3.1.3.2 –Intérêts et points de vue des parties prenantes
	102-22	Composition de l'organe de gouvernance le plus élevé et de ses comités	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif et Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-23	Présidence de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif et Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-24	Nomination et sélection des membres de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-25	Conflits d'intérêts	Chapitre 2.1 – Politique de gestion des risques Chapitre 3.4.2.6 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin
	102-26	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans la définition de l'objet social, des valeurs et de la stratégie	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif et Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise

Sections GRI	Code GRI	Renseignement	Référence – Correspondance totale
Gouvernance (suite)	102-27	Connaissance partagée de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif et Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-28	Évaluation de l'organe de gouvernance le plus élevé	Chapitre 1 – Notre Comité exécutif et Conseil d'administration Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-29	Identification des impacts économiques, environnementaux et sociaux	Chapitre 2 – Facteurs de risques et politique d'assurance Chapitre 3.1.4 – Gestion des impacts, risques et opportunités
	102-30	Efficacité des procédures de gestion des risques	Chapitre 2 – Facteurs de risques et politique d'assurance
	102-31	Examen des enjeux économiques, environnementaux et sociaux	Chapitre 3.1.2 - Gouvernance Chapitre 3.1.4 – Gestion des impacts, risques et opportunités Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-32	Rôle de l'organe de gouvernance le plus élevé dans le reporting du développement durable	Chapitre 3.1.2 - Gouvernance Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-33	Communication des préoccupations majeures	Chapitre 2 – Facteurs de risques et politique d'assurance
	102-34	Nature et nombre total de réclamations majeures	Chapitre 3.3.3.2.3 – Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations
	102-35	Politiques de rémunération en vigueur à l'égard de l'instance supérieure de gouvernance et des cadres dirigeants	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
	102-36	Processus de détermination de la rémunération	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
	102-37	Implication des parties prenantes dans la rémunération	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
	102-38	Ratio de la rémunération annuelle totale	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
	102-39	Pourcentage d'augmentation du ratio de rémunération totale annuelle	Chapitre 4.2 – Rémunérations et avantages
Implication des parties prenantes	102-40	Liste des groupes de parties prenantes avec lesquels l'organisation a noué un dialogue	Chapitre 3.1.3.2 –Intérêts et points de vue des parties prenantes
	102-41	Pourcentage de l'ensemble des salariés couverts par une convention collective	Chapitre 4 – Gouvernement d'entreprise
	102-42	Critères retenus pour l'identification et la sélection des parties prenantes avec lesquelles établir un dialogue	3.1.3.2 –Intérêts et points de vue des parties prenantes
	102-43	Approche de l'implication des parties prenantes	Chapitre 3.1.3.2 –Intérêts et points de vue des parties prenantes
	102-44	Enjeux et préoccupations majeures soulevées	Chapitre 1 – Un Modèle qui unit Responsabilité et Rentabilité Chapitre 3.1.3.2 –Intérêts et points de vue des parties prenantes
Pratique de reporting	102-45	Entités incluses dans la consolidation financière : incluant les justifications d'exclusion	Chapitre 8.3 – Renseignements sur les filiales et participations Chapitre 3.1.1.1 – Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité
	102-46	Définition du contenu du rapport et des périmètres des enjeux	Chapitre 8.3 – Renseignements sur les filiales et participations Chapitre 3.1.1.1 – Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité
	102-47	Liste des enjeux pertinents	Chapitre 1 – Un modèle qui unit responsabilité et rentabilité Chapitre 3.1.3.3 – Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires
	102-48	Réaffirmation des informations	Chapitre 5 – Informations financières et comptables
	102-49	Modifications relatives au reporting	Chapitre 5 – Informations financières et comptables
	102-50	Période de reporting	Chapitre 5 – Informations financières et comptables
	102-51	Date du dernier rapport publié, le cas échéant	Mars 2024
	102-52	Cycle de reporting	Janvier à décembre 2024 (FY2024)
	102-53	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu	Alexandra Durand
	102-54	Option de « conformité » choisie par l'organisation et l'Index du contenu	Chapitre 3.1.1.1 – Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité
	102-55	Table de correspondance GRI	Chapitre 3.7rap – Table de correspondance GRI
	102-56	Vérification externe du rapport	Chapitre 3.10 – Rapport des Commissaires aux comptes Chapitre 5.5.3 – Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

3.7.2 Éléments spécifiques

Sections GRI	Code GRI Matériels		Renseignement	Référence – Correspondance totale
Économie – 200	201 – Performance économique	201-1	Valeur économique directe créée et distribuée	1 – Un modèle d'affaires positif
		201-2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés au changement climatique	3.1.4 – Gestion des impacts, risques et opportunités 3.7 - Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD
	202 – Présence commerciale	202-1	Ratios du salaire d'entrée de base par sexe par rapport au salaire minimum local sur les principaux sites opérationnels	3.3.1.1.2 – Effectifs propres de l'entreprise
		202-2	Proportion des cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels	3.3.1.1.2 – Effectifs propres de l'entreprise
	205 – Anti-corruption	205-1	Activités évaluées en termes de risques liés à la corruption	2.1 – La politique de gestion des risques 3.4.2.6 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin
		205-2	Communication et formation relative aux politiques et procédures de lutte contre la corruption	2.1 – La politique de gestion des risques 3.4.2.6 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin
Environ-nement – 300	301 – Matières	301-1	Matières utilisées par poids ou par volume	3.2.5 – Utilisation des ressources et économie circulaire
		301-2	Matières recyclées utilisées	3.2.5 – Utilisation des ressources et économie circulaire
		301-3	Produits et matériaux d'emballage valorisés	3.2.5 – Utilisation des ressources et économie circulaire
	302 – Énergie	302-1	Consommation énergétique au sein de l'organisation	3.2.1 – Climat
		302-3	Intensité énergétique	3.2.1 – Climat
		302-4	Réduction de la consommation énergétique	3.2.1 – Climat
	304 – Bio	304-2	Impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité	3.2.4 – Biodiversité et écosystèmes
		304-3	Habitats protégés ou restaurés	3.2.4 – Biodiversité et écosystèmes
	303 – Eau et effluents	303-1	Volume total d'eau prélevé par source	3.2.3 – Eau
		303-2	Sources d'approvisionnement en eau très touchées par les prélèvements	3.2.3 – Eau
		303-3	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée	3..2.3 – Eau
	305 – Émissions	305-1	Émissions directes de gaz à effet de serre (Scope 1)	3.2.1 – Climat
		305-2	Émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 2) liées à l'énergie	3.2.1 – Climat
		305-3	Autres émissions indirectes de gaz à effet de serre (Scope 3)	3.2.1 – Climat
		305-4	Intensité des émissions de gaz à effet de serre	3.2.1 – Climat
		305-5	Réduction des émissions de gaz à effet de serre	3.2.1 – Climat
		305-6	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO)	3.2.2 – Pollution
		305-7	NOX, SOX, et autres émissions atmosphériques substantielles	3.2.2 – Pollution
	306 – Effluents et déchets	306-1	Total des rejets d'eau, par type et par destination	3.2.2 – Pollution
		306-2	Poids total de déchets, par type et par mode de traitement	3.2.5 – Utilisation des ressources et économie circulaire
		306-3	Nombre et volume total des déversements substantiels	3.2.5 – Utilisation des ressources et économie circulaire
		306-4	Transport de déchets dangereux	3.2.5 – Utilisation des ressources et économie circulaire
		306-5	Masses d'eau affectées par le déversement ou ruissellement	3.2.2 – Pollution
	307 – Conformité environnementale	307-1	Non-conformité à la législation et à la réglementation environnementale	2.1 – La politique de gestion des risques
	308 – Évaluation environnementale des fournisseurs	308-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères environnementaux	3.2.2 – Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires
		308-2	Impacts environnementaux négatifs sur la chaîne d'approvisionnement et mesures prises	3.2.2 – Promouvoir des pratiques responsables auprès de ses fournisseurs et partenaires

Sections GRI	Code GRI Matériels		Renseignement	Référence – Correspondance totale
Économie – 400	**401 – Emploi**	401-1	Recrutement de nouveaux employés et rotation du personnel	3.3.1 – Effectifs propres de l'entreprise
		401-2	Avantages accordés aux salariés à temps plein et non aux employés temporaires ou à temps partiel	3.3.1 – Effectifs propres de l'entreprise
	403 – Santé et sécurité au travail	403-1	Représentation des travailleurs dans les Comités de santé et sécurité officiels impliquant travailleurs et Direction	3.3.1 – Effectifs propres de l'entreprise
		403-2	Taux et types d'accidents du travail, maladies professionnelles, absentéisme, journées de travail perdues et nombre de décès liés au travail	3.3.1 – Effectifs propres de l'entreprise
		403-4	Thèmes de santé et de sécurité couverts par des accords formels avec les syndicats	3.3.1 – Effectifs propres de l'entreprise
	404 – Formation et éducation	404-1	Nombre moyen d'heures de formation par an, réparti par salarié, par sexe et par catégorie professionnelle	3.3.1 – Effectifs propres de l'entreprise
		404-3	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens périodiques d'évaluation et d'évolution de carrière, par sexe et catégorie professionnelle	3.3.1 – Effectifs propres de l'entreprise
	405 – Diversité et égalité des chances	405-1	Diversité des organes de gouvernance et des employés	3.3.1 – Effectifs propres de l'entreprise 1 – Notre Conseil d'administration & Notre Comité exécutif 4 – Gouvernement d'entreprise
		405-2	Ratio du salaire de base et de la rémunération des femmes et des hommes	3.3.1 – Effectifs propres de l'entreprise
	408 – Travail des enfants	408-1	Opérations et fournisseurs présentant un risque significatif de cas de travail des enfants	3.3.2 – Travailleurs de la chaîne de valeur 2.1 – La politique de gestion des risques 3.1.4 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	412 – Évaluation des droits de l'homme	412-1	Opérations ayant été soumises à un contrôle du respect des DDH ou des évaluations des impacts	3.3.2 – Travailleurs de la chaîne de valeur 3.1.4 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
		412-2	Formation des employés sur les politiques ou procédures relatives aux DDH	3.3.2 – Travailleurs de la chaîne de valeur
	414 – Évaluation sociale des fournisseurs	414-1	Nouveaux fournisseurs analysés à l'aide de critères sociaux	3.3.2 – Travailleurs de la chaîne de valeur 3.1.4 – L'éthique, socle commun dans la conduite des affaires
	416 – Santé et sécurité des consommateurs	416-1	Évaluation des impacts de produits et de services sur la santé et la sécurité des consommateurs	3.3.3 – Consommateurs
	417 – Marketing et étiquetage	417-1	Exigences relatives à l'information sur les produits et services et l'étiquetage	3.3.3 – Consommateurs
		417-2	Cas de non-conformité concernant l'information sur les produits et services et l'étiquetage	3.3.3 – Consommateurs
		417-3	Cas de non-conformité concernant la communication marketing	3.3.3 – Consommateurs

3.8 • Annexe 3 : Table de correspondance avec les 11 recommandations de la TCFD

Recommandations de la TCFD		Chapitres du DEU associés		Avancement	Réalisé et axes de travail
Gouvernance	a) Décrire la surveillance des risques et opportunités climatiques par le conseil.	4.1.4	Précisions diverses sur les membres des organes de direction et de contrôle		Le Comité exécutif et le Conseil d'administration de Bel sont engagés dans la transformation profonde et volontariste du modèle d'entreprise du Groupe où rentabilité et responsabilité climatique sont indissociables. Notre organisation facilite la prise en compte des enjeux climatiques depuis les instances dirigeantes jusqu'aux équipes opérationnelles. La gouvernance du Groupe Bel, alliant responsabilité et rentabilité sous un *Chief Impact Officer,* permet un haut niveau d'intégration entre sa stratégie de croissance et ses engagements RSE.
	b) Décrire le rôle de la Direction dans l'évaluation et la gestion des risques et des opportunités climatiques.	2.1 4.3.2 4.3.3	La politique de gestion des risques Environnement de contrôle interne à la société Gestion des principaux risques		
Stratégie	a) Décrire les risques et opportunités climatiques identifiés par la société sur les courts, moyens et longs termes.	3.4.2	Lutter contre le changement climatique		Bel a entrepris d'identifier, de manière toujours plus approfondie, l'ensemble des risques et opportunités liés au climat auquel le Groupe est confronté. Bel a cartographié les impacts actuels et potentiels, ainsi que les risques et opportunités liés au climat. Ces informations ont permis d'élaborer des scénarios climatiques basés notamment sur les scénarios RCP du GIEC à +1,5 °C, les prix du carbone, l'évolution de systèmes de production agricole et les habitudes alimentaires des consommateurs. Ces informations ont aussi permis au Groupe d'évaluer la résilience de ses activités, de sa stratégie ainsi que les impacts financiers associés (voir tableau Risques et Opportunités – chapitre 3.4.2 « Lutter contre le changement climatique »). Le Groupe Bel a également entrepris de revoir sa stratégie d'alignement avec l'Accord de Paris. Conscient de l'urgence d'accélérer les efforts, Bel a défini en 2021, une nouvelle trajectoire encore plus ambitieuse, en ligne avec les recommandations des experts pour limiter la hausse des températures sous les + 1,5 °C. Cette trajectoire à l'horizon 2035 a été validée par le SBTi en mars 2022.
	b) Décrire l'impact des risques et opportunités climatiques sur les activités, la stratégie et la planification financière de la société.	3.4.2	Lutter contre le changement climatique		
	c) Décrire la résilience de la stratégie de la société, en tenant compte des différents scénarios climatiques, y compris le scénario d'une augmentation des températures de 2° ou moins.	3.4.2	Lutter contre le changement climatique		
Gestion des risques	a) Décrire les procédures de la société visant à identifier et à évaluer les risques climatiques.	2.1 2.2 2.3 2.4 3.4.2	La politique de gestion des risques Hiérarchisation des risques Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère Risques opérationnels Lutter contre le changement climatique		Les risques liés au changement climatique sont intégrés au dispositif de gestion des risques du Groupe *Enterprise Risk Management* (ERM), structuré, piloté et animé par la Direction des risques, elle-même rattachée à la Direction de la confiance et de l'éthique *(Trust & Ethics).* Avec l'objectif de renforcer une gestion des risques climatiques à tous les niveaux de l'entreprise et par tous les métiers, Bel a pris l'engagement de former le plus de collaborateurs possible au changement climatique via La Fresque du climat, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise. Les collaborateurs sont également sensibilisés aux enjeux de Bel face au changement climatique via des webinars. Par ailleurs, l'ensemble des collaborateurs du Groupe est mobilisé dans le suivi de leur performance carbone via le déploiement d'un indicateur stratégique lié à l'ambition carbone. Enfin, Bel a intégré la réduction de l'empreinte carbone sur les Scopes 1 et 2 dans les objectifs bonus de l'ensemble des collaborateurs éligibles.
	b) Décrire les procédures de la société pour la gestion des risques climatiques.	2.3 2.4 3.4.2	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère Risques opérationnels Lutter contre le changement climatique		
	c) Décrire comment les procédures d'identification, d'évaluation et de gestion des risques climatiques sont intégrées à la gestion globale des risques de l'entreprise.	2.1 2.2 2.3 2.4	La politique de gestion des risques Hiérarchisation des risques Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère Risques opérationnels		

Recommandations de la TCFD		Chapitres du DEU associés		Avancement	Réalisé et axes de travail
Objectifs et indicateurs	a) Indiquer le système de mesure utilisé par la société pour évaluer les risques et opportunités climatiques en conformité avec sa stratégie et sa procédure de gestion des risques processus de gestion des risques.	3.4.2 3.14	Lutter contre le changement climatique Annexe 4 : Synthèse des données environnementales		Bel a défini une trajectoire de réduction des émissions de GES qui couvre l'ensemble de sa chaîne de valeur (Scopes 1, 2 et 3) et est en ligne avec l'Accord de Paris pour limiter le réchauffement climatique à + 1,5 °C : une réduction nette de 1/4 des émissions de GES de Bel, par rapport à 2017, et en tenant compte de la croissance du Groupe. Pour atteindre cet objectif, Bel a structuré des indicateurs et des engagements visant à réduire son empreinte environnementale et celle de son écosystème, et ce, de la ferme à l'assiette. En parallèle, le Groupe s'est engagé à contribuer à la neutralité carbone sur l'ensemble de la chaîne de valeur avant 2050. Le bilan carbone global du Groupe a été actualisé en 2022 en suivant les lignes directrices du *Greenhouse Gas Protocol*. Afin d'avoir un impact positif sur le climat, et d'agir en transparence, Bel calcul ses émissions et se fixe des objectifs de réduction de son empreinte carbone en valeur absolue (en ktonnes CO_2) d'abord, puis en intensité (kg éq. CO_2/tonne produite). Ce choix permet de tenir compte des objectifs de croissance du Groupe, et d'assurer une réelle baisse des émissions de GES sur le long terme. Le Groupe a développé plusieurs outils d'aide à la décision pour mieux évaluer les impacts climatiques des projets et permettre aux collaborateurs de privilégier des alternatives plus sobres en carbone : ● le Bel Carbon Impact, un outil pédagogique qui offre une vision consolidée et analytique de l'empreinte carbone du Groupe ; ● des outils d'aide à la décision qui permettent aux collaborateurs de choisir les meilleures solutions pour les innovations et rénovations produits tels que eQoPack ; ● l'outil SC CO_2 emissions calculator, qui permet de mesure l'empreinte carbone du transport et du stockage des produits finis en aval. Bel a réalisé pour la première fois cette année des plans carbone spécifiques à chacune des marques et maillons importants de la chaîne de valeur.
	b) Déclaration des émissions de gaz à effet de serre (GES) Type 1, Type 2 et, le cas échéant, Type 3, et des risques associés.	3.4.2 3.14	Lutter contre le changement climatique Annexe 4 : Synthèse des données environnementales		
	c) Décrire les objectifs utilisés par la société pour gérer les risques et opportunités climatiques et les performances réalisées par rapport aux objectifs.	3.4.2 3.1.2	Lutter contre le changement climatique Analyse des principaux enjeux extra-financiers		

3.9 • Annexe 4 : Points de données découlant d'autres législations de l'UE

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
ESRS 2 - INFORMATIONS GÉNÉRALES				
BP-1 – Base générale pour la préparation des états de durabilité	3.1.1.1 Base générale d'établissement des déclarations relatives à la durabilité (BP–1)			
BP-2 – Publications d'informations relatives à des circonstances particulières	3.1.1.2 Publication d'informations relatives à des circonstances particulières (BP-2)			
GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.2.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance (GOV-1)	21 (d) – le pourcentage par genre et les autres aspects de la diversité dont tient compte l'entreprise	SFDR Benchmark Regulation	4.1 Organes de direction et de surveillance
		21 (e) – le pourcentage d'administrateurs indépendants	Benchmark Regulation	4.1 Organes de direction et de surveillance
GOV-2 – Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et enjeux de durabilité traité par ces organes	3.1.2.2 Informations transmises aux organes d'administration, de direction et de surveillance de l'entreprise et questions de durabilité traitées par ces organes (GOV-2)			
GOV-3 – Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	3.1.2.3 Intégration des résultats en matière de durabilité dans les systèmes d'incitation (GOV-3)			
GOV-4 – Déclaration sur la vigilance raisonnable	3.1.2.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV-4)	30 – Déclaration sur la diligence raisonnable	SFDR	3.1.2.4 Déclaration sur la vigilance raisonnable (GOV-4)
GOV-5 – Gestion des risques et contrôles internes concernant l'information en matière de durabilité	3.1.2.5 Gestion des risques et contrôles internes de l'information en matière de durabilité (GOV-5)			
SBM-1 –Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur	3.1.3.1 Stratégie, modèle d'affaires et chaîne de valeur (SBM-1)	40 (d) i – Participation à des activités en lien avec le secteur des combustibles fossiles	SFDR Pilier 3 Benchmark Regulation	Non applicable
		40 (d) ii - Participation à des activités en lien avec la production de produits chimiques	SFDR Benchmark Regulation	Non applicable
		40 (d) iii - Participation à des activités en lien avec les armes controversées	SFDR Benchmark Regulation	Non applicable
		40 (d) iv - Participation à des activités en lien avec la culture et la production de tabac	Benchmark Regulation	Non applicable
SBM-2 - — Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes (SBM-2)			
SBM-3 - Impacts, risques et opportunités matériels et leur lien avec la stratégie et le modèle économique	3.1.3.3 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)			

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
IRO-1 - Description du processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités matériels	3.1.4.1 Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1)			
IRO-2 - Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise	3.1.4.2 Exigence de publication IRO-2 — Exigences de publication au titre des ESRS couvertes par l'état de durabilité de l'entreprise			
E1 - CHANGEMENT CLIMATIQUE				
ESRS 2 GOV- — Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes d'incitation	3.2.2.1.1 Intégration des performances en matière de durabilité dans les mécanismes incitatifs (ESRS 2 GOV-3)			
E1-1 - Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	3.2.1.2.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (E1-1)	14 - Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050	Loi européenne sur le climat	3.2.1.2.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (E1-1)
		16 (g) – Entreprises exclues des indices de référence « accord de Paris »	Pilier 3 Benchmark Regulation	Non applicable
ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.2.2.2.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)			
ESRS 2 IRO-1 – Description des processus permettant d'identifier et d'évaluer les impacts, risques et opportunités matériels liés au climat	3.1.4.1. Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants (IRO-1)			
E1-2 – Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	3.2.1.3.2 Politique liée à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci (E1-2)			
E1-3 – Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique	3.2.2.3.4 Actions et ressources en rapport avec la politique en matière de changement climatique (E1-3)			
E1-4 – Cibles liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci	3.2.2.4 Indicateurs et objectifs	34 - Objectifs de réduction des émissions de GES	SFDR Pilier 3 Benchmark Regulation	3.2.2.4.1 Objectifs liés à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique (E1-4)
E1-5 – Consommation d'énergie et mix énergétique	3.2.1.4.2 Consommation d'énergie et mix énergétique (E1-5)	38 - Consommation totale d'énergie produite à partir de combustibles fossiles (uniquement les secteurs à fort impact climatique) 37 – Consommation d'énergie et mix énergétique 40 à 43 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	SFDR	3.2.1.4.2 Consommation d'énergie et mix énergétique (E1-5)

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
E1-6 – Émissions brutes de GES des scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES	3.2.1.4.3 Émissions brutes de GES Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES (E1-6)	44 - Emissions brutes de GES de scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES.	SFDR Pilier 3 Benchmark Regulation	3.2.1.4.3 Émissions brutes de GES Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES (E1-6)
		53 à 55 – Intensités de ses émissions de GES	SFDR Pilier 3 Benchmark Regulation	3.2.1.4.3 Émissions brutes de GES Scopes 1, 2, 3 et émissions totales de GES (E1-6)
E1-7 – Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone	3.2.2.4.4 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone (E1-7)	56 - Absorption, stockage et atténuation de GES et crédits carbone	Loi européenne sur le climat	3.2.1.4.4 Projets d'absorption et d'atténuation des GES financés au moyen de crédits carbone (E1-7)
E1-8 – Tarification interne du carbone	3.2.1.4.5 Tarification interne du carbone (E1-8)			
E1-9 – Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et opportunités potentielles liées au climat	3.2.2.4.6 Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées au changement climatique	66 - Effets financiers attendus des risques physiques matériels	Benchmark Regulation	3.2.2.4.6 Incidences financières escomptées des risques physiques et de transition importants et opportunités potentielles liées au changement climatique
		66 (a) – Désagrégation des montants monétaires des actifs par risque physique aigu et chronique	Pilier 3	Non publié cette année
		66 (c) – Localisation des actifs matériels exposés à un risque physique matériel	Pilier 3	Non publié cette année
		67 (c) - Répartition de la valeur comptable des actifs immobiliers par classe d'efficacité énergétique	Pilier 3	Non publié cette année
		69 - Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat	Benchmark Regulation	Non publié cette année
E2 - POLLUTION				
E2-1 – Politiques en matière de pollution	3.2.3.1.2 Politique (E2-1)			
E2-2 – Actions et ressources relatives à la pollution	3.2.3.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E2-2 – E2-5)			
E2-3 – Cibles en matière de pollution	3.2.3.1.3.3 Réduire les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols			
E2-4 – Pollution de l'air, de l'eau et des sols	3.2.3.1.3.1 Identifier l'impact du Groupe sur la pollution de l'eau, de l'air et des sols 3.2.2.1.3.2 Éviter les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols 3.2.3.1.3.3 Réduire les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols?	28 - Quantité de chaque polluant figurant à l'annexe II du règlement E-PRTR (Registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejeté dans l'air, l'eau et le sol	SFDR	3.2.3.1.3.1 Identifier l'impact du Groupe sur la pollution de l'eau, de l'air et des sols

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
E2-5 – Substances préoccupantes et substances extrêmement préoccupantes	3.2.3.1.3.1 Identifier l'impact du Groupe sur la pollution de l'eau, de l'air et des sols 3.2.2.1.3.2 Éviter les pollutions relatives à l'eau, l'air et les sols			
E2-6 — Effets financiers attendus d'impacts, risques et opportunités liés à la pollution	3.2.3.2 Incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liés à la pollution (E2-6)			
E3 – RESSOURCES HYDRIQUES ET MARINES				
E3-1 – Politiques en matière de ressources hydriques et marines	3.2.4.1.2 Politique (E3-1)	9 – Ressources hydriques et marines	SFDR	3.2.4.1.2 Politique (E3-1)
		13 – Politique dédiée	SFDR	3.2.4.1.2 Politique (E3-1)
		14 – Politiques durables pour les océans et mers	SFDR	Non matériel
E3-2 – Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines	3.2.4.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E3-2 – E3-4)			
E3-3 – Cibles en matière de ressources hydriques et marines	3.2.4.1.3 Actions, indicateurs et objectifs (E3-2 – E3-4)			
E3-4 – Consommation d'eau	3.2.3.1.3.2 Éviter et réduire les prélèvements d'eau de l'ensemble de la chaîne de valeur	28 (c) – La quantité totale d'eau recyclée et réutilisée en m^3 sur ses propres activités	SFDR	Non publié cette année
		29 – Consommation totale d'eau en m^3 par million EUR de chiffre d'affaires de ses propres activités	SFDR	Non publié cette année
E3-5 – Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	3.2.4.2 Incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liés aux ressources aquatiques et marines (E3-5)			
E4 - BIODIVERSITÉ				
E4-1 Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle économique	3.2.5.1.1 Plan de transition et prise en considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie et le modèle d'affaires (E4-1)			
ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.2.5.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)	16 (a) i. Liste des sites matériels qui affectent des zones sensibles sur le plan de la biodiversité dans le cadre de ses propres acticités	SFDR	3.2.5.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)
		16 (b) Les impacts négatifs matériels en rapport avec la dégradation des terres, la désertification ou l'imperméabilisation des sols	SFDR	3.2.5.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)
		16 (c) Opérations affectant des espèces menacées	SFDR	3.2.5.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur lien avec la stratégie et le modèle d'affaires (SBM-3)

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
E4-2 – Politiques relatives à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.5.2.2 Politique (E4-2)	24 (b) – Politiques ou pratiques foncières/ agricoles durables	SFDR	3.2.5.2.2 Politique (E4-2)
		24 (c) – Politiques ou pratiques durables en ce qui concerne les océans/ mers	SFDR	Non matériel
		24 (d) – Politiques de lutte contre la déforestation	SFDR	3.2.1.3.4.4 Séquestrer les émissions résiduelles en protégeant les écosystèmes
E4-3 – Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.5.2.3 Actions, indicateurs et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-3)			
E4-4 – Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.5.3.1 Objectifs liés à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-4)			
E4-5 – Métriques d'incidence liées à l'altération de la biodiversité et des écosystèmes	3.2.5.3.2 Indicateurs d'incidence liés à l'altération de la biodiversité et des écosystèmes (E4-5)			
E4-6 - Incidences financières escomptées des risques et opportunités importants liés à la biodiversité et aux écosystèmes	3.2.5.3.3 Incidences financières escomptées des risques et opportunités liés à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-6)			
E5 – ÉCONOMIE CIRCULAIRE				
E5-1 – Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire	3.2.5.1.2 Politique (E5-1)			
E5-2 – Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.2.6.1.3 Actions, ressources, objectifs et indicateurs (E5-2)			
E5-3 – Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.2.6.1.3 Actions, ressources, objectifs et indicateurs (E5-2)			
E5-4 – Flux de ressources entrants	3.2.6 Utilisation des ressources et économie circulaire (ESRS E5)			
E5-5 – Flux de ressources sortants	3.2.5.1.3.1 Maîtriser la gestion des déchets à l'usine	37 (d) – Quantité totale et pourcentage de déchets non recyclés	SFDR	3.2.5.1.3.1 Maîtriser la gestion des déchets à l'usine 3.2.5.1.3.3 Lutter contre le gaspillage alimentaire
		39 – Quantité totale de déchets dangereux	SFDR	3.2.5.1.3.1 Maîtriser la gestion des déchets à l'usine
		39 – Déchets radioactifs	SFDR	Non applicable
E5-6 – Effets financiers attendus des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	3.2.5.1.4 Incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (E5-6)			

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
S1 – PERSONNEL DE L'ENTREPRISE				
ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.3.1.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2)			
ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.3.1.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)	14 (f) – Risque non négligeable de travail forcé ou de travail obligatoire	SFDR	3.3.1.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)
		14 (g) – Risque non négligeable de travail des enfants	SFDR	3.3.1.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)
S1-1 – Politiques concernant le personnel de l'entreprise	3.3.1.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs liés aux effectifs de l'entreprise (S1-1 et S1-4)	20 – Engagements en matière de droits de l'homme		3.3.1.2.1.1 Engagements en matière de droits humains et conditions de travail
		21 – Alignement des politiques en matière de personnel avec les principes directeurs des Nations unis relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme Conventions 1 à 8	Benchmark Regulation	3.3.1.2.1.2 Employee Value Proposition : « Nurture », le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs
		22 – Processus et mesures mis en place pour prévenir la traite des êtres, le travail forcé ou obligatoire et le travail des enfants	SFDR	3.3.2.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 – SBM2) 3.4.2.3.2 L'identification des risques comme pierre angulaire du dispositif
		23 – Politique ou système de prévention des accidents du travail	SFDR	Non publié cette année
S1-2 – Processus de dialogue avec le personnel de l'entreprise et ses représentants au sujet des impacts	3.3.1.2.2 « Processus d'interaction au sujet des impacts avec les effectifs de l'entreprise et leurs représentants »			
S1-3 – Processus de réparation des impacts négatifs et canaux permettant au personnel de l'entreprise de faire part de ses préoccupations	3.3.1.2.3 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccupations (S1-3)	32 (c) – mécanisme de traitement des plaintes et plaintes en rapport avec les questions liées aux travailleurs	SFDR	3.3.1.2.3 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préocc-upations (S1-3)

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
S1-4 – Actions concernant les impacts matériels sur le personnel de l'entreprise, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant le personnel de l'entreprise, et efficacité de ces actions	3.3.1.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs liés aux effectifs de l'entreprise (S1-1 et S1-4)			
S1-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.3.1.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs liés aux effectifs de l'entreprise (S1-1 et S1-4)			
S1-6 – Caractéristiques des salariés de l'entreprise	3.3.1.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)			
S1-7 – Caractéristiques des travailleurs externes faisant partie des effectifs de l'entreprise	3.3.1.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)			Non publié cette année
S1-8 – Couverture des négociations collectives et dialogue social	3.3.1.2.2 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les collaborateurs de Bel et leurs représentants (S1-2)			Non publié cette année
S1-9 – Indicateurs de diversité	3.3.1.2.1.2 Employee Value Proposition : « Nurture », le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs			
S1-10 – Salaires décents	3.3.1.2.1.2 Employee Value Proposition : « Nurture », le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs			Non publié cette année
S1-11 – Protection sociale	3.3.1.2.1.2 Employee Value Proposition : « Nurture », le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs			
S1-12– Personnes handicapées	3.3.1.2.1.2 Employee Value Proposition : « Nurture », le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs			
S1-13 – Indicateurs de formation et de développement des compétences	3.3.1.2.1.2 Employee Value Proposition : « Nurture », le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs			
S1-14 – Indicateurs de santé et de sécurité	3.3.1.2.1.2 Employee Value Proposition : « Nurture », le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs	88 (b) et (c) – Nombre de décès dus à des accidents et maladies professionnels	SFDR Benchmark Regulation	Be Well : politique, actions, indicateurs et objectifs (S1-4 – S1-10 – S1-11 – S1-14 –S1-15)
		88 (e) – Nombre de jours perdus en raison d'accidents, des décès, de problèmes de santé dus au travail	SFDR	Non publié cette année
S1-15 – Indicateur d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	3.3.1.2.1.2 Employee Value Proposition : « Nurture », le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs			
S1-16 – Indicateurs de rémunération (écart de rémunération et rémunération totale)	3.3.1.2.1.2 Employee Value Proposition : « Nurture », le programme à 360° de Bel pour les collaborateurs	97 (a) – Ecart de rémunération entre femmes et hommes	SFDR Benchmark Regulation	Non publié cette année
		97 (b) - Ratio de rémunération annuelle totale du CEO	SFDR	Non publié cette année

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
S1-17 – Cas, plaintes et impacts graves sur les droits de l'homme	3.3.1.2.3 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccupations (S1-3)	103 (a) – Nombre total d'incidents de discrimination (y compris harcèlement)	SFDR	Non publié cette année
		104 (a) - Non-respect des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et de ceux de l'OCDE	SFDR Benchmark Regulation	3.3.1.2.3 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccupations (S1-3)
S2 – TRAVAILLEURS DE LA CHAÎNE DE VALEUR				
ESRS 2 SBM-2 –Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.3.2.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 – SBM2)			
ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et interactions avec la stratégie et le modèle économique	3.3.2.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 – SBM3)	11 (b) – Territoires ou produits pour lesquels il existe un risque de travail des enfants ou de travail forcé ou obligatoire	SFDR	3.4.2.3.2 L'identification des risques comme pierre angulaire du dispositif
S2-1 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	3.3.2.2.1.1 Politique (S2-1)	17 – Engagements stratégiques en matière de droits de l'homme	SFDR	3.3.2.2.1.1 Politique (S2-1)
		18 – Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	SFDR	3.3.2.2.1.1 Politique (S2-1)
		19 – Alignement de ses politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur avec les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme Conventions 1 à 8	Benchmark Regulation	3.3.2.2.1.1 Politique (S2-1)
		19 - Non-respect des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et de ceux de l'OCDE	SFDR Benchmark Regulation	3.3.1.2.3 Procédures de réparation des impacts négatifs (S1-3)
S2-2 – Processus de dialogue avec les travailleurs de la chaîne de valeur au sujet des impacts	3.3.1.2.2 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les collaborateurs de Bel et leurs représentants (S1-2) 3.3.2.2.1.2 Actions En amont, à travers le pilier Producteurs Partenaires de la Charte pour un amont laitier durable 3.4.2.4 Gestion des relations avec les fournisseurs			
S2-3 – Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	3.3.1.2.3 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux collaborateurs de faire part de leurs préoccupations (S1-3)			
S2-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions	3.3.2.2.1.2 Actions, indicateurs et objectifs (S2-4 – S2-5)	36 – Problèmes et incidents graves en matière de droits de l'hommes liés à sa chaîne de valeur	SFDR	3.3.2.2.1.2 Actions, indicateurs et objectifs (S2-4 – S2-5)

Exigence de publication	Référence		Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
S2-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.3.2.2.1.2 Actions, indicateurs et objectifs (S2-4 – S2-5)				
ESRS S3 - COMMUNAUTÉS AFFECTÉES					
S3-1 – Politiques relatives aux communautés affectées		Non matériel	16 – Engagements stratégiques en matière de droits de l'homme	SFDR	Non matériel
			17 – Non-respect des principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et de ceux de l'OCDE	SFDR Benchmark Regulation	Non matériel
S3-2 – Processus d'interaction au sujet des incidences avec les communautés touchées		Non matériel			
S3-3 – Procédures visant à remédier aux incidences négatives et canaux permettant aux communautés touchées de faire part de leur préoccupations		Non matériel			
S3-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les communautés affectées, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les communautés affectées, et efficacité de ces actions		Non matériel	36 – Problèmes et incidents graves en matière de droits de l'homme	SFDR	Non matériel
ESRS S4 – CONSOMMATEURS ET UTILISATEURS FINAUX					
ESRS 2 SBM-2 – Intérêts et points de vue des parties prenantes	3.3.3.1.1 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2)				
ESRS 2 SBM-3 – Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique	3.3.3.1.2 Impacts, risques et opportunités importants et interaction avec la stratégie et le modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-3)				
S4-1 – Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	3.3.3.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs (S4-1 et S4-4-S4-5)		16 – Engagements stratégiques en matière de droits de l'homme concernant les consommateurs et utilisateurs finaux	SFDR	3.3.3.2.1.6 Engagements stratégiques en matière de droits de l'homme
			17 – Non-respect des principes directeurs des Nations unies en matière de droits de l'homme et de ceux de l'OCDE	SFDR Benchmark Regulation	3.3.3.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs (S4-1 et S4-4-S4-5)

Exigence de publication	Référence	Données provenant d'autres législations de l'UE	Autre législation européenne	Paragraphe à la source
S4-2 – Processus de dialogue avec les consommateurs et utilisateurs finaux au sujet des impacts	3.3.3.2.2 Processus d'interaction au sujet des impacts avec les consommateurs et utilisateurs finaux (S4-2)			
S4-3 – Processus visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations	3.3.3.2.3 Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations (S4-3)			
S4-4 – Actions concernant les impacts matériels sur les consommateurs et utilisateurs finaux, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les consommateurs et utilisateurs finaux, et efficacité de ces actions	3.3.3.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs (S4-1 et S4-4-S4-5)	35 – Problèmes et incidents graves liés à ses consommateurs et utilisateurs finaux	SFDR	3.3.3.2.3 Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux consommateurs et utilisateurs finaux de faire part de leurs préoccupations (S4-3)
S4-5 – Cibles liées à la gestion des impacts négatifs matériels, à la promotion des impacts positifs et à la gestion des risques et opportunités matériels	3.3.3.2.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs (S4-1 et S4-4-S4-5)			
G1 – CONDUITE DES AFFAIRES				
ESRS 2 GOV-1 – Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance	3.1.2.1 Le rôle des organes d'administration, de direction et de gouvernance			
ESRS 2 IRO-1 – Description des processus d'identification et d'analyse des impacts, risques et opportunités matériels	3.1.4.1.1 Analyse de double matérialité du Groupe			
G1-1– Politiques en matière de conduite des affaires et culture d'entreprise	3.4.2.1 Culture d'entreprise et politiques en matière de conduite des affaires (G1-1)	10 (b) – Politique de lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin conforme à la convention des Nation unies contre la corruption	SFDR	3.4.2.1.1 Le Code de bonnes pratiques des affaires de Bel, socle de la politique de conduite des affaires du Groupe
		10 (d) – Politique de protection des lanceurs d'alerte	SFDR	3.4.2.3.2.4 Le dispositif d'alerte Bel Ethics Line
G1-2 – Gestion des relations avec les fournisseurs	3.4.2.4 Gestion des relations avec les fournisseurs (G1-2)			
G1-3 – Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin	3.4.2.6 Prévention et détection de la corruption et des pots-de-vin (G1-3)			
G1-4 – Cas de corruption ou de versement de pots-de-vin	3.4.3.1 Cas de corruption ou versements de pots-de-vin (G1-4)	24 (a) – Condamnations et montant des amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption	SFDR Benchmark Regulation	3.4.3.1 Cas de corruption ou versements de pots-de-vin (G1-4)
		24 (b) – action entreprise pour remédier au non-respect de procédures et de normes en matière de lutte contre la corruption et les actes de corruption	SFDR	3.4.3.1 Cas de corruption ou versements de pots-de-vin (G1-4)
G1-5 – Influence politique et activités de lobbying	3.4.3.2 Influence politique et activités de lobbying (G1-5)			
G1-6 – Pratiques en matière de paiement	3.4.3.3 Pratiques en matière de paiement (G1-6)			Non publié cette année



4.



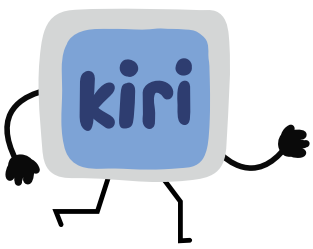
bel for all for good

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1	Principes de gouvernance	260
4.2	Procédures de gestion des risques et de contrôle interne	276
4.3	Transactions avec des parties liées	280







Le présent chapitre fait partie intégrante du Rapport sur le gouvernement d'entreprise établi conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

4.1 • Principes de gouvernance

Compte tenu de la radiation de la côte intervenue en date du 25 janvier 2022, le Conseil d'administration a considéré que la référence à un Code de gouvernement d'entreprise n'était plus pertinente.

En effet la société n'émet plus aucun titre de capital admis aux négociations sur un marché réglementé, mais uniquement des titres obligataires cotés sur Euronext.

Les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise *Middlenext,* qui ne sont donc pas pleinement adaptées à la Société, sont pour autant des standards dont la Société tient compte quand ils sont pertinents eu égard à sa situation.

4.1.1 Composition, mandats et expertise du Conseil d'administration et de la Direction générale

Composition du Conseil d'administration et de la Direction générale

Les statuts de la Société prévoient que celle-ci est administrée par un Conseil d'administration composé de trois membres au moins et de douze au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Les membres du Conseil d'administration sont nommés par l'Assemblée générale ordinaire, sur proposition du Conseil d'administration.

La durée des mandats des administrateurs a été fixée à quatre ans renouvelables. Toutefois, cette durée peut-être exceptionnellement d'un, deux ou trois ans pour permettre exclusivement la mise en œuvre et le maintien d'un renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs. Le nombre d'administrateurs âgés de plus de 72 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.

En outre, le Conseil d'administration peut nommer un ou plusieurs censeurs. Les censeurs assistent aux séances du Conseil d'administration et prennent part aux délibérations avec voix consultative.

À la date du présent rapport, le Conseil d'administration compte sept membres, dont deux femmes et un administrateur représentant les salariés, nommés 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. Alexandre Vernier a été désigné en tant qu'administrateur représentant les salariés, par décision du CSEC le 28 avril 2022 avec effet au 30 avril 2022. Son mandat arrivera à échéance le 30 avril 2026.

La Direction générale est assurée par Madame Cécile Béliot depuis le 12 mai 2022, Monsieur Antoine Fievet ayant conservé les fonctions de Président du Conseil d'administration. M. Thierry Billot, administrateur indépendant, a été désigné en qualité d'administrateur référent le 29 juillet 2015.

Madame Marianne Tsanis a été nommée en qualité d'administratrice indépendante lors de l'assemblée générale tenue le 19 janvier 2024.

Membres du Conseil d'administration, des comités et de la Direction générale au 21 mars 2024

Nom	Fonction actuelle au sein de la Société	Première nomination	Dernier renouvellement du mandat	Échéance du mandat
Antoine Fiévet	Administrateur	25/04/2001	12/05/2022	AGOA (d) 2026
	Président	14/05/2009	12/05/2022	AGOA (d) 2026
Cécile Béliot	Directrice générale	12/05/2022		illimitée
Thierry Billot (a)	Administrateur référent	14/05/2014	12/05/2022	AGOA (d) 2026
Fatine Layt (a)	Administratrice	10/05/2012	16/05/2024	AGOA (d) 2028
Florian Sauvin	Administrateur	26/07/2018	16/05/2024	AGOA (d) 2028
Marianne Tsanis (a)	Administratrice	19/01/2024		AGOA (d) 2028
Unibel SA représentée par Éric de Poncins	Administrateur	16/06/1972	11/05/2021	AGOA (d) 2025
Alexandre Vernier	Administrateur représentant les salariés	30/04/2022		30/04/2026
Nawfal Trabelsi	Censeur	12/10/2022		AGOA (d) 2026

(a) Administrateur indépendant.
(b) Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires.

Politique de diversité applicable aux membres du Conseil d'administration

L'article L. 22-10-10 2° du Code de commerce impose à la Société de décrire dans son Rapport sur le gouvernement d'entreprise, la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration au regard de critères tels que l'âge, le sexe ou les qualifications et l'expérience professionnelle, ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé. Cette description doit par ailleurs être complétée par des informations sur la manière dont la Société recherche une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité.

Le Conseil d'administration 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 femme-homme, 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 2024, les administrateurs avaient entre 45 et 69 ans avec une moyenne de 57 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 2024, le Conseil d'administration était composé de six membres retenus pour le calcul de la parité, dont deux femmes (l'administrateur représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans le calcul de la parité femme-homme au sein du conseil). L'écart entre le nombre d'hommes et de femmes administrateurs est égal 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 2024, le Conseil d'administration compte deux membres ayant une double nationalité (française et marocaine & franco-anglaise).;
- indépendance des administrateurs : au 31 décembre 2024, la proportion d'administrateurs indépendants était de 43 % avec trois administrateurs qualifiés d'indépendants. Le Conseil d'administration a estimé que ce pourcentage était satisfaisant puisque supérieur au ratio préconisé par le Code Middlenext, étant précisé que la Société ne se réfère plus à un code de gouvernement d'entreprise depuis l'exercice 2023.

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, le Comité exécutif du Groupe compte désormais trois femmes sur un total de huit membres.

Le plan d'action des cinq dernières années a permis d'atteindre la parité de genre parmi les managers (46 %). La parité au sein du Comité Exécutif est également garantie depuis 2022.

Au niveau des dirigeants, sur l'ensemble de l'année 2023, le % de femmes parmi les équipes dirigeantes s'établit à 29,9%, en progression de 2,9pts par rapport à l'année 2022. La dynamique s'est poursuivie en 2024 puisqu'au 31 Octobre 2024.

D'ici 2030, le Groupe Bel vise à atteindre la parité hommes-femmes 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.

Cet objectif sera atteint grâce à la réinitialisation, lancée en 2023 et poursuivie en 2024, de l'ensemble des politiques de ressources humaines afin qu'elles soient plus diverses, équitables et inclusives. Par exemple sur le recrutement, la règle depuis juillet 2023 est de proposer une sélection de quatre candidats à parité. En termes de développement des talents, des formations et programmes de mentorat pour les femmes ont également été mis en place, en plus des formations existantes en matière de management et de leadership accessibles à tous. Bel est également devenu un partenaire majeur du réseau LEAD Network depuis octobre 2023, unissant ses forces à celles d'autres acteurs du secteur des produits de grande consommation pour répondre à l'enjeu clé de l'équilibre entre les hommes et les femmes.

Pour renforcer l'ambition du Groupe à ce sujet, la définition de « Top management » a été élargie pour désormais inclure les directions d'usines et d'entités commerciales.

Indépendance des administrateurs

La Société ne faisant plus référence au Code de gouvernance Middlenext, les critères d'indépendance des administrateurs qui sont exposés ne sont plus applicables. Néanmoins, et au regard de ces critères.

M[mes] Fatine Layt et Marianne Tsanis et M. Thierry Billot peuvent être qualifiés d'indépendants.

Informations et renseignements individuels sur les mandataires sociaux et leur expertise

Biographie et informations sur les mandataires sociaux, dont les mandats sont en cours



Administrateur et Président

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 aux Pactes des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 et du 16 décembre 2024 publié par l'Autorité des marchés financiers le 24 décembre 2024.. (voir paragraphe 6.1.1)

Antoine Fiévet

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. Lors du Conseil d'administration du 12 mai 2022, il a été décidé de dissocier les mandats de Président et Directeur général et M. Antoine Fiévet a été nommé Président du Conseil d'administration pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'Assemblée 2026.

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, a été Président-Directeur général de Bel entre 2009 et 2022 et depuis mai 2022 il préside le Conseil d'administration de Bel. Enfin, M. Antoine Fiévet a été membre du Conseil d'administration et du Comité des rémunérations de la société Bonduelle SA, ses fonctions ont pris fin en 2022. Il a été administrateur, membre du comité d'audit et membre du comité des rémunérations d'UMG - Universal Music Group jusqu'en mai 2024. Il est également Président du conseil d'administration de CITEO.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Valentine Fiévet (sœur), Membre 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), Président du Conseil de surveillance d'Unibel et administrateur de Bel.

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Membre du Directoire d'Unibel (société cotée)
- Président du Conseil d'administration de Bel
- Président de la Fondation d'entreprise Bel
- Président du Comité stratégique d'Unibel

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Gérant de la SCI MORI
- Président du Conseil d'administration de Citeo
- Administrateur du WWF France
- Gérant de RFE
- Administrateur de CGFF
- Gérant de GINKGO
- Gérant du Groupement Forestier de la Croix d'Urbay
- Gérant de Séquoia
- Gérant de Sphaigne

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Président du Conseil d'administration de Bel Belgium
- Président du Conseil d'administration de SIEPF

MANDATS ÉCHUS GROUPE, EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Administrateur de Sofico
- Président-directeur général de Fromageries Picon
- Administrateur et Président du Conseil d'administration de Fromagerie Bel Algérie
- 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 du Groupe Bel au Conseil de gérance de Bel Vietnam Co. Ltd
- Président de Sicopa SAS



Directrice générale

Née en 1974
Nationalité française

Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

Cécile Béliot

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

Cécile Béliot, 49 ans, est la première femme à diriger le Groupe Bel. Elle est devenue Directrice générale le 12 mai 2022.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

Forte de son parcours et de son expérience internationale, elle incarne aujourd'hui une génération de dirigeantes et dirigeants engagés pour inventer le futur de l'industrie agro-alimentaire. Précédemment Cécile Béliot a travaillé 17 ans chez Danone où elle a occupé plusieurs fonctions marketing et de direction, parmi lesquelles Directrice Générale de Danone Eaux France & Benelux, et Directrice Générale de One Danone. Elle a commencé sa carrière chez Kraft Foods (Mondelez) après avoir obtenu un MBA à l'Essec Business School.

Cécile Béliot a rejoint le Groupe Bel en 2018 en tant que Directrice Générale Adjointe en charge de la Stratégie, des Marchés et de la Croissance. Aux côtés d'Antoine Fiévet, elle a mené la transformation du Groupe vers un modèle de performance durable et responsable. Dans le cadre de ses fonctions, elle a défini les piliers de la stratégie du Groupe au service d'un modèle de croissance durable qui intègre pleinement ses enjeux financiers et extra-financiers.

À ce titre, elle poursuit, à la tête du 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 de Bel à l'international (USA, Chine) et sur les nouveaux circuits de distribution (e-commerce, circuits hors domicile.

Première femme à diriger le Groupe et seconde dirigeante non-issue de la famille actionnaire, Cécile Béliot est en charge du déploiement de la vision ainsi que du pilotage de la stratégie et de la performance du Groupe, en ligne avec son ambition de devenir leader du *snacking* sain, à travers le développement sur trois territoires complémentaires – le lait, le fruit et le végétal.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT

Néant.

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Directrice générale de Bel SA
- Présidente de Newton Holding
- Présidente du Conseil d'administration de Bei Lao Zi
- Administratrice de Britannia Bel food Private Limited

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Néant.

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Néant.

MANDATS ÉCHUS GROUPE EXERCÉS, AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Néant



Administrateur référent

Né en 1955
Nationalité française

Adresse professionnelle

6, avenue de Camoëns
75016 Paris

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

Thierry Billot

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, renouvelé par l'Assemblée générale du 14 mai 2018, puis renouvelé à l'Assemblée générale du 12 mai 2022 pour une durée de 4 ans soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2026. Par ailleurs, M. Thierry Billot, administrateur indépendant, a été désigné en qualité d'administrateur référent, à compter du 29 juillet 2015, pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M. Thierry Billot, diplômé de l'École supérieure de commerce de Paris (ESCP), a débuté sa carrière comme auditeur chez Peat Marwick Mitchell de 1980 à 1982. Il a rejoint Pernod Ricard en 1982 en qualité d'auditeur interne. Il a ensuite occupé le poste de Directeur administratif et financier de Pernod en 1985, avant d'être nommé Directeur financier de Pernod Ricard en 1986. Président-directeur général d'Austin Nichols aux États-Unis à partir de 1992, il a été nommé Président-directeur général de Pernod Ricard France 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
- Membre du Conseil de Surveillance d'Unibel
- Président du Comité d'audit d'Unibel
- Membre du Comité des nominations et rémuérations d'Unibel
- Membre du Comité stratégique d'Unibel

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Président de THB Conseil
- Personnalité indépendante du Conseil d'administration de TEREOS

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Néant

MANDATS ÉCHUS GROUPE, EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Néant



Administratrice

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

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M[me] Fatine Layt a été nommée aux fonctions d'administrateur par l'Assemblée générale annuelle du 10 mai 2012 pour une durée initiale de quatre ans, renouvelée en 2016, en 2020, puis en 2024. Son mandat d'administratrice va jusqu'à l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2028.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M[me] Fatine Layt a commencé 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 générale ou administratrices de différentes filiales du groupe (EPA, Glénat, Editeuris, Sygma presse). En 1996, elle devient Présidente-directrice générale du groupe de presse spécialisé CEPP, contrôlé par APAX Partners. Elle est parallèlement administratrice du syndicat de la presse professionnelle. En 2000, elle fonde sa propre structure dénommée Intermezzo, une société de conseil en ingénierie financière, dont elle occupe toujours actuellement la fonction de gérante. En 2003, elle s'associe avec Jean-Marie Messier au sein de Messier Partners, banque d'affaires spécialisée dans les fusions-acquisitions. Puis en mars 2007, elle fonde Partanéa, cédée en octobre 2008 à Oddo & Cie, banque d'investissement et de gestion de capitaux, dont elle a été membre du Comité exécutif et Présidente de Oddo Corporate Finance jusqu'au 22 octobre 2015. Elle a occupé la fonction de Directrice générale d'ACG jusqu'au 29 janvier 2016. Fatine Layt est Dirigeante en Résidence chez Lion Tree (Banque d'affaires) depuis septembre 2024, après 7 ans en tant que Présidente, Couverture du Capital Européen et Responsable de la 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

- Administratrice de Bel depuis 2012

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Dirigeante en Résidence chez Lion Tree depuis septembre 2022
- Présidente et éditrice d'AMagazine Curated By depuis 2022
- Associé fondateur d'Alab By en 2024

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Membre du Conseil d'administration du Comité d'Investissement de Fipar/CDG, Pôle d'Investissements de l'état du Royaume du Maroc
- Membre du Conseil d'administration du MAC, l'association de soutien aux musées marocains

MANDATS ÉCHUS GROUPE EXERCÉS, AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Administratrice de Flunch l'un des membres de la chaîne de restauration de la famille Mulliez (groupe Auchan), 2022-2024
- Comité Stratégique de Cdiscount (#1 du *ecommerce* français après Amazon) de 2020 à 2023
- Secrétaire générale de la Fondation des Amis de la Fondation Yves Saint Laurent (Paris-Marrakech), de 2018 à 2023
- Conseil National de surveillance Sarkozy Grand Emprunt de 2010 à 2017
- Groupe Renault Fondation de 2012 à 2020
- Imérys , 2010 à 2016
- Présidente d'honneur du théâtre des Bouffes du Nord depuis 2010



Administratrice

Née en 1972
Nationalité franco-anglaise

Adresse professionnelle

11955 Democracy Dr
17th Floor
Reston, VA 20190
USA

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

Marianne Tsanis

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M[me] Marianne Tsanis a été nommée par l'Assemblée générale du 16 janvier 2024 pour une durée de quatre années, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir dans l'année 2028.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

M[me] Marianne Tsanis a commencé sa carrière chez Nestlé, où elle a occupé pendant 23 ans (1996-2019) des postes locaux, régionaux et mondiaux en Australie, aux États-Unis, en Suisse, en Afrique du Nord et en Chine, d'abord dans le marketing ensuite dans la direction générale.

Marianne apporte son expérience en matière de stratégie, d'opérations, de marketing et d'innovation dans les domaines de l'alimentation et des boissons, et de la nutrition, santé et bien-être. Elle a également dirigé les affaires laitières de Nestlé en Afrique du Nord (2011-2014) et en Chine (2014-2017).

Dans son rôle le plus récent chez *Amway* en Californie en tant que Vice-Presidente *Global Nutrition* (2020-2023), elle a développé et exécuté avec ses équipes basées en Chine et aux États-Unis, la stratégie de croissance de *Nutrilite,* marque leader de vitamines et de compléments alimentaires, aidant ainsi les entrepreneurs *d'Amway* à développer un business axé sur la santé, le bien-être, et les bienfaits des plantes.

Elle est diplômée d'une BA – Maitrise - *Licenciatura* en Langues et Commerce, Université d'Aix-Marseille, France et universités partenaires au Royaume-Uni et en Espagne (programme Erasmus menant à des diplômes dans les 3 pays) ; d'un master en Administration des Entreprises (MBA), Institut d'Administration des Entreprises (IAE) d'Aix-en-Provence, France. Et elle a également suivie une formation *executive training* chez Nestlé, China Europe International Business School, Shanghai.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administratrice de Bel

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Néant

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Vice-Présidente Régional Opérations *North América, Gategroup*
- Mentor chez *Orbit Startups*, depuis 2019

MANDATS ÉCHUS GROUPE EXERCÉS, AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Global Vice-Président Nutrition, *Amway* de 2020 à 2023



Administrateur

Né en 1979
Nationalité française

Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

M. Florian Sauvin déclare être partie aux Pactes des actionnaires familiaux d'Unibel conclu en date du 19 septembre 2013 publié par l'Autorité des marchés financiers le 26 septembre 2013 et du 16 décembre 2024 publié par l'Autorité des marchés financiers le 24 décembre 2024. (voir paragraphe 6.1.1)

Florian Sauvin

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M. Florian Sauvin a occupé les fonctions d'administrateur de Bel entre le 26 août 2009 et le 12 mai 2015, date à laquelle il a été désigné en qualité de représentant permanent d'Unibel au Conseil d'administration de Bel, en remplacement de M. Pascal Viénot. M. Florian Sauvin a été coopté en qualité d'administrateur en remplacement de M. James Lightburn en date du 28 juillet 2018. Cette cooptation a été ratifiée par l'Assemblée générale du 22 mai 2019. Son mandat d'administrateur a été renouvelé en 2020, puis en 2024. Son mandat court jusqu'à l'Assemblée générale annuelle appelée à se tenir en 2028. Et depuis le 14 mai 2020, M. Florian Sauvin occupe également la fonction de Président du Conseil de surveillance d'Unibel, holding animatrice de Bel, jusqu'à l'Assemblée générale d'Unibel en 2026.

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
- Membre du comité d'audit Unibel
- Administrateur de Bel
- Cogérant de Sopaic
- Trésorier de la Fondation d'entreprise Bel
- Membre du Comité stratégique d'Unibel

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 SAUFI1
- 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
- Membre du Comité stratégique de Physio SAS
- Gérant de la SCI SNAP
- Gérant de la société OCTOPUS
- Gérant de la SCI Montagne-Noire
- Gérant de la SCI QANIK
- Gérant de la SARL New-Well Street
- Gérant de SC ABBEY Road

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Administrateur de Biomass Holding SAL

MANDATS ÉCHUS GROUPE, EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Membre du Directoire d'Unibel



Représentant permanent d'Unibel, administrateur

Né en 1962
Nationalité française

Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

Éric de Poncins

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

Monsieur Eric de Poncins a été nommé en qualité de représentant permanent d'Unibel le 2 septembre 2022, le mandant d'Unibel expirant à l'issue de l'assemblée génrale annuelle à venir en 2025.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

Au sein du Groupe depuis 2000, il a occupé les fonctions de Directeur stratégie et développement de Bel SA. Entre 2007 et 2012, Éric de Poncins a été Directeur général de la région Amériques (nord et sud) puis Amériques – Asie, Pacifique. Dès son arrivée à la mi-2022, il a été membre du Comité de direction/Comité exécutif du Groupe. De 1990 à 2000, Éric de Poncins a exercé différentes fonctions au sein du groupe Pernod Ricard, du contrôle de gestion à la direction générale du groupe en qualité de Directeur du Développement. Dès sa sortie de l'INA PG en 1986, et avant de rejoindre l'industrie, il a exercé différentes fonctions dans les domaines de l'audit au sein du Cabinet Mazars Guérard, en France, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Depuis 2016, Éric de Poncins est Administrateur Indépendant et Président du Comité stratégique du groupe Bollinger.

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 (société cotée)
- Représentant permanent d'Unibel, administrateur au Conseil d'administration de Bel SA
- Membre du Comité stratégique d'Unibel

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Administrateur et Président du Comité Stratégique du groupe Bollinger
- Membre du Comité consultatif du Fonds *French Food Capital1*

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Néant

MANDATS ÉCHUS GROUPE EXERCÉS, AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Néant



Censeur

Né en 1970
Nationalité française

Adresse professionnelle

Rue François 1er
75008 Paris

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

Nawfal Trabelsi

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

Monsieur Nawfal Trabelsi a été nommé en qualité de censeur au Conseil d'administration en date du 12 octobre 2022 pour une durée de quatre ans et expirant à l'issue de l'assembléee générale annuelle à tenir en 2026.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

Nawfal Trabelsi est diplômé de l'ENSEEIHT de Toulouse en tant qu'Ingénieur en Télécommunications.

Nawfal a commencé sa carrière en 1993 chez Procter & Gamble au sein du département Marketing.

De 1996 à 2000, Nawfal a travaillé à Disneyland Paris en tant que responsable des partenariats FMCG pour l'Europe avant de rejoindre McDonald's France en 2000 en tant que responsable du retail marketing.

Au cours des 15 années suivantes, Nawfal a évolué et occupé plusieurs postes de direction au sein des fonctions marketing et communication, dont celui de CMO, avant de prendre les rênes en tant que Président-Directeur Général de McDonald's France en 2015.

En juin 2022, il rejoint Lov Group Invest en tant qu'associé et Directeur Général de Lov & Food. Il est également Directeur Général de Financière *Lov Lifestyle*.

NATURE DE TOUT LIEN FAMILIAL EXISTANT ENTRE LES MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE UNIBEL-BEL

Néant.

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Censeur au Conseil d'Administration de Bel SA

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS EN FRANCE

- Directeur général Financière *Lov Lifestyle* - Associé et Directeur général *Lov & Food*

MANDATS ET FONCTIONS ACTUELS HORS GROUPE EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Administrateur indépendant Alamar

MANDATS ÉCHUS GROUPE EXERCÉS, AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Néant



Administrateur (représentant les salariés)

Né en 1977
Nationalité française

Adresse professionnelle

2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Restriction à la cession des titres de l'émetteur détenus

Néant

Alexandre Vernier

PÉRIODE D'EXERCICE DES FONCTIONS ET DATE D'EXPIRATION DU MANDAT

M. Alexandre Vernier a été nommé administrateur représentant les salariés du Groupe par décision du Comité central d'entreprise du 28 avril 2022, ayant pris effet le 30 avril 2022 pour une dureé de quatre ans soit jusqu'au 30 avril 2026.

BIOGRAPHIE, EXPERTISE ET EXPÉRIENCE PERTINENTES EN MATIÈRE DE GESTION

Après une maîtrise en physique appliquée, et un diplôme d'ingénieur en emballage et conditionnement de l'ESI Reims, M. Alexandre Vernier a rejoint le Groupe en 2003 en tant qu'ingénieur emballage et conditionnement à l'usine de Dole.

Il a par la suite occupé des fonctions d'ingénieur développement emballage au service R&D à Vendôme, puis plus spécifiquement sur des missions de créativité et d'open innovation avant d'occuper sa fonction actuelle consacrée à la réduction de l'impact des emballages sur l'environnement et l'amélioration des emballages du Groupe.

Au cours de sa carrière, M. Alexandre Vernier a également occupé des fonctions syndicales diverses dans le collège encadrement (délégué du personnel, représentant au CE, CSE, CSEC, Comité Européen, Comité de Groupe, Délégué Syndical Central suppléant). À la suite de sa nomination en qualité d'administrateur représentant les salariés du Groupe le 28 avril 2022, M. Alexandre Vernier a démissionné de tous ses mandats syndicaux, conformément aux dispositions législatives applicables.

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 EXERCÉS À L'ÉTRANGER

- Néant

MANDATS ÉCHUS GROUPE, EXERCÉS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES, EN FRANCE ET À L'ÉTRANGER

- Néant

4.1.2 Déclarations concernant les membres du Conseil d'administration et la Direction générale

Contrats de service

La Société est liée à la société mère Unibel par une convention de trésorerie, autorisée par le Conseil d'administration du 11 octobre 2007, et un contrat de prestations de services en date du 14 décembre 2001, autorisé par le Conseil d'administration du 12 décembre 2001, dont les conditions et modalités sont exposées au paragraphe 4.4.1 du présent rapport annuel « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés ». Ces conventions ont été soumises au dispositif de contrôle des conventions réglementées prévu par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

Conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés

Les informations concernant les conflits d'intérêts et conventions auxquelles les mandataires sont intéressés figurent au paragraphe 4.4.1 « Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés » du présent chapitre.

Arrangement ou accord sur la désignation des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale

Les statuts de la Société ne prévoient aucune règle spécifique applicable à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration. Les dispositions légales s'appliquent.

Restrictions concernant la cession des actions

Dans le cadre des dispositions du Code général des impôts, notamment les articles 787 B, 885-I bis ou 885-I quater, il peut exister des engagements collectifs ou individuels de conservation des actions Bel. Ceux connus de la Société, concernant MM. Antoine Fiévet et Florian Sauvin et la société Unibel, sont rapportés au paragraphe 6.1 « Actionnariat et capital ».

4.1.3 Organisation et fonctionnement des organes d'administration et de direction

Organisation et fonctionnement du Conseil d'administration

Mode de direction de la Société

La Société est administrée par un Conseil d'administration dont le Président est M. Antoine Fiévet.

M. Antoine Fiévet a exercé les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général à compter du 14 mai 2009, fonctions dans lesquelles il a été renouvelé le 14 mai 2018. Depuis le 12 mai 2022, les fonctions de Président et Directeur général sont dissociées.

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.

La direction générale est assurée par Madame Cécile Béliot, nommée le 12 mai 2022. Madame Cécile Béliot est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société. Elle excerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et aux conseils 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, renouvelé les 14 mai 2018 et 12 mai 2022 pour une durée maximale égale à celle de son mandat d'administrateur, soit jusqu'à l'Assemblée générale appelée à se tenir en 2026. 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 aussi 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 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 de la directrice générale. Conformément à la loi, ces limitations sont établies à titre d'ordre interne et ne sont pas opposables aux tiers.

Le Règlement intérieur rappelle également les droits et devoirs des administrateurs dans l'exercice de leur mandat.

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration a fait l'objet d'une modification le 29 juillet 2015 afin de fixer les modalités et conditions d'exercice des fonctions de l'administrateur référent ainsi que les missions confiées. Ce règlement a par la suite de nouveau été révisé et adopté par le Conseil d'administration le 28 juillet 2017 afin de se conformer aux dernières recommandations du Code Middlenext, 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. 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.

Enfin les limitations de pouvoirs de la directrice générale ont été modifées et des règles de majorité renforcée de certaines décisions introduites par le Conseil d'administration du 14 décembre 2023.

Limitations apportées aux pouvoirs de la directrice générale par le Conseil d'administration

En sa qualité de Directrice générale, Mme Cécile Béliot est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. La Directrice générale représente la Société dans ses rapports avec les tiers. Elle a la faculté de déléguer partiellement ses pouvoirs. Elle 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 opérations ou projets d'investissements qui représenteraient une diversification hors des métiers du Groupe ;
- les acquisitions de sociétés, de valeurs mobilières et/ou de fonds de commerce, y compris par voie d'augmentation de capital, de fusion, apport partiel d'actifs, scission, constitution de filiales communes, ou joint-venture, étant précisé que sont exclues du champ d'application de cet article :
  - les prises de participations minoritaires égales ou inférieures à 30% (en ce inclus toute option d'achat et de vente, et sur des bases entièrement diluées) et d'un montant inférieur à 5 millions d'euros ; le seuil de cinq (5) millions d'euros s'entend non seulement du prix mais prend également en compte le montant des engagements que le Groupe contracterait au titre de l'endettement de la cible,
  - les opérations de fusion, scissions, apport partiel d'actifs intervenant entre les filiales du Groupe ainsi que toute opération d'augmentation du capital d'une filiale dès lors que cette augmentation de capital n'a pas pour effet de modifier le contrôle de cette filiale ;
- le nantissement d'actions ou autres droits sociaux de la Société ;
- les projets d'implantation industrielle, et d'ouverture ou d'installations de sites ;
- toute opération financière, tout emprunt, toute ouverture de crédit, toute opération de financement, bancaire ou obligataire, et généralement sous quelque forme que ce soit, à court, moyen ou long terme, d'un montant supérieur à vingt-cinq (25) millions d'euros, ainsi que l'octroi des garanties attachées auxdits financements, à l'exclusion des opérations courantes nécessaires au fonctionnement du cash pooling et de la centrale de paiement (découverts techniques intraday et overnight) ;
- les opérations de restructuration impliquant :
  - la fermeture de tout site industriel et le retrait de toute implantation industrielle, ou leur transfert dès lors que les implications sociales sont significatives,
  - la cession d'activité(s) ou de tout fonds de commerce, y compris par voie de fusion, apport partiel d'actifs, scission, constitution de filiales communes, joint-venture, partenariat avec tous tiers ;
- les acquisitions, cessions, transferts, apports à un tiers ou nantissement de toute marque, d'une valeur supérieure à cinq *(5)* millions d'euros, ainsi que tout accord avec des tiers portant sur l'exploitation des marques cœur du Groupe ;
- les opérations ayant ou pouvant avoir un effet sur le capital social de la Société, telles qu'une augmentation du capital, émission d'obligations, émission de valeurs mobilières donnant accès au capital, attribution d'actions gratuites, stock-options et instruments équivalents ;
- la prise à bail, la location de tous locaux, immeubles, quelle que soit leur affectation, notamment à titre industriel, commercial, de bureaux, d'entreposage, dès lors que le loyer, augmenté des charges et des coûts, immédiats ou futurs, mis à la charge du preneur s'élèvent à, ou peuvent être estimées à plus de cinq (5) millions d'euros annuels ;
- l'acquisition, la cession ou le transfert de tout droit et/ou biens immobiliers dès lors que le prix d'acquisition, de cession ou de transfert est supérieur à cinq (5) millions d'euros, l'affectation en garantie de tous immeubles ou droits immobiliers dont la valeur excède cinq (5) millions d'euros.

Travaux du Conseil d'administration au titre de l'année 2024 et depuis le début de l'année 2025

Au cours de l'année 2024 et depuis le début de l'année 2025, le Conseil d'administration s'est réuni sept fois avec un taux de participation des administrateurs d'environ 99 %.

En 2024, 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), et l'information extra-financière ainsi que le processus d'établissement de cette information. Chacune des réunions du Conseil, appelée à se prononcer sur les comptes a été précédée d'une réunion du Comité d'audit. Les administrateurs ont revu systématiquement les communiqués de presse relatifs à cette information avant leur diffusion.

Lors de chaque réunion, un point a été fait sur la marche des affaires. Une attention régulière a été portée à la situation économique et géopolitique des marchés et à ses impacts sur l'activité du Groupe.

Outre l'examen des sujets structurants d'acquisition ou de cession, les administrateurs ont également échangé sur les investissements industriels, les financements du Groupe et la proposition de nomination d'une nouvelle administratrice. enfin le Conseil d'administration s'est déplacé aux Etats Unis, marché prioritaire pour le Groupe en janvier 2023 et en Chine en janvier 2024 pour une semaine dédiée à la connaissance de ces marchés.

Le Conseil d'administration s'est réuni deux fois depuis le début de l'année 2025. Il s'est notamment penché sur la revue des comptes annuels et des comptes consolidés de l'exercice 2024, 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

Depuis la radiation de la cotation intervenue en date du 25 janvier 2022, le Conseil d'administration ne dispose plus de comités spécialisés, les Comités d'audit et des nominations & des rémunérations ayant été maintenus uniquement au niveau de la Société mère Unibel avec un périmètre élargi à Bel.

Ces comités émettent, chacun dans leur domaine de compétence, des propositions, des recommandations et des avis selon le cas. Ils rendent compte de leurs travaux au conseil d'administration chaque fois que nécessaire.

Comité d'audit d'Unibel

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 2024, 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 de surveillance d'Unibel parmi ses membres, 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 de surveillance d'Unibel désigne le Président du comité, lequel est chargé de diriger les travaux de ce comité.

À la date d'arrêté du présent rapport annuel, le Comité d'audit compte quatre membres : M. Thierry Billot (Président), M. Florian Sauvin, et Mesdames Valentine Fiévet et Joëlle Pacteau. Deux des quatre membres du Comité d'audit sont indépendants selon les critères définis par le Code de gouvernance Middlenext auquel la Société Unibel se réfère. M. Thierry Billot et M^{me} Joëlle Pacteau présentent des compétences particulières en matière financière (pour plus d'information, voir le document d'enregistrement universel d'Unibel).

Le Comité d'audit entend notamment le *Chief Impact Officer* et son équipe en charge des affaires financières, de la RSE, de la consolidation, du contrôle financier et interne et de la trésorerie, et la *Trust & Ethics Chief Officer* notamment en charge des affaires juridiques et de la communication. 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 ;
- examine le rapport de durabilité et son processus d'élaboration.

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 paragraphe 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 2024

Les travaux du Comité d'audit depuis janvier 2024 ont porté principalement sur les points suivants :

- l'examen des comptes consolidés semestriels et annuels du Groupe avec la Direction financière Groupe et les Commissaires aux comptes afin d'analyser les états financiers et comptables pour l'ensemble du Groupe. Lors de chaque présentation des comptes consolidés (semestriels et annuels), les Commissaires aux comptes présentent la synthèse de leurs travaux et leurs conclusions. Les membres du comité se sont entretenus en février 2024, 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 et du rapport de durabilité, 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 2025 a également été présenté en décembre 2024 ;
- le suivi de la gestion des risques : dans le cadre des missions confiées au Comité d'audit en matière de suivi de la gestion des risques, les résultats de l'actualisation de la cartographie des risques Groupe ;
- le comité s'est penché sur les procédures de contrôle interne. À ce titre, le comité a revu certains processus tant dans le cadre des travaux annuels des Commissaires aux comptes que lors des restitutions des missions d'audit interne.

Comité des nominations et des rémunérations d'Unibel

Le Comité des nominations et des rémunérations d'Unibel se réunit au moins quatre fois par an, et autant que nécessaire sur convocation de son Président. En 2024, le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni huit fois, avec un taux de présence de 100 %.

Le Comité des nominations et des rémunérations se compose de trois membres au moins, membres du Conseil de surveillance, un membre au moins devant être choisi parmi les membres indépendants. Le Président du comité est désigné parmi les membres du Conseil de surveillance d'Unibel. Pour l'accomplissement de ses travaux, le Comité des nominations et des rémunérations peut s'entourer d'avis d'experts extérieurs et recourir, en tant que de besoin et à titre consultatif, aux spécialistes internes du Groupe, et notamment le Directeur des ressources humaines, pour toutes les questions traitées par le comité.

À la date du présent rapport annuel, le Comité des nominations et des rémunérations compte trois membres : M^{me} Joëlle Pacteau, Présidente du comité, M. Thierry Billot et M^{me} Cécile Tandeau de Marsac.

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 2024

Le Comité des nominations et des rémunérations a essentiellement examiné les points suivants :

- la situation des mandats des administrateurs qui arrivent à échéance en 2025 ;
- les plans de succession des dirigeants ;
- la détermination des objectifs de performance entrant dans la rémunération des cadres dirigeants et membres du Comité exécutif, l'examen des conditions de réalisation de ces objectifs ;
- la cohérence de la politique de rémunération des principaux cadres dirigeants du Groupe ;
- la politique d'attributions d'actions de performance au profit du personnel et/ou des mandataires sociaux de la Société et de ses filiales et, à ce titre, la recommandation de la mise en œuvre d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance au bénéfice de collaborateurs ;
- la revue du processus d'évaluation des travaux du Conseil d'administration;
- la revue du plan d'actionnariat salarié en 2025.

Comité stratégique Unibel

Le Directoire d'Unibel, holding animatrice de Bel, s'appuie dans ses analyses et réflexions sur un comité, dit « Comité Stratégique » aujourd'hui composé, outre les deux membres du Directoire, de Thierry Billot et Florian Sauvin, membres du Conseil d'administration. Ce Comité s'est réuni sept fois en 2024 pour débattre de la stratégie, des principaux investissements, des perspectives d'exploitation, de l'organisation du Groupe. La composition de ce Comité pourra évoluer afin d'adapter les expertises et sensibilités des participants de chaque réunion à la nature des sujets portés à son ordre du jour.

4.2 • Procédures de gestion des risques et de contrôle interne

4.2.1 Définitions et objectifs

Le contrôle interne est un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de la Société qui :

- doit lui permettre de faire face de manière appropriée aux risques significatifs qu'elle peut rencontrer, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité ;
- et contribue ainsi à l'utilisation efficiente de ses ressources et à l'efficacité de ses opérations.

Conformément à la définition du cadre de référence publié par l'Autorité des marchés financiers (AMF), le contrôle interne en vigueur dans le Groupe Bel vise plus particulièrement à assurer :

- la réalisation effective des objectifs fixés par le Conseil d'administration ;
- la conformité des actes de gestion et de production des opérations industrielles et commerciales avec les lois et règlements, ainsi qu'avec les règles internes applicables au sein du Groupe ;
- la protection des actifs matériels et intellectuels du Groupe ;
- la prévention et la détection des fraudes et des erreurs ;
- la qualité et la production en temps utile des informations financières et comptables rendant compte de l'activité et des perspectives du Groupe.

Le processus de contrôle interne est en vigueur au sein de l'ensemble du Groupe constitué par la société Bel et ses filiales françaises et étrangères.

Comme tout système de contrôle, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que tous les risques d'erreur ou de fraude sont totalement éliminés ou maîtrisés.

4.2.2 Environnement de contrôle interne de la Société

Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, sociétales, environnementales, financières et industrielles de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction générale. Il est régulièrement informé, soit directement, soit par l'intermédiaire de ses comités, de tout événement significatif dans la marche des affaires de la Société. Lors de chaque réunion du Conseil d'administration, le Président porte à la connaissance des administrateurs les principaux faits et événements significatifs de la vie du Groupe et intervenus depuis la dernière réunion du Conseil. Chaque réunion du Conseil d'administration est également l'occasion de faire le point sur l'activité de la Société et ses perspectives d'avenir.

La Direction générale

Le contrôle interne est mis en œuvre dans le Groupe sous l'impulsion du Président-directeur général. Il s'appuie sur un Comité exécutif, lieu de coordination opérationnelle en charge de la bonne exécution de la stratégie et des politiques du Groupe.

Les Directions opérationnelles et les Directions des fonctions support

L'ensemble des acteurs du Groupe Bel participe au processus de contrôle interne. Le dirigeant, et l'ensemble des collaborateurs, chacun à leur niveau respectif dans l'organisation, jouent un rôle dans la maîtrise des activités. Les cadres opérationnels et fonctionnels sont garants d'une gestion efficace des risques associés aux domaines qui dépendent de leurs responsabilités.

Dans les différents métiers, une organisation transversale soutient les activités locales en matière industrielle, achats, logistique, recherche et innovation, réglementation produit, marketing, stratégie commerciale et réseaux transversaux. Les fonctions supports, telles que la Direction de l'Impact en charge de la finance et de la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise), la Direction des systèmes d'information, la Direction des ressources humaines, la Direction communication et la Direction juridique & des risques (devenue depuis 2023 la Direction de la Confiance et de l'Éthique - *Trust & Ethics* - qui regroupe notamment le juridique, la qualité, la réglementation, les risques, la communication et les affaires publiques), viennent renforcer cette organisation.

La Direction des risques

Rattachée à la Direction de la Confiance et de l'Éthique - *Trust & Ethics*, cette Direction a la charge de développer une stratégie de gestion globale des risques et d'en déployer la démarche, en identifiant et évaluant les risques auprès des Directions du Groupe, en s'assurant du suivi des plans d'actions permettant de les traiter.

Elle met à disposition un processus et des outils afin d'élaborer et mettre à jour régulièrement les cartographies des risques Groupe, métiers et locaux. Elle coordonne les plans d'actions de mitigation des risques Groupe auprès d'un réseau de propriétaires de risques et fournit la vision globale de la gestion des risques au Comité exécutif et au Comité d'audit.

Par ailleurs, elle anime et pilote le dispositif de gestion de crise pour le Groupe, qui a pour objectif de prévenir, autant que possible, les crises et de réduire leurs impacts sur les personnes, la réputation, l'environnement et les biens. Elle s'assure de la correcte préparation des entités opérationnelles à la gestion de crise.

Le Département contrôle interne

Une cellule de coordination et d'animation de la mise à jour des procédures du Groupe, rattachée à la Direction financière du 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. L'outil GRC (*Governance, Risk and Compliance*) de SAP est utilisé pour s'assurer que la modification des droits d'accès ne crée pas de nouveaux risques non contrôlés en termes de ségrégation des fonctions.

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 de la Directrice générale (pour davantage d'informations, se référer au paragraphe 4.1.3 « 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 *Trust & Ethics*, en coordination avec la Direction des ressources humaines, en assure le suivi.

4.2.3 Gestion des principaux risques

Le Groupe évalue régulièrement les risques exogènes et endogènes auxquels il est confronté, et en particulier ceux encourus du fait de la production et de la commercialisation de produits alimentaires.

Les organes de contrôle du Groupe, grâce au dispositif de gestion globale des risques et aux procédures spécifiques qui l'accompagnent, s'assurent que ces derniers sont correctement traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs de la Société.

Les risques inhérents aux activités du groupe Bel sont pris en compte dans l'élaboration des budgets et la détermination des objectifs alloués au Groupe Bel et à ses filiales.

Certaines procédures de contrôle interne mises en place par la Société sont fondées sur l'adéquation entre le niveau de contrôle et les enjeux et objectifs propres au Groupe. Pour plus d'informations, voir le paragraphe 2.1 « Politique de gestion globale des risques ».

4.2.4 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de la Société

Organisation de la fonction comptable, financière, juridique, systèmes d'information et risques

La Direction financière du Groupe et la Direction des systèmes d'information d'une part et la Direction juridique et des risques d'autre part sont placées respectivement sous l'autorité du Directeur de l'Impact et de la Directrice - *Trust & Ethics*.

Elles couvrent :

- la Direction du contrôle financier ;
- la Direction de la trésorerie et assurances ;
- la Direction fiscale ;
- les Directions financières des « marchés », « opérations » et « stratégies de croissance » ;
- la Direction des systèmes d'information ;
- la Direction de l'audit interne ;
- la Direction juridique;
- la Direction des risques.

Direction du contrôle financier

La Direction du contrôle financier 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.

Le service du contrôle financier 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 et élaboré en interne.

Ce service a également la responsabilité de l'animation du processus budgétaire et des différents réestimés réalisés dans l'année.

Il 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. Il est responsable des différents plans de comptes déployés dans les différents outils de reporting financier du Groupe (comptabilité et gestion).

Il 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. Il 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 inter compagnies) 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.

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 par la Direction des systèmes d'information rattachée depuis le 9 janvier 2023 au *Chief Strategy, Transformation, Data and Tech Officer.*

Le Groupe 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 de la Confiance et de l'Éthique - *Trust & Ethics* - qui regroupe notamment le juridique, la qualité, la réglementation, les risques, la communication et les affaires publiques

Cette Direction est responsable de la sécurité juridique des opérations effectuées par le Groupe. 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 et 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 soient correctement identifiés et traités et ne compromettent pas l'atteinte des objectifs. En outre, elle contribue à maîtriser et réduire l'exposition des actifs matériels et immatériels afin d'assurer la pérennité du Groupe.

Cette Direction a fait l'objet d'une transformation et d'une réorganisation en intégrant, à compter de l'année 2023, la partie qualité, réglementation, communication et les affaires publiques. À cette occasion, cette Direction a été rebaptisée Direction de la Confiance et de l'Éthique - *Trust & Ethics* -.

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 par la Direction du contrôle financier.

4.3 • Transactions avec des parties liées

4.3.1 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024)

À l'Assemblée générale de la Société,

Bel
2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

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 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Convention approuvée au cours de l'exercice écoulé

Nous avons par ailleurs été informés de l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, de l'avenant à la convention suivante, déjà approuvé par l'Assemblée générale du 16 mai 2024, sur rapport spécial des Commissaires aux comptes du 19 mars 2024.

Avenant à la convention de prestations de services avec la société Unibel

Les personnes concernées sont :

- Monsieur Antoine Fiévet, Président de Bel et membre du Directoire d'Unibel ;
- Monsieur Florian Sauvin, administrateur de Bel et Président du Conseil de surveillance d'Unibel ;
- Monsieur Eric de Poncins, représentant permanent d'Unibel, administrateur de Bel, et Président du Directoire d'Unibel.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 12 décembre 2001, a autorisé la conclusion d'une convention de prestations de services avec la société Unibel.

Par un avenant autorisé par le Conseil d'administration en date du 13 novembre 2012, la clause de renouvellement par tacite reconduction a été modifiée en clause de durée indéterminée et les annexes portant sur la nature des prestations réalisées et la nature des coûts engagés par la société Unibel ont été actualisées.

Un second avenant à la convention de prestations de services conclue le 14 décembre 2001, ayant pour objet la révision de la marge applicable avec effet rétroactif au 1er janvier 2022 a été signé le 16 janvier 2024 sans que la procédure d'autorisation ait été suivie par simple omission. Il est rappelé que cette convention est essentielle dans la caractérisation du rôle d'Unibel en tant que société holding animatrice.

Le montant comptabilisé en charges d'exploitation et facturé par la société Unibel à votre Société au titre de l'exercice 2024 est de 3 424 141,15 euros hors taxes.

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

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.

Convention de trésorerie avec la société Unibel

Les personnes concernées sont :

- Monsieur Antoine Fiévet, Président de Bel et membre du Directoire d'Unibel ;
- Monsieur Florian Sauvin, administrateur de Bel et Président du Conseil de surveillance d'Unibel ;
- Monsieur Eric de Poncins, représentant permanent d'Unibel, administrateur de Bel, et Président du Directoire d'Unibel.

Votre Conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 octobre 2007, a autorisé la conclusion d'une convention de trésorerie entre la société Bel et la société Unibel dont l'objet est l'octroi par la société Unibel d'une avance de trésorerie, initialement d'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 de plafond à l'avance pouvant être consentie par la société Unibel à la société 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 1er 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 1er 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 par un cinquième avenant de majorer le taux d'intérêt appliqué aux avances consenties, basé sur l'EONIA quotidien, à 100 points de base, avec effet au 1er 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.

Enfin, votre Conseil d'administration, lors de sa réunion du 19 octobre 2023, a autorisé la conclusion d'un sixième avenant à la convention de trésorerie en date du 11 octobre 2007, visant à substituer l'ESTER à l'EONIA avec effet au 1er décembre 2023.

Le montant des intérêts comptabilisés en charges financières au titre de l'exercice 2024 s'est élevé à 2 909 456,72 euros et le montant de l'avance de trésorerie versée par la société Unibel était de 50 457 847,40 euros au 31 décembre 2024.

Conventions de titrisation

L'actionnaire et la personne concernés sont :

- Monsieur Antoine Fiévet, Président de Bel et Président du Conseil d'administration de Bel Belgium.

Le Conseil d'administration du 17 mars 2022 a décidé la mise en place d'un programme de titrisation des créances commerciales du groupe Bel pour un montant maximal de 200 millions d'euros.

Ainsi, aux termes d'un contrat-cadre de cession et de gestion des créances soumis au droit français conclu notamment entre la société Bel, un établissement financier, et les entités du groupe Bel concernées, il a été convenu que la société Bel céderait à cet établissement financier les créances.

L'opération de titrisation serait mise en place pour une durée maximale de cinq ans à compter de la première date de cession de créances étant précisé que l'établissement financier et la société Bel pourront y mettre fin à tout moment, sous réserve de respecter un préavis.

Le Conseil d'administration du 25 novembre 2022 a décidé l'autorisation de la signature d'avenants en vue de porter le montant maximal du programme de titrisation à 250 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, le montant des frais financiers nets des refacturations aux entités du groupe Bel concernées comptabilisé dans les charges financières de l'exercice s'est élevé à 3 608 883,51 euros et le montant des créances cédées par la société Bel s'élevait à 52 244 649,29 euros.

Conventions au bénéfice de Madame Cécile Béliot, Directrice générale

La personne concernée est Madame Cécile Béliot, Directrice générale de la société Bel.

Le Conseil d'administration du 12 mai 2022 a, au bénéfice de Madame Cécile Béliot, Directrice générale de la société Bel, décidé de :

- souscrire auprès de la société GSC une assurance chômage dirigeant ;
- souscrire un contrat de retraite supplémentaire d'entreprise « PER Entreprises » ;
- faire bénéficier du régime de prévoyance et de frais de santé actuellement en place pour tout le personnel de la Société en France ;
- souscrire une assurance Responsabilité des dirigeants ;
- conclure une convention relative à une indemnité de départ contraint (soumise au vote des actionnaires en cas de départ à l'initiative de la Société).

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2025

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Xavier Belet

Grant Thornton
Vincent Frambourt

4.3.2 Parties liées

Les informations relatives aux parties liées sont présentées dans la Note 8 relative aux comptes consolidés présentée au paragraphe 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2024 » du présent rapport annuel.

Société patrimoniale de la famille Fiévet-Bel, Unibel détient avec la famille Fiévet Bel 100 % du capital et des droits de vote de Bel. Unibel est la société holding animatrice du Groupe ; elle assure pour l'ensemble du Groupe les missions de réflexion et de définition des orientations stratégiques ; ses dirigeants conçoivent et développent les scénarios de stratégie économique, politique et financière ; ils en animent la mise en place et en contrôlent l'exécution. Unibel rend en outre des services spécifiques. Ces prestations, composées pour l'essentiel des charges de personnel, sont refacturées au prix de revient à Bel majorées d'une marge fixe de 10 %, en application du contrat du 14 décembre 2001 et de son avenant du 13 novembre 2012. Il est souligné que les mandataires dirigeants d'Unibel, qui sont aussi dirigeants de Bel, sont rémunérés exclusivement par Unibel.

Au 31 décembre 2024, le montant des transactions avec les parties liées comprend 6,1 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 3,2 millions de frais de personnel refacturés à Bel au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2001 et 9,9 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Proche et Moyen-Orient Beyrouth, Bel Middle East, etc.) à Bel.

Les dettes et comptes courants associés avec les parties liées concernent essentiellement la société mère Unibel, dont 51,4 millions d'euros en compte courant, contre 45,7 millions d'euros au 31 décembre 2023 (voir Note 4.14).

Les titres Unibel détenus par la société Sofico sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2024, pour un montant de 192,4 millions d'euros (voir Note 4.5).

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.



5.



INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES



5.1	Informations financières historiques	286
5.2	Informations financières retraitées	286
5.3	Examen de la situation financière et du résultat	287
5.4	Trésorerie et capitaux	288
5.5	États financiers	290
5.6	Vérification des informations financières annuelles	373
5.7	Date des dernières informations financières	376
5.8	Informations financières intermédiaires et autres	376
5.9	Politique de distribution de dividendes	376
5.10	Procédures judiciaires et d'arbitrage	376
5.11	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	376





5.1 • Informations financières historiques

En application de l'article 19 du Règlement (UE) n° 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent rapport annuel :

- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2023 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 2023 qui figurent dans le Rapport Annuel de la Société ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022 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 2022 qui figurent dans le Rapport Annuel de la Société ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2023 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2023 qui figurent dans le Rapport Annuel de la Société ;
- les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2023 et le Rapport des Commissaires aux comptes relatif aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2022 qui figurent dans le Rapport Annuel de la Société.

Les Rapports Annuels cités figurent sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

5.2 • Informations financières retraitées

Ce paragraphe est sans objet.

5.3 • Examen de la situation financière et du résultat

5.3.1 Situation financière

L'évolution de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2024 peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023	2022
Capitaux propres totaux	1 522,8	1 525,5	1 592,5
Dette financière nette [(a)]	892,1	838,7	778,1
Dette financière nette/capitaux propres totaux	0,59	0,55	0,49

(a) Voir détail de l'endettement financier net Note 4.14.

Au 31 décembre 2024, la santé financière du Groupe Bel est robuste. Sa dette financière nette s'élève à 892,1 millions d'euros, comparée à 838,7 millions d'euros au 31 décembre 2023. Les capitaux propres du Groupe atteignent 1 522,8 millions d'euros, contre 1 525,5 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Le niveau de liquidité du Groupe est élevé avec 502,5 millions d'euros d'excédents de trésorerie et équivalents à fin décembre 2024, ainsi que 550 millions d'euros de ligne de crédit non tirée, dont la maturité est en 2029.

En avril 2024, Bel a réalisé avec succès une émission obligataire de 350 millions d'euros à 5 ans, assortie d'un coupon annuel de 4,375 %. L'émission a été sursouscrite près de 7 fois avec un carnet d'ordres supérieur à 2,3 milliards d'euros, témoignant de la confiance des investisseurs, de la perception très positive de la signature de Bel et de sa résilience financière.

Les autres informations relatives à la situation financière du Groupe figurent au paragraphe 5.4.2 et au paragraphe 5.5 « États financiers » du présent rapport annuel.

5.3.2 Chiffre d'affaires et résultat opérationnel

L'année 2024 est marquée par une performance financière robuste tirée par la croissance volume/mix (+4,3 %) et les efforts de productivité. Le chiffre d'affaires à 3 738,9 millions d'euros est en croissance organique de +3,4 % et en progression de +2,6 % en données publiées.

Le résultat opérationnel courant du Groupe atteint 253,3 millions d'euros, en progression de +1,1 % par rapport à l'exercice précédent. La marge opérationnelle courante du Groupe s'établit à 6,8 %. Cette année le Groupe enregistre pour la 4ème année consécutive une productivité record dans ses usines, ce qui lui permet de réinvestir derrière ses marques pour accompagner la croissance du Groupe notamment aux Etats-Unis.

À fin 2024, le résultat financier s'élève à - 50,4 millions d'euros, en hausse de 2,2 millions d'euros, ce qui s'explique principalement par un accroissement des charges d'intérêts liées à l'augmentation de la dette financière nette moyenne compensé par des effets de change favorables.

La charge d'impôt atteint 72,6 millions d'euros en 2024 contre 93,9 millions d'euros en 2023, ce qui s'explique principalement par la diminution du résultat avant impôt de 37,4 millions d'euros. Après prise en compte du résultat financier et de la charge d'impôt, le résultat net part du Groupe ressort à 53 millions d'euros, par rapport à 69,2 millions d'euros en 2023 soit une baisse de 16,2 millions d'euros.

Enfin, le Groupe a dégagé un free cash-flow de près 31 millions d'euros en 2024 par rapport à 55 millions en 2023. À données comparables, le niveau de free cash-flow serait de 99 millions d'euros (le niveau affiché étant pénalisé par un effet « calendaire » de paiements des dettes fournisseurs en 2024). Ce niveau de free cash-flow intègre également des décaissements nets au titre des investissements pour un montant de 192 millions d'euros (+24 millions d'euros par rapport à 2023), qui traduisent à la fois les efforts d'accélération de transformation digitale du Groupe et le plan de soutien à la croissance future du Groupe.

5.4 • Trésorerie et capitaux

5.4.1 Informations sur les capitaux de la Société

Les informations relatives aux capitaux propres du Groupe figurent au paragraphe 5.5.1 du présent rapport annuel.

5.4.2 Source et montant des flux de trésorerie consolidés du Groupe

Les informations relatives aux flux de trésorerie figurent au paragraphe 5.5.1 du présent rapport annuel. Ils peuvent se résumer comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023	2022
Marge brute d'autofinancement	403,1	390,8	328,8
Impôts sur le résultat payés	(95,9)	(61,7)	(23,8)
Variation du Besoin en Fond de Roulement d'exploitation	(1,9)	(42,9)	97,0
Total Flux liés à l'Exploitation	**305,3**	**286,2**	**402,0**
Flux liés à l'Exploitation	305,3	286,2	402,0
Flux liés à l'Investissement	(189,0)	(172,4)	(449,6)
Flux liés au Financement	(238,6)	(71,6)	165,3
Variation de trésorerie	**(122,3)**	**42,3**	**117,7**
Variation cours des devises	(7,8)	(5,2)	(12,6)
Variation de trésorerie nette	**(130,1)**	**37,0**	**105,1**
Trésorerie nette Ouverture	632,5	595,6	490,4
Trésorerie nette Clôture	502,5	632,6	595,6
Variation de trésorerie nette	**(130,1)**	**37,0**	**105,1**
Endettement financier brut	1 399,5	1 472,5	1 374,2
Concours bancaires courants	7,9	9,1	4,9
Trésorerie et équivalents	(510,4)	(641,7)	(600,5)
Autres actifs financiers	(4,9)	(1,1)	(0,5)
Endettement financier global net	**892,1**	**838,7**	**778,1**

L'endettement financier global net comprend, au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023, les dettes locatives pour respectivement 91,8 millions d'euros et 77,8 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 2024, 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 - ligne de crédit syndiqué, Prêt Participatif Relance, emprunt obligataire type Euro PP et US Private Placement, et emprunts type *Schuldschein,* la société Bel s'est engagée à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,75. Ce ratio est testé au moins une fois par an. Son non-respect pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette.

Au 31 décembre 2024, le ratio de levier financier s'élève à 2,14 contre 2,07 au 31 décembre 2023 (Note 4.15 des notes annexes aux états financiers consolidés, figurant au paragraphe 5.5.1).

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2024 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie nets, 502,5 millions d'euros dont 404,5 millions d'euros au niveau de l'entité Bel SA.

La trésorerie disponible dans les pays d'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Asie s'élève à 98,2 millions d'euros au 31 décembre 2024 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 titrisation, des NEU CP (*Negotiable European Commercial Paper)* et NEU MTN *(Negotiable European Medium Term Note),* Prêt Participatif Relance, des placements privés de type Euro PP et US Private Placement, *Schuldscheins,* ou des émissions obligataires publiques (voir Note 4.15.2).

5.5 • États financiers

5.5.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2024

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2024	2023
Chiffre d'affaires	**3.1**	**3 738,9**	**3 644,9**
Coût des produits et services vendus	3.2	(2 693,1)	(2 672,2)
Marge brute		**1 045,9**	**972,7**
Frais commerciaux et de distribution	3.2	(436,7)	(390,1)
Frais de recherche et développement	3.2	(33,5)	(30,5)
Frais généraux et administratifs	3.2	(320,4)	(300,6)
Autres charges et produits opérationnels	3.2	(0,9)	(1,0)
Résultat opérationnel courant avant quote-part des sociétés mises en équivalence		**254,4**	**250,5**
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence[(a)]		(1,1)	0,2
Résultat opérationnel courant après quote-part des sociétés mises en équivalence		**253,3**	**250,7**
Autres charges et produits non courants	3.3	(75,5)	(38,1)
Résultat opérationnel		**177,9**	**212,5**
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	3.4	23,0	19,9
Coût de l'endettement financier brut	3.4	(79,1)	(65,3)
Coût de l'endettement financier net		**(56,1)**	**(45,4)**
Autres produits et charges financiers	3.4	5,8	(2,7)
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence		0,0	0,4
Résultat avant impôt		**127,5**	**164,9**
Charge d'impôt	3.5	(72,6)	(93,9)
Résultat net de l'ensemble consolidé		**54,9**	**71,0**
Intérêts minoritaires		(1,9)	(1,8)
Résultat net part du Groupe		**53,0**	**69,2**

(a) La quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence correspond à la prise de participation dans la JV Britannia Bel Foods Private Limited, société dont l'activité est dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe (ou proche) et dans ses axes stratégiques de développement.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Compte de résultat global

(en millions d'euros)	Notes	2024	2023
Résultat net de la période		**54,9**	**71,0**
Autres éléments du résultat global			
Éléments non recyclables			
Pertes et gains actuariels des engagements de retraite	4.11	(1,3)	(1,8)
Effet d'impôt		0,4	0,5
Pertes et gains latents sur les actifs financiers	4.9.2	(3,9)	1,9
Effet d'impôt		1,0	(0,5)
Éléments recyclables			
Différence de conversion		2,7	(52,4)
Réévaluation hyperinflation		12,2	16,9
Pertes et gains latents sur les couvertures de flux de trésorerie	4.15		
Montants comptabilisés en capitaux propres		(18,6)	(0,4)
Effet d'impôt		4,8	0,1
Total du résultat global reconnu en capitaux propres		**(2,7)**	**(35,6)**
Total du résultat global pour la période		**52,2**	**35,4**
Part du Groupe		49,7	33,5
Intérêts minoritaires		2,5	1,9

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan consolidé

Bilan actif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2024	31/12/2023
• Actifs non courants			
Écarts d'acquisition	4.1	807,1	820,6
Autres immobilisations incorporelles	4.2	619,5	588,9
Immobilisations corporelles	4.3.1	967,6	946,0
Immobilisations corporelles - droits d'usage	4.3.2	87,3	73,1
Participations dans les sociétés mises en équivalence		52,4	51,8
Investissements financiers	4.5	217,7	221,3
Autres actifs financiers	4.4	16,5	17,8
Prêts et avances	4.4	11,2	10,7
Autres créances		2,0	2,8
Actifs d'impôts différés	4.8	13,7	9,7
Total		**2 795,0**	**2 742,7**
• Actifs courants			
Stocks et en-cours	4.6	435,0	437,5
Clients et autres créances	4.7	363,5	319,3
Autres actifs financiers	4.4	15,9	23,3
Prêts et avances	4.4	0,8	0,6
Actifs d'impôts courants		29,3	17,8
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4.14	510,4	641,7
Total		**1 354,9**	**1 440,2**
Total de l'actif		**4 149,9**	**4 182,9**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Bilan passif

(en millions d'euros)	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Capital	4.9.2	8,0	7,9
Primes		44,2	22,0
Réserves		1 475,9	1 476,7
Actions propres	4.9.2	(43,4)	(19,6)
Capitaux propres (part du Groupe)		**1 484,7**	**1 487,0**
Intérêts minoritaires		**38,1**	**38,5**
Capitaux propres		**1 522,8**	**1 525,5**
• Passifs non courants			
Provisions	4.10	7,0	5,0
Avantages du personnel	4.11	38,7	36,5
Passifs d'impôts différés	4.8	300,8	300,4
Dettes locatives supérieures à un an	4.14	72,2	56,5
Emprunts et dettes financières supérieurs à un an	4.14	1 053,4	906,3
Autres passifs	4.12	85,0	85,6
Total		**1 557,1**	**1 390,2**
• Passifs courants			
Provisions	4.10	16,2	5,9
Avantages du personnel	4.11	4,2	3,1
Dettes locatives inférieures à un an	4.14	19,6	21,2
Emprunts et dettes financières inférieurs à un an	4.14	227,9	463,0
Autres passifs financiers	4.16	11,6	6,7
Fournisseurs et autres dettes	4.13	740,1	702,5
Passifs d'impôts exigibles	4.8	42,6	55,6
Concours bancaires et autres emprunts	4.14	7,9	9,1
Total		**1 070,0**	**1 267,2**
Total des capitaux propres et passif		**4 149,9**	**4 182,9**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers 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 31/12/2022		**5 205 446**	**10,3**	**22,0**	**(142,8)**	**(718,9)**	**96,1**	**2 281,0**	**1 547,7**	**44,7**	**1 592,5**
Résultat de la période							69,2	0,0	69,2	1,8	71,0
Autres éléments du résultat global	4.9.3				(52,5)		0,0	16,8	(35,7)	0,1	(35,6)
Résultat global					***(52,5)***		***69,2***	***16,8***	***33,5***	***1,9***	***35,4***
Affectation du résultat de la période antérieure							(96,2)	96,2			
Dividendes versés								(99,6)	(99,6)	(8,4)	(107,9)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres retraité								3,1	3,1	0,3	3,4
Rachat d'actions propres											
Actions propres distribuées		12 085				2,2			2,2		2,2
Situation au 31/12/2023		**5 217 531**	**10,3**	**22,0**	**(195,3)**	**(716,7)**	**69,2**	**2 297,6**	**1 487,0**	**38,5**	**1 525,5**
Complément du nombre d'actions en circulation [(a)]		73 045 434									
Résultat de la période							53,0		53,0	1,9	54,9
Autres éléments du résultat global	4.9.3				2,1			(5,4)	(3,3)	0,5	(2,7)
Résultat global					***2,1***			***(5,4)***	***49,7***	***2,5***	***52,2***
Affectation du résultat de la période antérieure							(69,2)	69,2			
Dividendes versés								(54,9)	(54,9)	(2,9)	(57,8)
Autres variations de valeur reconnues directement en capitaux propres								4,3	4,3	0,0	4,3
Mouvements au titre du plan mondial d'actionnariat salarié	4.9.2	912 118	0,1	22,2		(22,3)			0,1	0,0	0,1
Rachat d'actions propres		(71 018)				(5,2)			(5,2)		(5,2)
Actions propres distribuées		194 760				3,6			3,6		3,6
Situation au 31/12/2024		**79 298 825**	**10,4**	**44,2**	**(193,2)**	**(740,5)**	**53,0**	**2 310,8**	**1 484,7**	**38,1**	**1 522,8**

(a) Complément du nombre d'actions en circulation multiplié par 15 selon les décisions du Conseil d'Administration du 27 mai 2024, soit 73 045 434 pour atteindre un nombre total de 78 262 965 actions en circulation hors actions auto-détenues (voir Note 4.9.2).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau des flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2024	2023
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles			
Résultat avant impôts	4.9.2	127,5	164,9
Ajustements pour :			
Amortissements et provisions		191,8	150,3
Amortissements sur droits d'usage	4.3	23,3	23,8
Plus ou moins values de cession		3,7	2,3
Reclassement du résultat financier	3.4	46,0	45,3
Reclassement du résultat financier - droits d'usage	3.4	4,3	2,8
Élimination du résultat des sociétés mise en équivalence		1,1	(0,7)
Autres éléments non monétaires du résultat		5,4	2,1
Marge brute d'autofinancement		**403,1**	**390,8**
Variation des stocks, créances et dettes courants	5.1	(3,5)	(37,3)
Variation des créances et dettes non courantes		1,6	(5,6)
Impôts sur le résultat payés		(95,9)	(61,7)
Flux nets de trésorerie générés par les activités opérationnelles	**(1)**	**305,3**	**286,2**
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement			
Acquisitions d'activités		(0,0)	(0,7)
Cessions d'activités		0,0	0,0
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	(194,5)	(171,3)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5.2	0,4	0,7
Subventions d'investissement encaissées		1,7	2,2
Acquisitions d'actifs financiers		(2,7)	(7,5)
Cessions d'actifs financiers		3,4	1,7
Dividendes reçus		2,7	2,4
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	**(2)**	**(189,0)**	**(172,4)**
Flux de trésorerie liés aux opérations de financement			
Dividendes versés		(57,8)	(108,0)
Intérêts payés		(51,7)	(42,7)
Charges d'intérêts - droits d'usage		(4,3)	(2,8)
Augmentation de capital [(a)]	4.9.2	22,3	
Augmentations dettes locatives		4,3	2,0
Remboursements dettes locatives		(28,8)	(25,8)
Variation des comptes courants avec les entités hors périmètre	5.3.1	3,6	27,9
Achats / cessions d'actions propres [(a)]	4.9.2	(24,0)	(0,0)
Émissions d'emprunts et dettes financières	5.3.2	481,0	614,0
Remboursements d'emprunts et dettes financières	5.3.2	(583,1)	(536,3)
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	**(3)**	**(238,6)**	**(71,6)**
Variation nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie	**(1)+(2)+(3)**	**(122,3)**	**42,3**
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à l'ouverture		**632,5**	**595,6**
Incidence des variations des cours des devises		(7,8)	(5,2)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets à la clôture	**4.14**	**502,5**	**632,5**
À la date de clôture, la trésorerie nette est ainsi composée :			
Valeurs mobilières de placement	4.14	153,1	98,7
Disponibilités	4.14	357,3	543,0
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	4.14	(7,9)	(9,1)
Total		**502,5**	**632,5**

(a) Les mouvements en 2024 intègrent les flux liés à la mise en place du plan mondial d'actionnariat salarié tel qu'expliqués en Note 4.9.2.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Annexes aux comptes consolidés

NOTE 1	Principes, règles, méthodes comptables et faits marquants de l'exercice	296
NOTE 2	Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées	299
NOTE 3	Compte de résultat	300
NOTE 4	Bilan	304
NOTE 5	Flux de trésorerie	329
NOTE 6	Engagements financiers	330
NOTE 7	Litiges	331
NOTE 8	Parties liées	331
NOTE 9	Événements postérieurs à la clôture	332
NOTE 10	Périmètre de consolidation	332
NOTE 11	Honoraires des Commissaires aux comptes	334

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 2024 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 2024 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 28 février 2025.

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 1er janvier 2024

Les normes, amendements et interprétations applicables à compter du 1er janvier 2024 n'ont pas d'impact significatif sur les comptes consolidés du Groupe ou sont non applicables. Il s'agit principalement de :

- l'amendement IFRS 16, dettes sur obligation locative dans une opération de cession et de lease-back ;
- l'amendements IAS 1, Présentation des états financiers : classement des dettes en courant ou non courant, et dettes non courantes comprenant des covenants ;
- l'amendement IAS 7 et IFRS 7, Présentation des états financiers - affacturage inversé - accords de financement des dettes fournisseurs ;
- l'interprétation IFRIC-IC du 5 mars 2024 sur l'impact des engagements de réduction des gaz à effet de serre sur la reconnaissance et l'estimation des provisions (IAS 37).

Normes, amendements et interprétations dont l'application est non obligatoire à compter du 1er janvier 2025 mais pouvant être anticipés

Le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les normes, amendements et interprétations adoptés par l'IASB, qui entreront en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1er janvier 2025. Ils concernent :

Exercices ouverts à compter du 1er janvier 2025

- l'amendement IAS 21, Absence de convertibilité des devises, adopté par l'IASB en août 2023, et adoption en cours par l'UE.

Exercices ouverts à compter du 1er janvier 2026

- les amendements IFRS 7 et IFRS 9, Classement et évaluation des instruments financiers, adoption en cours par l'UE ;
- les améliorations annuelles des normes-volume 11_Amendements à IFRS 1, 7, 9, 10 et IAS 7- adoption par l'IASB en juillet 2024, process d'adoption en cours par l'UE (date d'entrée en vigueur IASB : 1er janvier 2026).

Le Groupe ne s'attend pas à ce que les amendements à IAS 21, IFRS 7 et IFRS 9 et les améliorations annuelles des normes-volume 11 aient un impact significatif sur ses comptes.

Exercices ouverts à compter du 1er janvier 2027

- l'amendement IFRS 18, Présentation des états financiers et informations à fournir, adopté par l'IASB en avril 2024 et processus d'adoptions lancé par l'UE.

Le Groupe ne s'attend pas à ce que cet amendement ait un impact significatif sur ses comptes.

1.2 – Base d'évaluation utilisée pour l'établissement des états financiers consolidés

Les comptes consolidés sont établis selon la convention du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs, conformément aux règles IFRS. Les catégories concernées sont mentionnées dans les notes suivantes.

1.3 – Recours à des estimations

En vue de l'établissement des états financiers consolidés, les Directions du Groupe ou des sociétés intégrées peuvent être amenées à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses sous-jacentes qui affectent la valeur des actifs et passifs, des charges et produits, ainsi que les informations données dans les notes annexes du Groupe.

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêté des comptes, ces estimations et hypothèses sous-jacentes peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

Ces hypothèses concernent notamment les tests de dépréciation des actifs, les engagements envers les salariés, les actifs d'impôts différés et les provisions.

1.4 – Méthodes de consolidation

Le Groupe détient directement ou indirectement le contrôle exclusif de ses filiales, à savoir le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles afin d'en obtenir les avantages. Les filiales sont consolidées selon la méthode de l'intégration globale.

La coentreprise, au sens d'IFRS 11, est un partenariat conférant au Groupe le contrôle conjoint, selon lequel il a des droits sur les actifs nets du partenariat et non des droits sur ses actifs et des obligations à assumer au titre de ses passifs. Les intérêts du Groupe dans les coentreprises sont comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence. Ils sont comptabilisés initialement au coût d'acquisition incluant les coûts de transaction. Après la comptabilisation initiale, les états financiers consolidés incluent la quote-part du Groupe dans le résultat net et les autres éléments du résultat global des entités mises en équivalence, jusqu'à la date à laquelle l'influence notable ou le contrôle conjoint prennent fin.

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 éliminés.

Les sociétés du Groupe clôturent leurs comptes au 31 décembre. La liste des filiales consolidées au 31 décembre 2024 est présentée en Note 10. Dans le cas où une divergence de date de clôture venait à survenir (notamment en lien avec de nouvelles acquisitions) des plans d'action sont planifiés pour assurer la disponibilité et la fiabilité des comptes.

1.5 – Autres règles et principes comptables significatifs

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les filiales hors zone Euro et dont la monnaie n'est pas celle d'une économie en hyperinflation ont pour monnaie de fonctionnement leur monnaie nationale et ont converti leurs états financiers sur la base :

- du taux moyen de l'exercice pour les postes du compte de résultat et les flux, sauf en cas de forte variation de leur monnaie nationale. Dans ce cas, le taux moyen de l'exercice est remplacé par des taux moyens distincts par période homogène en termes de cours de devises ;
- du cours de change en vigueur au 31 décembre pour les postes du bilan.

La part du Groupe dans les différences de conversion qui en résultent est portée dans les capitaux propres au poste « Écarts de conversion », jusqu'à ce que les investissements auxquels elle se rapporte soient vendus ou liquidés. Les écarts de conversion sont alors comptabilisés au compte de résultat.

La part revenant aux tiers est portée au poste « Intérêts minoritaires ».

Opérations en monnaies étrangères

Les transactions libellées en monnaies étrangères sont converties en monnaie de fonctionnement de la filiale au taux de change en vigueur à la date de l'opération.

À la clôture de l'exercice, les créances, disponibilités et dettes en monnaies étrangères sont valorisées au taux de change de clôture, ou de couverture le cas échéant ; les différences de change résultant de cette conversion sont enregistrées dans le compte de résultat en :

- marge brute pour les transactions commerciales ;
- autres produits et charges financières pour les opérations de trésorerie.

Hyperinflation

Le Groupe applique la norme IAS 29 pour sa filiale en Iran depuis le 1er janvier 2021, et pour sa filiale en Turquie depuis le 1er janvier 2022. Aucun nouveau pays qualifié en 2024 ne s'applique au périmètre consolidé du Groupe.

Ainsi, les actifs et passifs non monétaires de ces filiales, ainsi que leur compte de résultat sont retraités pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat général de leur monnaie fonctionnelle, entraînant un profit ou une perte qui est enregistré en résultat financier. De plus, comme requis par la norme, les états financiers de ces pays sont convertis au taux de clôture de la période considérée.

Le Groupe a utilisé l'indice des prix à la consommation (CPI) pour procéder à la réévaluation du compte de résultat, des flux de trésorerie et des actifs et passifs non monétaires. S'agissant de l'application à l'Iran, en 2024, l'indice CPI retenu a progressé de plus de 31 % par rapport à 2023 et une parité EUR / IRR de 676525 (431201 en 2023) a été utilisée pour convertir le compte de résultat au taux de clôture. S'agissant de l'application à la Turquie, en 2024, l'indice CPI retenu a progressé de plus de 44% par rapport à 2023 et une parité EUR/TRY de 36,7372 (32,6531 en 2023) a été utilisée pour convertir le compte de résultat au taux de clôture.

L'application de la norme IAS 29 a eu globalement un impact de 8,2 millions d'euros sur les capitaux propres consolidés et sur les actifs non monétaires net des passifs non monétaires au 31 décembre 2024 et s'est notamment traduite dans le compte de résultat de l'exercice 2024 par :

- une augmentation du chiffre d'affaires consolidé de 9,1 millions d'euros et du résultat opérationnel de 1,3 million d'euros ;
- une perte sur la situation nette monétaire de - 5 millions d'euros comptabilisée dans la rubrique « Réévaluation hyperinflation » des Autres produits et charges financiers (voir Note 3.4) ;
- une charge de - 3,8 millions d'euros dans le Résultat net part du Groupe.

1.6 – Conflit entre la Russie et l'Ukraine

Le conflit militaire consécutif à l'invasion de l'Ukraine par la Russie depuis le 24 février 2022 expose le Groupe à de nouvelles incertitudes économiques, comme toutes les sociétés.

Cependant, le Groupe ne disposant d'aucune implantation dans ces pays, aucun de ses salariés n'est exposé, tout comme aucun de ses actifs. Le Groupe reste néanmoins attentif à l'évolution de la situation et aux conséquences de ce conflit.

1.7 – Prise en compte des risques climatiques

Sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, Bel agit sur quatre leviers d'action pour contribuer à un modèle alimentaire ayant un impact positif pour tous, tout en respectant les ressources de la planète. Le Groupe mobilise l'ensemble de ses parties prenantes autour de ces quatre leviers d'actions, parmi lesquels figure l'objectif « Préserver la planète ». Bel est engagé à contribuer à limiter le réchauffement climatique sous le seuil de + 1,5 °C en décarbonant ses pratiques agricoles et ses activités industrielles.

Depuis 2022, le Groupe a atteint son objectif de réduction d'émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1 et 2.

Au titre de la **Taxonomie verte européenne**, selon le Chapitre 3 Note 3.2.6 « Application de la Taxonomie verte européenne aux activités de Bel », la part des CapEx éligibles est de 30,3% du total des Capex reportés du groupe, et l'analyse des critères des projets éligibles a permis de déterminer un pourcentage de CapEx alignés de 2,4%, grâce aux investissements de conservation de forêts, ainsi que les investissements de chaudières biomasse sur les sites de Lons et Ulza. En 2024, comme en 2023, l'analyse des dépenses d'exploitation OpEx retenues par le Groupe en application des dispositions de la Taxonomie, a conduit à considérer le montant analysé comme non-significatif au regard des pratiques de place et des seuils de matérialité du Groupe.

Intensification de l'engagement RSE et modèle unique en soutien de la filière laitière

En 2024, pour réaffirmer sa vision de long terme, et en cohérence avec la stratégie durable menée par le Groupe depuis vingt ans, Bel a adopté le statut d'entreprise à mission. Inscrivant sa raison d'être et ses objectifs sociaux et environnementaux dans ses statuts, Bel vient ainsi ancrer de manière pérenne un modèle pionnier de croissance durable. Un comité de mission a également été constitué et se tiendra pour la première fois en février 2025. L'ensemble de son action et de ses performances a été récompensé par une médaille de platine EcoVadis 2023.

L'APBO et le Groupe Bel ont également conclu, en décembre 2024, le 8ème accord définissant le prix d'achat et le volume de lait acheté pour l'ensemble de l'année à venir. Cette année, l'accord se dote d'une nouvelle ambition en matière d'accélération de la transition des exploitations en intégrant 8 nouveaux leviers optionnels de réduction de l'impact carbone des exploitations adhérentes, chacun associé à une prime. Ce dispositif « MonBBLait® durable » sera déployé à partir du 1er juin 2025.

Le Groupe Bel dispose de quatre chaudières biomasse, trois en France et une au Maroc, qui représentent aujourd'hui 25 % de la consommation d'énergie pour sa production de chaleur.

Le Groupe poursuit par ailleurs l'allocation de ressources à la réduction de l'empreinte environnementale des sites de production. En 2024, cette allocation correspond à des investissements de plus de 13 millions d'euros.

Comptabilisation des investissements dans des projets de séquestration carbone

En vue de contribuer à la neutralité carbone de ses usines dès 2025 et de l'ensemble de sa chaîne de valeur d'ici à 2050 au plus tard, les équipes du Groupe travaillent prioritairement à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, jusqu'à l'atteinte d'un niveau incompressible d'émissions. Bel prévoit de séquestrer les émissions résiduelles, avec la volonté de soutenir des projets aux impacts positifs multiples sur les plans environnementaux, sociaux et économiques.

En 2021, le Groupe avait rejoint le 3e fonds carbone **Livelihoods (LCF3)** lancé par Livelihoods Venture en juin 2021, aux côtés de 13 entreprises et investisseurs financiers. L'investissement de 5 millions d'euros dans ce fond a été comptabilisé en investissements financiers.

Le plan de séquestration carbone correspond à des investissements dans des projets de préservation de forêts et de restauration de tourbières. Parmi ces projets, le Groupe a mis en place depuis 2023 des programmes d'investissements pluri-annuel dont principalement dans **African Park** pour 4,2 millions d'euros en 2024 (en complément des 2,6 millions investis en 2023), dans des coopératives forestières **Alliance Forêt Bois** pour un montant cumulé de 1,8 million d'euros à fin 2024 et les **Tourbières** pour 0,3 million d'euros en 2024.

Ces investissements sont comptabilisés dans les immobilisations incorporelles en cours.

Pilotage de la stratégie en adéquation avec les objectifs de développement durable

Engagé dans la construction d'un modèle d'entreprise responsable et rentable, Bel est convaincue de la nécessité d'associer performance financière et extra-financière et souhaite promouvoir des pratiques de financement plus responsables avec l'intégration de critères ESG (environnementaux, sociaux et de gourvernance) dans ses financements avec la mise en place en 2022 d'un Sustainability Linked Financing Framework, validé par Moody's ESG Solutions. Ce framework a été mis à jour et republié en 2023. La référence à ce Framework a été utilisée dans les principaux financements mis en place en 2022 et 2023 (voir Note 4.15.2).

Évaluation des effets du changement climatique

Compte tenu :

- des activités du Groupe et de son implantation géographique ;
- de la nature et l'ampleur des impacts actuels et potentiels des risques et opportunités liés au changement climatique tels qu'identifiés et évalués dans ses Facteurs de risques et son Rapport de durabilité ;
- des engagements pris par le Groupe dans ce domaine notamment en matière de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2035.

Le Groupe Bel n'a pas identifié d'effets significatifs pour l'exercice 2024. En particulier :

- aucune provision significative pour risques et charges liés à l'environnement ne figure au bilan consolidé au 31 décembre 2024 (voir Note 1.1 Décision de l'IFRIC-IC de mars 2024) ;
- en 2024, le Groupe n'a pas identifié d'effets significatifs des engagements pris dans ce domaine sur la valeur de ses actifs corporels ou incorporels. En particulier, la mise en œuvre des plans d'actions nécessaires pour adapter les outils de production ne remet pas en cause leurs durées d'utilisation ;
- les investissements futurs ont été le cas échéant pris en compte dans les flux prévisionnels pour les tests de dépréciation. L'analyse effectuée n'a pas conduit à modifier de manière significative les modalités de réalisation des tests de dépréciation et notamment le calcul du taux d'actualisation et de la valeur terminale.

Ces plans d'actions avec la réduction de l'empreinte environnementale des sites de production, correspondent en 2024 à des investissements de plus de 13 millions d'euros (voir Note 3.2.2 - Climat (ESRS E1)) qui se déclinent notamment en :

- des projets de réduction des consommations énergétiques des sites industriels qui passent par de multiples projets d'amélioration continue, la récupération de chaleur fatale et aussi des projets comme la pompe à chaleur installée sur le site de Mayenne par exemple ;
- des projets pour développer l'utilisation d'énergies propres telles que les énergies renouvelables, avec le déploiement de plans de conversion des usines à l'achat d'énergies renouvelables ;
- le programme d'amélioration continue « WasaBel » (Water Saving at Bel), de traitement de l'eau avec les stations d'épuration sur les sites du Caire, de Dôle.

NOTE 2 Évolution du périmètre de consolidation et variation des pourcentages d'intérêts dans les entités consolidées

Au cours du second semestre 2024, la société Bel Brands Australia a été constituée et elle est consolidée dans le périmètre depuis juillet 2024. La société captive de ré-assurance Bel Ré, nouvelle entité constituée est consolidée depuis la clôture de septembre 2024. Ces deux entités sont détenues à 100% par Bel SA et sont donc consolidées par intégration globale (voir Note 10).

NOTE 3 Compte de résultat

3.1 – Information sectorielle et autres informations sur le chiffre d'affaires

Les activités du Groupe sont pilotées autour de deux segments : les *Catégories Matures* d'une part, et les *Nouvelles Catégories* d'autre part. Les nouvelles catégories comprennent les activités des entités ex-MOM (Materne North America, Materne Canada, Materne, Mont-Blanc), les marchés d'Afrique Sub-saharienne et la Chine.

Les deux indicateurs clés de suivi des performances par la Direction générale du Groupe, principal décideur opérationnel, sont le chiffre d'affaires et le résultat opérationnel par segment. Les résultats établis mensuellement par marché de destination permettent de répercuter dans les marges les effets de la volatilité des prix des matières premières et des devises, et quelles que soient les entités de production.

En revanche, le pilotage des marchés ne porte pas sur les éléments du cashflow 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 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 :

	2024		2023	
(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel	Chiffre d'affaires	Résultat opérationnel
Catégories matures	2 649,2	84,8	2 590,9	93,5
Nouvelles catégories	1 089,7	93,1	1 054,0	119,0
Total	**3 738,9**	**177,9**	**3 644,9**	**212,5**

Le Groupe Bel a réalisé en 2024 un chiffre d'affaires de 3 738,9 millions d'euros, en croissance organique de +3,4 %. En données publiées, la croissance est de +2,6 % par rapport à l'exercice précédent, traduisant un effet de change défavorable de -0,8 %.

Cette performance robuste repose sur le retour à une croissance des volumes produits fromagers dans l'ensemble des principaux marchés du Groupe, notamment aux Etats-Unis, en particulier des marques cœur Mini Babybel®, Boursin® et Kiri®, une progression notable du snacking fruitier en Europe, particulièrement en France, et une trajectoire de croissance soutenue, à deux chiffres, en Chine. En matière d'offre végétale, le lancement de La Vache Qui Rit® végétal connaît un bon démarrage. Enfin, les canaux de distribution, l'e-commerce et l'Out of Home (OOH) enregistrent une quatrième année consécutive de croissance solide.

Catégories matures

Les catégories matures enregistrent une solide croissance organique de +3,4 %, dont +4,3 % en effet volume/mix, portée par une dynamique particulièrement soutenue en Amérique du Nord, où les marques fromagères Mini Babybel® et Boursin® réalisent d'excellentes performances. En Europe, les marques cœur Mini Babybel® et La Vache Qui rit® enregistrent de belles croissances, particulièrement au Royaume-Uni. En France, La Vache Qui rit® se distingue avec le retour à sa recette traditionnelle et des partenariats marketing réussis, notamment avec le Tour de France. Enfin, la région Afrique du Nord et Moyen-Orient affiche une performance contrastée avec une bonne dynamique des marques cœur et particulièrement Kiri dans les pays GCC (Conseil de Coopération du Golfe) malgré un contexte géopolitique qui demeure très volatil et des difficultés sur les marchés d'Afrique du Nord en raison d'un environnement économique dégradé.

Le niveau de résultat opérationnel des catégories matures souligne une nette progression de la rentabilité opérationnelle courante de ce segment, portée par une croissance des volumes et des efforts de productivité industrielle, néanmoins pénalisée par des charges non récurrentes supportées aux Etats-Unis pour améliorer l'optimisation de notre outil industriel.

Nouvelles catégories

Les nouvelles catégories maintiennent leur dynamique positive avec une croissance organique de +3,7 %. Cette progression est portée par la très bonne dynamique de l'activité fruit et par la poursuite d'une forte trajectoire de croissance en Chine, soutenue notamment par le grand succès de Kiri®. En Inde, le Groupe poursuit sa pénétration du marché en s'appuyant sur son partenariat stratégique avec Britannia.

La baisse temporaire du taux de profitabilité opérationnelle des nouvelles catégories met en avant les efforts d'investissements opérés par le Groupe derrière ses marques, aux Etats-Unis en particulier, afin d'accélérer encore plus le rythme de croissance de cette catégorie.

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)	2024	2023
États-Unis	1 047,5	996,6
France	835,7	821,1
Maroc	195,0	188,0
Canada	170,2	173,1
Autres	1 490,4	1 466,1

L'internationalisation de Bel poursuit sa progression avec succès. Aujourd'hui, près de 80 % de l'activité du Groupe est ainsi réalisée hors de France.

La présentation par zone géographique se décline comme suit :

	2024		2023	
(en millions d'euros)	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine	Chiffre d'affaires par destination	Actifs incorporels et corporels par origine
Europe	1 656,2	1 509,8	1 595,6	1 489,4
Moyen Orient - Grande Afrique	608,2	115,4	640,4	118,7
Amériques - Asie	1 474,5	856,3	1 408,9	820,5
Total	**3 738,9**	**2 481,5**	**3 644,9**	**2 428,6**

3.2– Charges opérationnelles par nature

Principes comptables

Coût des produits vendus : Le coût des produits vendus comprend principalement les coûts industriels (notamment coûts des matières premières, amortissements des actifs industriels et coûts du personnel dédiés à l'activité production) et certains coûts logistiques et de transport.

Frais commerciaux et de distribution : Les frais commerciaux et de distribution comprennent principalement les dépenses de marketing, les coûts de promotion des produits auprès des consommateurs, les coûts de personnel directement dédiés à la vente des produits et leur encadrement, les équipes marketing et logistique.

Frais de recherche et développement : Les frais de recherche et développement sont en général constatés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus en raison du délai très court entre la date à laquelle la faisabilité technique est démontrée et la date de commercialisation des produits. Certains frais de recherche et développement sont enregistrés à l'actif du bilan.

Frais généraux : Les frais généraux et administratifs comprennent principalement les autres coûts de personnel et administratifs.

Les charges opérationnelles par nature se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023
Charges de personnel	(794,6)	(718,1)
Dotations aux amortissements et provisions	(157,7)	(141,1)
Autres charges opérationnelles	(2 532,2)	(2 535,2)
Total des charges opérationnelles	**(3 484,5)**	**(3 394,4)**

Les autres charges opérationnelles comprennent les matières premières, emballages et consommables de fabrication relatifs 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 dotations aux amortissements et provisions des actifs incorporels à durée de vie limitée ;
- tous produits et charges inhabituels d'un montant significatif, sans lien avec la performance opérationnelle.

Les autres charges et produits non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023
Dépréciations et résultat de cessions d'actifs immobilisés	(34,2)	(26,3)
Coûts de réorganisation	(39,1)	(4,4)
Autres charges et produits non courants	(2,1)	(7,4)
Total des autres charges et produits non courants	**(75,5)**	**(38,1)**

En 2024, à la suite d'un test de valorisation de la société All In Foods, le Groupe a comptabilisé une dépréciation de la valeur résiduelle de l'écart d'acquisition d'All In Foods soit - 21 millions d'euros ainsi que de la valeur d'actifs corporels liés pour une valeur de - 7 millions d'euros (voir Note 4.1) comprise dans le poste « Dépréciations et résultat de cessions d'actifs immobilisés ». En 2023, les tests de dépréciation avait conduit à comptabiliser une dépréciation partielle de l'écart d'acquisition pour - 20 millions d'euros.

Ce poste comprend également les dépréciations et amortissements issus des regroupements d'entreprises.

Les « Coûts de réorganisation » correspondent essentiellement à des coûts de départs significatifs, non remplacés et décidés par le Comité Exécutif. En 2024, ce poste intègre également les coûts de restructuration de notre outil industriel aux Etats-Unis pour - 30,9 millions d'euros afin de rendre notre empreinte industrielle plus compétitive et durable sur ce marché clé.

Le poste « Autres charges et produits non courants » intègre principalement les coûts complémentaires inhérents aux variations de périmètre.

3.4 – Charges et produits financiers

Les charges et produits financiers se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	23,0	19,9
Coût de l'endettement financier brut	(79,1)	(65,3)
Coût de l'endettement financier net	**(56,1)**	**(45,4)**
Impact net des actualisations	(2,1)	(1,9)
Résultat de change financier et autres couvertures	10,5	3,3
Réévaluation hyperinflation	(5,0)	(7,1)
Autres	2,4	3,0
Autres produits et charges financiers	**5,8**	**(2,7)**
Total des charges financières nettes	**(50,3)**	**(48,1)**

L'augmentation du coût de l'endettement financier net du Groupe en 2024 par rapport à 2023, s'explique principalement par :

- l'augmentation du coût de l'endettement financier brut pour - 13,8 millions d'euros, expliqué notamment par les charges financières sur les nouveaux financements obligataires de décembre 2023 et avril 2024 aux conditions en vigueur ;
- l'augmentation des produits financiers de 3,1 millions d'euros du fait de l'augmentation des encours moyens des placements à court terme.

En 2024, le résultat de change financier et autres couvertures intègre notamment un impact de 6 millions d'euros sur la dévaluation de la devise EGP sur les placements en dollars US de notre filiale Egyptienne.

Le poste « Réévaluation hyperinflation » porte les effets de la réévaluation des actifs et passifs non monétaires, et l'ensemble des autres postes du compte de résultat, conformément à la norme IAS 29 de l'entité en Iran pour - 6 millions d'euros et de l'entité en Turquie pour 1 million d'euros.

Le poste « Autres » comprend les dividendes reçus pour 2,7 millions d'euros de sociétés non consolidées.

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, il est rappelé que depuis la cessation des deux périmètres d'intégration fiscale de Bel SA et de Newton Holding SAS, Unibel SA est depuis le 1er janvier 2023 la société tête de groupe du périmètre d'intégration fiscale, et à ce titre :

- les comptes consolidés de Bel n'incluent aucun effet de la nouvelle intégration fiscale formée depuis le 1er janvier 2023 ;
- chaque entité française calcule seule sa charge d'impôt (en considérant, le cas échéant, l'utilisation de pertes fiscales en fonction de ses propres résultats).

La loi de finances pour 2010 votée en décembre 2009 introduit une contribution économique territoriale (CET) en remplacement de la taxe professionnelle. La qualification donnée à la CET par le Groupe est celle d'une charge opérationnelle plutôt que d'un impôt sur le résultat. En conséquence, la CET due est classée en résultat opérationnel.

L'impôt exigible au titre de la période est classé au passif du bilan dans les dettes courantes dans la mesure où il n'a pas encore été décaissé. Les sommes versées en excès par rapport aux sommes dues au titre des impôts sur les sociétés sont classées à l'actif du bilan en créances courantes.

La charge d'impôt se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023
Impôt courant (y compris retenues à la source)	(76,6)	(83,2)
Impôt différé	4,0	(10,7)
Total de la charge d'impôt	**(72,6)**	**(93,9)**

En 2024, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 25 % augmenté de la contribution sociale de 3,3 %, soit 25,83 %.

En 2024, comme en 2023, le poste « Effet du différentiel et des changements de taux des filiales » inclut les effets du différentiel de taux des filiales du Groupe par rapport au taux d'imposition en France à 25,83 %.

Le taux effectif d'imposition du Groupe, rapporté au résultat avant impôt retraité de la quote part de résultat des sociétés mises en équivalence, ressort à 56,4 %. L'écart entre le taux normal d'imposition et le taux effectif s'analyse comme suit :

(en millions d'euros et en %)	2024		2023	
Résultat avant impôt	**127,5**		**164,9**	
Quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(1,1)		0,6	
Résultat avant impôt retraité de la quote part de résultat des sociétés mises en équivalence	**128,6**		**164,2**	
Taux normal d'imposition (y compris contributions additionnelles)	**(33,2)**	**25,8%**	**(42,4)**	**25,8%**
Effet du différentiel et des changements de taux des filiales	4,3	-3,4%	2,3	-1,4%
Crédits d'impôt	1,9	-1,5%	1,2	-0,7%
Déficits fiscaux antérieurs non activés utilisés sur la période	0,0	0,0%	(0,6)	0,4%
déficits fiscaux de la période non activés [(a)]	(16,5)	12,8%	(32,6)	19,9%
Impôts forfaitaires, retenues à la source	(10,7)	8,4%	(9,5)	5,8%
Différences permanentes	(14,5)	11,3%	(8,0)	4,9%
Autres éléments	(3,8)	3,0%	(4,1)	2,5%
Taux effectif d'imposition	**(72,6)**	**56,4%**	**(93,9)**	**57,2%**

(a) Les impôts différés non constatés autres que ceux sur les déficits fiscaux ne sont pas significatifs sur les exercices présentés.

Durant l'exercice 2024, le Groupe a réalisé une évaluation de son exposition potentielle à la taxation supplémentaire « Pilier 2 » basée sur les déclarations pays par pays (CBCR) et les états financiers pour les entités constitutives du Groupe. Selon l'analyse réalisée, les impacts pour le Groupe ne sont pas significatifs. Deux juridictions, l'Iran et la Suisse, dont le taux effectif d'imposition est inférieur à 15 %, ont été identifiées conduisant à des impôts complémentaires (top-up tax) pour - 0,4 million d'euros comptabilisés dans le poste « Impôts forfaitaires, retenues à la source ».

La présentation des taux d'impositions des filiales nord américaines a été modifiée en 2024 (avec le retraitement correspondant pour 2023) pour inclure dans le poste « Effet du différentiel et des changements de taux des filiales » leur taux d'impôt agrégé (net des impacts des impositions dans les Etats, *States Tax*, précédemement incluses dans le poste « Impôts forfaitaires, retenues à la source »).

En 2024, comme en 2023, le poste « Effet du différentiel et des changements de taux des filiales » inclut les effets du différentiel de taux des filiales du Groupe par rapport au taux d'imposition en France à 25,83 %.

Le poste « Déficits fiscaux de la période non activés » en 2024 comme en 2023 intègre les impacts au titre de la non-activation des déficits fiscaux reportables des deux anciennes sociétés pivot, Bel SA et Newton Holding SAS, compte tenu de l'appréciation de leur propre situation fiscale selon la projection de résultats attendus à horizon cinq ans.

En 2024, le poste « Différences permanentes » intègre notamment - 8,8 millions d'euros au titre de l'impact de la dépréciation résiduelle non déductible de l'écart d'acquisition et des actifs corporels comptabilisé sur la société All In Foods au 31 décembre 2024 (voir Note 3.3). L'impact de la dépréciation initiale de l'écart d'acquisition comptabilisée en 2023 représentait - 5 millions d'euros.

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 à durée de vie indéfinie sont regroupés en unités génératrices de trésorerie « 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 qui intègrent les impacts de la trajectoire climat selon les politiques environnementales clés du Groupe (voir Note 1.7). Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables disponibles pour chacune des UGT.

La juste valeur correspond au montant qui pourrait être obtenu de la vente de l'actif (ou groupe d'actifs) dans des conditions de concurrence normale.

Lorsque les tests effectués mettent en évidence une perte de valeur, celle-ci est comptabilisée afin que la valeur nette comptable de ces actifs n'excède pas leur valeur recouvrable.

Les pertes de valeur comptabilisées relatives à des écarts d'acquisition sont irréversibles.

La variation du poste écarts d'acquisition de l'exercice 2024 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023
Valeur Brute en début de période	**887,7**	**896,8**
Réévaluation hyperinflation	0,0	0,0
Reclassement	0,0	(0,9)
Variation de change	7,2	(8,2)
Valeur Brute en fin de période	**894,8**	**887,7**
Cumul des dépréciations en début de période	**(67,0)**	**(47,8)**
Réévaluation hyperinflation	0,0	0,0
Dépréciations	(21,0)	(20,0)
Variation de change	0,2	0,7
Cumul des dépréciations en fin de période	**(87,8)**	**(67,0)**
Valeur nette des écarts d'acquisition des activités poursuivies	**807,1**	**820,6**

Le Groupe réalise annuellement des tests de dépréciation sur chacune de ses UGT. Une UGT est un ensemble d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres groupe d'actifs, et non la manière dont le Groupe suit les écarts d'acquisition.

Les tests de dépréciation réalisés sur les UGT dans le cadre de la détermination de la valeur d'utilité sont effectués sur la base des hypothèses et paramètres suivants :

- horizon explicite des prévisions de cinq ans ;
- coût moyen pondéré du capital : afin de prendre en compte les notions de risque et de temps selon le profil de l'UGT et le risque pays, nous avons revu le taux d'actualisation à retenir par pays en fonction du taux de risque pays établi par la Coface.

Les principaux écarts d'acquisition enregistrés par le Groupe au 31 décembre 2024 sont liés à l'acquisition de Boursin (340,1 millions d'euros en valeur nette), de MOM (384 millions d'euros en valeur nette) et de la société Shandong Junjun Cheese (64,3 millions d'euros).

En 2024, le Groupe a mené un test de valorisation sur l'UGT All In Foods qui a conduit à déprécier intégralement la valeur résiduelle de l'écart d'acquisition soit -21 millions d'euros ainsi que la valeur d'actifs corporels pour une valeur de - 7 millions d'euros.

Cette revue a conduit le Groupe à retenir les hypothèses économiques suivantes :

	Taux de croissance à long terme		Taux d'actualisation	
(en %)	2024	2023	2024	2023
Europe	(1)% -2%	(1)% -2%	6,7% - 8,6%	7,1% - 9%
Amérique	0% - 2%	0% - 2%	7,1%	8,1%
Asie	2%	2%	7,6%	8,3%

Pour les principaux écarts d'acquisition du Groupe, les hypothèses économiques retenues pour réaliser les tests de dépréciation sont :

- les taux de la zone Europe-Amérique et Asie pour l'écart d'acquisition de Boursin ;
- les taux de la zone Europe et Amérique pour l'écart d'acquisition de MOM ;
- le taux de la zone Asie pour l'écart d'acquisition de la société Shandong Junjun Cheese.

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 2 millions d'euros.

Une baisse de 0,5 point appliquée au taux de croissance à long terme conduirait le Groupe à enregistrer une dépréciation complémentaire de l'ordre de 0,4 million d'euros.

4.2– Autres immobilisations incorporelles

Principes comptables

Les autres immobilisations incorporelles comprennent :

- les brevets et technologies 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, technologies et les logiciels figurant au bilan pour leur coût d'acquisition sont amortis sur leur durée de vie. Les logiciels sont amortis sur une durée de un à huit ans.

Les marques qui ne sont pas amorties sont soumises à des tests de dépréciation annuels (voir également la Note « Dépréciation d'actifs »), les principales marques du Groupe sont GoGo Squeez®, Pom'Potes® (liées à l'acquisition de MOM) et Boursin® qui représentent plus de 91 % de la valeur nette comptable des marques à durée de vie indéfinie du Groupe au 31 décembre 2024.

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)	2024	2023
Valeur nette au 1er janvier	**588,9**	**590,8**
Effets des évolutions de périmètre	0,0	0,0
Acquisitions	36,1	25,8
Cessions et mises au rebut	(0,0)	(0,0)
Réévaluation hyperinflation	0,1	0,1
Écarts de conversion	14,4	(8,5)
Amortissements et provisions	(19,9)	(18,9)
Reclassements	0,0	(0,4)
Valeur nette au 31 décembre	**619,5**	**588,9**

En 2024 comme en 2023, les acquisitions de l'exercice correspondent principalement à des projets informatiques du Groupe. Comme expliqué en Note 1.7 les acquisitions intègrent également des investissements dans des projets de séquestration carbone pour 4,6 millions d'euros.

Les immobilisations incorporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

	31/12/2024			31/12/2023
(en millions d'euros)	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Concessions et brevets	34,7	(21,7)	13,0	13,2
Marques	522,8	(27,7)	495,0	483,0
Logiciels	279,8	(198,1)	81,7	58,6
Autres	42,8	(13,0)	29,8	34,1
Total	**880,1**	**(260,5)**	**619,5**	**588,9**

Au 31 décembre 2024, les principales marques du Groupe inscrites en valeur nette dans les actifs incorporels sont liées aux acquisitions de Boursin (92 millions d'euros) et de MOM (361,1 millions d'euros). Les marques Materne® et Mont Blanc® incluses dans le périmètre MOM sont à durée de vie définie et amorties sur une durée 20 ans. Au 31 décembre 2024, compte tenu de leur amortissement cumulé représentant 17,1 millions d'euros, leur valeur nette comptable représente 25,6 millions d'euros.

4.3 – Immobilisations corporelles et actifs de droits d'usage

4.3.1 – Immobilisations corporelles

Principes comptables

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers), à l'exception des immobilisations qui ont fait l'objet de réévaluations légales avant le 1er 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)	**2024**	**2023**
Valeur nette au 1er janvier	**946,0**	**937,1**
Effets des évolutions de périmètre	0,0	0,0
Acquisitions	149,2	136,7
Cessions et mises au rebut	(5,4)	(1,6)
Réévaluation hyperinflation	8,3	10,7
Écarts de conversion	8,7	(25,1)
Amortissements et provisions	(139,0)	(113,2)
Reclassements	(0,1)	1,4
Valeur nette au 31 décembre	**967,6**	**946,0**

Les immobilisations corporelles se décomposent par nature de la manière suivante :

	31/12/2024			31/12/2023
(en millions d'euros)	Valeur brute	Cumul des amortissements et provisions	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	34,2	(10,8)	23,4	23,3
Constructions	557,9	(303,7)	254,2	256,3
Installations, matériels et outillage	1 708,0	(1 160,3)	547,7	547,7
Autres immobilisations corporelles	76,1	(56,5)	19,6	19,7
Immobilisations en cours	125,3	(2,7)	122,6	98,9
Total	**2 501,6**	**(1 534,0)**	**967,6**	**946,0**

Les principales acquisitions de l'exercice correspondent à des investissements relatifs :

- aux extensions de bâtiments industriels ;
- à l'augmentation des capacités de production et l'amélioration de la productivité dans les sociétés du Groupe notamment pour accompagner la croissance des activités du Groupe ;
- la concrétisation de notre stratégie RSE par la réduction de l'eau et de l'électricité (voir Note 1.7) avec notamment la production de chaleur/froid par bioénergie, le renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées, l'installation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique, ainsi que la mise en place d'emballages plus responsables ;
- aux améliorations de qualité, de sécurité et d'environnement.

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 (contrats inférieurs à 5000 USD). Par contre, ils doivent figurer dans les engagements hors bilan pour un montant égal aux charges des exercices au cours desquels ils seront encourus.

La durée de location généralement retenue est celle du contrat initialement négocié, sans prise en compte des options de résiliation anticipée, sauf cas particulier, et inclut les options de renouvellement que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer.

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 duration, et du coût du crédit spécifique à la filiale au regard des conditions de marché locales pour cette même référence de devise et de duration.

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)	2024	2023
Valeur nette au 1er janvier	**73,1**	**74,2**
Effets des évolutions de périmètre	0,0	0,0
Acquisitions	39,2	24,2
Cessions et mises au rebut	(3,2)	(1,1)
Écarts de conversion	1,4	(0,7)
Amortissements et provisions	(23,3)	(23,8)
Autres mouvements	0,2	0,2
Valeur nette au 31 décembre	**87,3**	**73,1**

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 qui a fait l'objet d'un renouvellement en 2024. Les autres contrats concernent des actifs industriels comme des équipements de stockage, 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.

	31/12/2024			31/12/2023
(en millions d'euros)	Valeur brute	Cumul des amortissements	Valeur nette	Valeur nette
Terrains	0,3	(0,2)	0,0	0,0
Constructions	101,3	(39,1)	62,2	50,6
Installations, matériels et outillage	12,6	(4,4)	8,2	6,9
Transport	36,3	(20,0)	16,3	14,8
Autres immobilisations corporelles	1,7	(1,1)	0,6	0,8
Total	**152,1**	**(64,8)**	**87,3**	**73,1**

Les contrats les plus significatifs inscrits à l'actif concernent des immeubles de bureaux loués pour 62,2 millions d'euros en 2024, contre 50,6 millions d'euros en 2023.

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 participation 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 2024 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 résultat financier ;
- 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 2024, le Groupe n'applique pas cette option.

Les actifs financiers sont évalués comme suit :

	31/12/2024				31/12/2023
(en millions d'euros)	Coût amorti	Juste valeur par OCI	Juste valeur par P&L	Valeur au bilan	Valeur au bilan
Actifs non courants					
Investissements financiers	0,4	192,8	24,5	217,7	221,3
Autres actifs financiers		3,1	13,4	16,5	17,8
Prêts et avances	11,2			11,2	10,7
Autres créances	2,0			2,0	2,8
Actifs courants					
Clients et autres créances	363,5			363,5	319,3
Autres actifs financiers	15,9			15,9	23,3
Prêts et avances	0,8			0,8	0,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	153,1		357,3	510,4	641,7

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 les titres de participation de la société Unibel détenus par Sofico, filiale du Groupe Bel, évalués à la juste valeur selon le cours de Bourse, ainsi que des prises de participations et partenariats dans des fonds qui s'inscrivent dans la démarche RSE, tel que Livelihoods Carbon Fund (LCF3).

Les autres actifs financiers non courants comprennent notamment des titres de participation non consolidés évalués selon les derniers états financiers disponibles.

4.5– Investissements financiers

Les investissements financiers (hors impôts différés) ont évolué comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Investissements financiers en début de période	221,3	216,5
Variation de juste valeur en résultat global	(3,9)	1,9
Autres mouvements	0,4	2,8
Investissements financiers en fin de période	**217,7**	**221,3**

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 2024, ces titres sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2024, pour un montant de 192,4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2023, ces titres étaient valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2023, pour un montant de 196,4 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)	31/12/2024	31/12/2023
Matières premières et autres approvisionnements	206,1	211,3
En-cours de production, biens et services	1,2	2,5
Produits intermédiaires, finis et marchandises	240,5	232,6
Valeur brute	**447,7**	**446,4**
Provision pour dépréciation des stocks	(12,7)	(8,9)
Valeur nette	**435,0**	**437,5**

La variation des stocks nets au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

	2024			2023
(en millions d'euros)	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1er janvier	**446,4**	**(8,9)**	**437,5**	**439,3**
Effet des variations de périmètre	0,0	0,0	0,0	0,0
Variation du stock brut	(1,2)		(1,2)	15,0
Variation de la provision pour dépréciation		(3,4)	(3,4)	(3,1)
Écarts de conversion	2,5	(0,4)	2,1	(13,7)
Au 31 décembre	**447,7**	**(12,7)**	**435,0**	**437,5**

4.7– Clients et autres créances

Les postes clients et autres créances s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Clients et autres créances	371,1	327,4
Provision pour dépréciation	(7,7)	(8,0)
Montant net	**363,5**	**319,3**

La variation des créances clients et autres créances au cours des exercices présentés s'analyse de la manière suivante :

	2024			2023
(en millions d'euros)	Brut	Dépréciations	Net	Net
Au 1er janvier	**327,4**	**(8,0)**	**319,3**	**317,1**
Effets des évolutions de périmètre	0,0	0,0	0,0	0,0
Mouvement de BFR	50,9		50,9	15,0
Variation de la provision pour dépréciation		0,3	0,3	(1,6)
Reclassements	0,0		0,0	0,1
Écarts de conversion	(7,1)	0,0	(7,1)	(11,4)
Au 31 décembre	**371,1**	**(7,7)**	**363,5**	**319,3**

Le Groupe a mis en place depuis le premier semestre 2022 un programme déconsolidant de ses créances commerciales, en lien avec l'analyse du transfert de la quasi-totalité des risques et avantages, en Europe, aux USA et au Canada dans le cadre des autorisations accordées dans ses contrats de financement.

Le montant total des créances cédées représente 191,9 millions d'euros au 31 décembre 2024, comparés à 181,2 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Au 31 décembre 2024, les créances clients nettes non échues représentent 90,4% du total, celles échues à moins de 60 jours 7,6 %, et celles échues à plus de 60 jours 2,0 %. Les créances échues depuis plus de 120 jours et non couvertes par une assurance-crédit sont intégralement provisionnées.

Retraitées de l'impact du programme de titrisation déconsolidant, les créances clients nettes non échues auraient représenté 92,4% du total, celles échues à moins de 60 jours 6,1 %, et celles échues à plus de 60 jours 1,5 %.

4.8– Impôts différés nets et impôts exigibles

Principes comptables

Conformément à la norme IAS 12, des impôts différés sont constatés sur les différences temporelles entre les valeurs comptables des actifs et des passifs et leurs valeurs fiscales. Selon la méthode du report variable, ils sont calculés sur la base du taux d'impôt voté ou quasi voté sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé et sont classés en actifs et passifs non courants.

Les 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 effets des modifications des impôts différés, y compris les modifications de taux d'imposition d'un exercice sur l'autre, sont comptabilisés en charges et produits dans le compte de résultat de l'exercice au cours duquel la modification est constatée 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 2024 et les variations au cours des deux derniers exercices ont été enregistrées comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023
Au 1er janvier	**(290,7)**	**(282,7)**
Effets des évolutions de périmètre	0,0	0,0
Variations enregistrées en capitaux propres	5,7	(1,1)
Variations enregistrées en résultat	4,0	(10,7)
Écarts de conversion	(6,1)	3,7
Au 31 décembre	**(287,1)**	**(290,7)**

Origine des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Fonds de commerce	(42,4)	(40,4)
Immobilisations	(116,4)	(117,7)
Marques et concessions	(127,5)	(124,9)
Instruments financiers dérivés	3,5	(1,2)
Évaluation des titres Unibel	(49,0)	(50,0)
Pensions et autres avantages assimilés	9,9	9,1
Reports déficitaires	4,3	6,7
Autres	30,4	27,8
Impôts différés Nets	**(287,1)**	**(290,7)**
Dont :		
Impôts différés Actifs	13,7	9,7
Impôts différés Passifs	(300,8)	(300,4)

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.

La variation du poste « Reports déficitaires » en 2024 par rapport à 2023 s'explique principalement essentiellement par :

- - 3,5 millions d'euros pour la filiale Fromageries Bel España ;
- 0,3 million d'euros pour la filiale Mont Blanc ;
- 0,6 million d'euros pour la filiale Shandong Jun Jun Cheese Co., Ltd.

Au 31 décembre 2024, le montant des impôts différés actif liés aux reports déficitaires activés concerne différentes filiales du Groupe dont principalement l'entité Bel SA pour 2,8 millions d'euros, la filiale Mont Blanc pour 0,8 million d'euros et la filiale Shandong Jun Jun Cheese Co., Ltd pour 0,6 million 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 :

	31/12/2024		31/12/2023	
(en millions d'euros)	Bases déficits	IDA non comptabilisés	Bases déficits	IDA non comptabilisés
Échéancier des utilisations				
< 1 an	192,6	49,6	127,3	32,8
> 1 an < 5 ans	4,4	1,1	4,1	1,0
> 5 ans	0,0	0,0	0,0	0,0
Sans limitation	0,0	0,0	2,9	0,7
Total	**197,0**	**50,7**	**134,4**	**34,5**

Au 31 décembre 2024, les actifs d'impôts différés non comptabilisés concernent les deux anciennes sociétés pivot en France, Bel SA et Newton Holding SAS, pour 47,4 millions d'euros (voir Note 3.5), la filiale All In Foods pour 0,8 million d'euros, la filiale Bel India pour 1,5 million d'euros, la filiale turque Bel Karper pour 0,3 million d'euros et la filiale Bel Côte d'Ivoire pour 0,7 million d'euros.

Provisions pour risque fiscal

Les passifs d'impôts exigibles incluent les passifs non courant relatifs aux positions fiscales incertaines au titre de l'estimation des risques, litiges et situations contentieuses, réalisées ou probables, relatifs au calcul de l'impôts sur les sociétés.

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.

Ces provisions sont revues régulièrement conformément aux critères d'appréciation IFRIC 23 Positions fiscales incertaines.

4.9 – Capitaux propres

4.9.1 – Éléments non recyclables

L'application de la norme IFRS 9 au 1er 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, à travers la filiale Sofico, concernent Unibel, pour une valeur de 196,4 millions d'euros au 31 décembre 2024. À la date de clôture, la juste valeur de ces titres non détenus à des fins de transaction est revalorisée 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

Au 1er janvier 2024, le capital social de Bel était composé de 5 280 863 actions de valeur nominale à 1,50 euro. Selon les décisions du Conseil d'Administration du 27 mai 2024, sans incidence sur le montant du capital social, la valeur nominale des actions de Bel a été divisée par 15 (portant la valeur de chaque action à 0,10 euro) avec pour contrepartie une multiplication du nombre d'actions par 15 (soit 79 212 945 actions de valeur nominale à 0,10 euro).

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.

Plan mondial d'actionnariat salarié

En parallèle de l'adoption de son statut d'Entreprise à Mission le 16 mai 2024, Bel a lancé « We Share », son plan mondial d'actionnariat salarié. Cette décision stratégique majeure concrétise la volonté des actionnaires familiaux de partager la valeur créée avec l'ensemble des collaborateurs. Ce plan mondial d'actionnariat avec effet de levier est mené dans les pays qui satisfont aux exigences légales et fiscales. Lancé en 2024 en France, aux États-Unis et au Canada, ce plan est déployé en Chine en janvier 2025, et sera déployé progressivement dans les autres pays d'activité du Groupe sur 2025.

Les collaborateurs ont souscrit à des actions de la société Bel offrant une décote de 15 % sous forme de BSA calculé par rapport à un prix de référence de l'action Bel (déterminé par un expert indépendant) avec une maturité de cinq ans. Les BSA donnant le droit de souscrire à 1 action de la société Bel.

C'est dans ce cadre, que le 27 juillet 2024, une augmentation de capital a été réalisée par l'émission de 912 118 actions, représentant une augmentation de capital de 0,1 millions d'euros et une prime d'émission de 22,2 millions d'euros.

Par ailleurs, dans le cadre du plan d'actionnariat réalisé pour les collaborateurs en France au travers d'un FCPE et des impacts financiers inhérents, un engagement ferme de rachat à terme des actions a été réalisé à la mise en place de l'opération par la société Bel pour un montant de - 22,3 millions d'euros, expliquant le flux correspondant en 2024 dans les capitaux en « Actions propres ».

Le coût de ce programme inclus dans le résultat opérationnel courant représente 5,3 millions d'euros en 2024.

Au 31 décembre 2024, le nombre d'actions composant le capital social de Bel s'élève à 80 125 063.

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 2024, 71 018 actions propres ont fait l'objet d'un rachat par la société Bel.

Le nombre d'actions propres au 31 décembre 2024 s'élève à 826 238.

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 pendant la période d'obtention des actions gratuites, constitue une charge de personnel avec contrepartie en capitaux propres. Cette charge est étalée sur la période d'acquisition des droits.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 2, la charge de personnel correspondant au plan d'attribution d'actions gratuites est étalée sur la période d'acquisition des droits par les bénéficiaires, avec contrepartie en capitaux propres.

Le plan 2022A/2024 étant arrivé à échéance en 2024, 194 760 actions propres de Bel ont été livrées. Les plans 2022B et 2023 sont en cours au 31 décembre 2024. Enfin, un nouveau plan 2024 a été mis en place en 2024 à échéance 2027. L'attribution définitive des actions gratuites par le Conseil d'administration est subordonnée à la satisfaction de conditions de présence et de performance. La période d'acquisition des plans en cours est de trois ans. Les conditions de performance ne sont pas basées sur des indicateurs de marché, elles portent sur des indicateurs de nature financière et extra-financière.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

Plans d'actions gratuites

(en millions d'euros)	Plan 2022A/2024	Plan 2022B/2025	Plan 2023/2026	Plan 2024/2027	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine	15 324	18 430	18 556	23 584	
soit équivalent nombre d'actions attribuées recalculé division du nominal (multiplication des actions par 15 voir Note 4.9.2)	*229 860*	*276 450*	*278 340*	*353 760*	
Nombre d'actions attribuées au 31 Décembre 2024 *(post division)*	194 760	221 370	246 075	340 350	
Juste valeur de l'action *(en €)* post division	27,20	27,20	27,47	25,87	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100%	100%	100%	100%	
Période d'acquisition	2 ans	3 ans	3 ans	3 ans	
Montant en charges au 31 décembre 2024	**(0,9)**	**(1,7)**	**(2,1)**	**(2,5)**	**(7,1)**

En 2024, les capitaux propres du Groupe ont évolué principalement en fonction du résultat de l'exercice, de l'augmentation des titres en autocontrôle.

4.9.3 – Autres éléments du résultat global

Les éléments enregistrés dans le résultat global s'analysent comme suit :

		31/12/2024			31/12/2023
(en millions d'euros)		Part Groupe	Part des intérêts minoritaires	Total	Total
Couverture flux de trésorerie et prix des matières premières	*Brut*	(18,6)		(18,6)	(0,4)
	Effet Impôt	4,8		4,8	0,1
Revalorisation des actifs financiers	*Brut*	(3,9)		(3,9)	1,9
	Effet Impôt	1,0		1,0	(0,5)
Gains et pertes actuarielles des engagements de retraite	*Brut*	(1,3)		(1,3)	(1,8)
	Effet Impôt	0,4		0,4	0,5
Réévaluation hyperinflation		12,2		12,2	16,9
Écarts de conversion		2,1	0,5	2,7	(52,4)
Total		**(3,3)**	**0,5**	**(2,7)**	**(35,6)**

La revalorisation des principales couvertures contractées par les filiales du Groupe est décrite en Note 4.15.3. La revalorisation des actifs disponibles à la vente concerne principalement les titres de la société Unibel détenus par Sofico (cf. Note 4.5). Les gains et pertes actuariels comptabilisés au titre de l'exercice sont détaillés en Note 4.11.2. Le poste « Réévaluation hyperinflation » inclus les effets de l'application d'IAS29 en Iran et en Turquie (voir Note 1.5) et les impact de conversion selon selon IAS 21.

4.9.4 – 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 d'intérêts minoritaires fermes (sans transfert des avantages et des droits) ou conditionnels (options de vente) sont enregistrés en dette financière, pour un montant égal au prix de rachat actualisé si l'impact est significatif, par contrepartie des capitaux propres.

4.10 – Provisions

Principes comptables

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation (légale ou implicite) à l'égard d'un tiers, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduise par une sortie de ressources. Si le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, alors il s'agit d'un passif éventuel qui constitue un engagement hors bilan.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution.

L'évolution des provisions au cours des exercices présentés est la suivante :

(en millions d'euros)	2024	2023
Provisions au 1er janvier	**10,9**	**9,3**
Effets des évolutions de périmètre	0,0	0,0
Dotations	16,8	3,5
Reprises utilisées	(4,6)	(1,9)
Reprises non utilisées	(0,5)	(0,4)
Reclassements	(0,0)	0,6
Écarts de conversion	0,5	(0,2)
Provisions au 31 décembre	**23,2**	**10,9**
Dont part à moins d'un an	16,2	5,9

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Provisions pour litiges	1,6	3,5
Provisions pour restructurations	12,0	0,8
Provisions pour autres risques	9,6	6,6
Provisions	**23,2**	**10,9**

En 2024, les principaux mouvements en « Dotations » se rapportent à des provisions courantes. Le poste « Provisions pour restructurations » intrègre au 31 décembre 2024 les coûts de fermeture de l'usine américaine de Leitchfield comme expliqué en Note 3.3.

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 d'Etat, et autres régimes à cotisations définies, la charge est constatée au cours de la période à laquelle elle se rapporte.

4.11.1 – Descriptif des principaux régimes à cotisations définies

Conformément aux lois et pratiques des divers pays dans lesquels il est implanté, le Groupe participe à des régimes de retraite, d'indemnités de fin de carrière et de médailles du travail.

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.

États-Unis

Bel Brands USA cotise à un fonds multi-employeur qui par nature est un régime à prestations définies. Cependant, le gestionnaire du régime est dans l'incapacité de déterminer de manière précise la quote-part de l'engagement propre à chaque entreprise participante au titre des droits acquis par leurs salariés actuels, leurs anciens salariés ayant des droits acquis différés et les retraités bénéficiant d'une rente viagère payée par ce fonds. Ainsi, selon les règles de la norme IAS 19, et bien que ce régime soit par nature un régime à prestations définies, la société comptabilise uniquement ses cotisations versées au fonds comme s'il s'agissait d'un régime à cotisations définies. Bel Brands USA court le risque de devoir couvrir une partie de l'obligation en cas de sous-financement du fonds. Le montant de ce risque n'est pas connu à ce jour.

4.11.2 – Descriptif des principaux régimes à prestations définies

Les avantages du personnel concernent principalement la France qui représente 38 millions d'euros d'engagement, soit 79 % d'un total de 48 millions d'euros.

France

Les principales entités françaises du Groupe dépendent de la convention collective de l'Industrie Laitière. Cette dernière prévoit le versement d'indemnités au moment du départ à la retraite des salariés toujours présents dans l'entreprise au moment de leur départ en retraite, dont l'âge est considéré comme étant celui de la liquidation des droits du régime général de la Sécurité Sociale. Cette allocation est déterminée comme étant égale à un pourcentage du dernier salaire d'activité (pourcentage déterminé suivant l'ancienneté du salarié au moment de son départ). Ces indemnités sont de plus soumises à des charges sociales qui varient suivant la catégorie socio-professionnelle. Ce régime n'est pas externalisé.

Depuis 2022, certains cadres dirigeants bénéficient d'une retraite supplémentaire à droits certains dite L137-11-2. Les droits à rente annuels sont déterminés sur la base d'une rente viagère individuelle, fonction de la rémunération et de l'atteinte de conditions de performance. Ce régime est couvert à 100 % auprès d'une compagnie d'assurance externe au Groupe.

4.11.3 – Engagements comptabilisés au titre des régimes à prestations définies

Le tableau suivant donne un résumé de la situation financière des régimes à prestations définies :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	31/12/2024	31/12/2023
Engagement brut	38,2	4,3	2,2	3,6	48,3	44,1
Juste valeur des actifs de régime	(1,1)	(4,3)			(5,4)	(4,6)
Engagement net inscrit au bilan	**37,1**	**0,0**	**2,2**	**3,6**	**42,9**	**39,6**

Les variations de l'engagement brut au titre des régimes à prestations définies sont présentées ci-dessous :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	2024	2023
Engagement brut au 1er janvier	**34,8**	**4,1**	**1,9**	**3,2**	**44,1**	**40,0**
Correction sur l'ouverture [(a)]						0,7
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	4,0	0,2	0,3	0,4	4,9	3,7
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	1,4	(0,1)	0,1	(0,3)	1,1	1,7
Écart de conversion			0,1		0,1	0,1
Cotisations salariales		0,0			0,0	0,0
Prestations payées sur l'exercice	(2,0)	(0,0)	(0,1)	0,2	(2,0)	(2,1)
Effet des variations de périmètre						
Engagement brut au 31 décembre	**38,2**	**4,3**	**2,2**	**3,6**	**48,3**	**44,1**

(a) L'engagement au titre du régime de retraite supplémentaire en France avait été présenté au bilan du 31 décembre 2022 dans le poste Fournisseurs et autres dettes, d'où la correction indiquée sur l'ouverture en 2023.

La variation de la juste valeur des actifs du régime est présentée ci-dessous :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	2024	2023
Juste valeur des actifs de régime au 1er janvier	**(0,4)**	**(4,1)**	**0,0**	**(0,0)**	**(4,6)**	**(3,9)**
Revenu financier sur les actifs de couverture	0,0	(0,2)	0,0	(0,0)	(0,2)	(0,1)
Effet des réductions de régime sur les actifs	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation	0,0	0,1	0,00	0,04	0,0	0,0
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Prestations payées par les fonds aux bénéficiaires au cours de l'exercice	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Cotisations versées aux fonds	(0,7)	(0,2)	0,0	(0,0)	(0,9)	(0,6)
Effet des évolutions de périmètre					0,0	0,0
Juste valeur des actifs de régime au 31 décembre	**(1,1)**	**(4,3)**	**0,0**	**(0,0)**	**(5,4)**	**(4,6)**

En 2024, le montant net comptabilisé au compte de résultat est une charge de 3,5 millions d'euros se décomposant comme suit :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	31/12/2024	31/12/2023
Coût des services rendus au cours de l'exercice	3,5	0,1	0,1	0,4	4,1	3,9
Coût des services passés suite à un plan de restructuration ou des départs par licenciement/ rupture conventionnelle	(0,6)			(0,1)	(0,7)	(1,0)
Intérêt financier sur la valeur présente des obligations	1,2	0,2	0,1	0,0	1,5	1,4
Coût des services passés suite à une modification de régime[(a)]					0,0	(0,7)
Coûts supportés par les organismes chargés de la gestion des actifs					0,0	0,0
Gains et pertes actuariels sur les autres avantages à long terme pendant l'emploi	(0,1)	0,0	0,1	0,0	(0,0)	0,1
Variation des engagements bruts enregistrés au compte de résultat	**4,0**	**0,2**	**0,3**	**0,4**	**4,9**	**3,7**
Revenu financier sur les actifs de couverture	0,0	(0,2)	0,0	(0,0)	(0,2)	(0,1)
Total des charges nettes enregistrées au compte de résultat	**4,0**	**0,1**	**0,3**	**0,4**	**4,7**	**3,5**

(a) En 2023, comptabilisation de la réforme des retraites *(instauration du report progressif de l'âge légal de départ à la retraite de 62 ans à 64 ans et accélération de la réforme Touraine concernant le nombre d'annuités nécessaires à l'obtention du taux plein)*,

Les gains et pertes actuariels comptabilisés dans l'état du résultat global peuvent être détaillés comme suit :

(en millions d'euros)	France	Belgique	Maroc	Reste du monde	31/12/2024	31/12/2023
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés à l'expérience	**0,7**	**(0,1)**	**(0,0)**	**(0,3)**	**0,3**	**1,3**
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses démographiques						0,0
Gains et pertes actuariels sur la valeur présente des obligations, liés au changement d'hypothèses financières	0,7	0,0	0,1	0,0	0,8	0,4
Gains et pertes actuariels enregistrés au résultat global	**1,4**	**(0,1)**	**0,1**	**(0,3)**	**1,1**	**1,7**
Retour sur investissement des actifs de couverture supérieur au taux d'actualisation		0,1			0,2	0,0
Total enregistré au compte de résultat global	**1,4**	**0,1**	**0,1**	**(0,2)**	**1,3**	**1,8**

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	31/12/2024	31/12/2023
Taux d'actualisation (pondéré)	3,40%	3,49%
Taux de croissance salariale (pondéré)	3,72%	3,69%
Duration pondérée de l'engagement	11,8	11,1

Le taux d'actualisation est l'hypothèse financière principale pour l'évaluation de l'engagement des régimes à prestations définies et peut avoir un impact significatif sur les résultats. Une variation de cent points de base de ce taux par rapport à l'hypothèse centrale retenue au 31 décembre 2024 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 2024	9,4%	-7,9%

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)	31/12/2024	31/12/2023
Subventions d'investissements	21,1	23,1
Dettes au personnel	21,0	21,3
Autres	42,9	41,2
Total	**85,0**	**85,6**

Les dettes envers le personnel sont constituées des comptes épargne temps des salariés des sociétés françaises.

Le poste « Autres » comprend notamment la comptabilisation de la dette envers le fonds de pension américain multi-employeurs (voir Note 4.11 « Avantages du personnel ») pour un montant de 3,7 millions d'euros.

4.13 – Fournisseurs et autres dettes

L'évolution des fournisseurs et autres dettes est la suivante :

(en millions d'euros)	2024	2023
Au 1er janvier	**702,5**	**737,6**
Effets des évolutions de périmètre	0,0	0,0
Mouvement de BFR	37,1	(23,6)
Reclassements	(0,0)	(0,1)
Écarts de conversion	0,5	(11,4)
Au 31 décembre	**740,1**	**702,5**

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 dettes locatives

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)	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts obligataires (public et privé)	729,3	374,6
Emprunts bancaires [(a)]	260,9	402,7
Titres négociables à moyen terme (NEU MTN) [(b)]	50,0	90,0
Autres	13,2	39,0
Total dettes à long terme	**1 053,4**	**906,3**
Emprunts obligataires (public et privé)	12,1	306,0
Emprunts bancaires [(a)]	13,8	4,6
Titres négociables à court terme (NEU CP et NEU MTN) [(b)] [(c)]	114,8	100,4
Autres	87,1	52,1
Total dettes à court terme	**227,9**	**463,0**
Dette financière brute	**1 281,3**	**1 369,3**
Instruments dérivés [(d)]	26,3	25,5
Dette financière brute, après effet des instruments dérivés	**1 307,7**	**1 394,7**
Dettes locatives supérieures à un an	72,2	56,5
Dettes locatives inférieures à un an	19,6	21,2
Total dettes locatives	**91,8**	**77,8**
Dette financière brute, après effet des instruments dérivés et y compris dettes locatives	**1 399,5**	**1 472,5**
Concours bancaires et intérêts courus sur trésorerie	7,9	9,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(510,4)	(641,7)
Trésorerie et équivalents de trésorerie nets	**(502,5)**	**(632,5)**
Comptes courants actif	(4,9)	(1,1)
Total dette nette, après effet des instruments dérivés et y compris dettes locatives	**892,1**	**838,7**

(a) Inclus financement Schuldschein.
(b) Negotiable European Medium Term Notes.
(c) Negotiable European Commercial Paper.
(d) Inclus les instruments financiers de couverture de taux présentés en Autres passifs au bilan.

Les principales opérations de financement de l'exercice 2024 sont expliquées dans la Note 4.15.2.

Les postes « Autres » dans les dettes à long terme et à court terme incluent les options de vente des actionnaires minoritaires. Par ailleurs, dans les dettes à long terme sont également inclus les financements subventionnés d'Etat accordés pour les filiales Bel Brands USA, Bel Canada et Materne Norh America ainsi que la participation des salariés, et dans les dettes à court terme sont également inclus les comptes courants passifs concernant essentiellement la société mère Unibel pour un montant de 50,5 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 46,4 millions d'euros au 31 décembre 2023.

L'échéancier des dettes à long terme hors dettes locatives est détaillé en Note 4.15.4 « Gestion du risque de taux ».
Les dettes locatives correspondent à la dette de droit d'usage comptabilisée au titre de l'application de la norme IFRS 16.

L'échéancier des dettes locatives est présenté ci-dessous :

(en millions d'euros)	Total	2025	2026	2027	2028	2029	2030 et plus
Dettes locatives inférieures à un an	19,6	19,6					
Dettes locatives supérieures à un an	72,2		15,0	13,0	11,2	7,4	25,7
Total dettes locatives	**91,8**	**19,6**	**15,0**	**13,0**	**11,2**	**7,4**	**25,7**

4.15 – Instruments financiers

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 revu par la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

4.15.1 – Gestion du risque de liquidité

La situation d'endettement nette du Groupe au 31 décembre est passive de 892,1 millions d'euros, y compris les dettes locatives à la suite de l'application de la norme IFRS 16 et de 800,3 millions d'euros hors dettes locatives.

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 et long terme. Ainsi le Groupe souscrit des lignes de crédit confirmées et des financements à moyen terme auprès de ses banques et investisseurs.

Au 31 décembre 2024, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- une ligne de crédit syndiqué confirmée de 550 millions d'euros de maturité 2029. Cette ligne est non tirée ;
- un programme d'émission de NEU CP d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 74 millions d'euros ;
- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 90 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 émis en date du 13 décembre 2023, type Euro PP, de 135 millions d'euros maturité 2030 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- une émission obligataire privée sous format USPP en droit français de 150 millions de dollars à échéance novembre 2035 ;
- des financements au format Schuldschein et Namensschuldverschreibung obligataire privée de 167 millions d'euros, maturité de 2025 à 2034 ;
- un Prêt Participatif « Relance » de 100 millions d'euros à maturité 2030 ;
- un emprunt obligataire émis en date du 11 avril 2024 d'un montant de 350 millions d'euros, maturité 2029.

Au cours de l'année, le Groupe a procédé :

- au remboursement de son emprunt obligataire côté sur EURONEXT de 301,8 millions d'euros qui arrivait à échéance en avril 2024 ;
- au remboursement par anticipation du financement au format Schuldschein pour 120 millions de dollars en juin 2024 et de 28 millions d'euros en décembre 2024.

Le Groupe dispose également au 31 décembre 2024 d'un volant important de trésorerie et équivalents de trésorerie nets, pour 502,5 millions d'euros dont 404,5 millions d'euros au niveau de la société Bel.

La société Bel s'est engagée dans sa ligne de crédit syndiqué, ses placements privés (Euro PP et US PP), sur le Prêt Participatif « Relance » et son financement Schuldschein et Namensschuldverschreibung à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,75 pendant toute la durée des financements moyens et longs termes ci-dessus.

Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette. Au 31 décembre 2024, ce ratio s'élève à 2,14 contre 2,07 au 31 décembre 2023.

Le Groupe a des financements qui comportent, des critères environnementaux et sociaux :

- type Schuldschein (162 millions d'euros), un Prêt Participatif « Relance » (100 millions d'euros) et une ligne de crédit syndiquée (550 millions d'euros) émis ou négociés en 2022. Les critères extra-financiers sont en ligne avec son Sustainability-Linked Financing Framework publié en 2022, et validés par Moody's ESG Solutions, et portent sur 3 objectifs :
  - réduire ses émissions de GES scopes 1 et 2,
  - développer des diagnostics carbone et plans d'action auprès des producteurs de lait,
  - contribuer à une alimentation plus saine et plus durable sur ses marques coeur à destination des enfants et familles ;
- type EURO PP « Sustainability-Linked Schuldschein Bond » (135 millions d'euros) listé et émis en 2023 et type EURO PP (125 millions d'euros) émis en 2019. Les critères extra-financiers sont en ligne avec son Sustainability-Linked Financing Framework publié en 2023, et validés par Moody's ESG Solutions, et portent sur 3 objectifs :
  - réduire ses émissions de GES scopes 1 et 2,
  - développer des diagnostics carbone et plans d'action auprès des producteurs de lait,
  - contribuer à une alimentation plus saine et plus durable sur ses marques coeur à destination des enfants et familles.

Les critères du Sustainability-Linked Financing Framework sont précisés dans le rapport de durabilité.

Par ailleurs un ratio de gearing est également applicable sur 1,26 % du financement du Groupe.

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 Moyen-Orient et de l'Asie s'élève à 98,2 millions d'euros au 31 décembre 2024 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 répondant ainsi à la définition d'équivalents de trésorerie.

Situation comparative des valeurs de marchés sur les dérivés change, de taux et de matières premières

Type d'opérations *(en millions d'euros)*	31/12/2024					31/12/2023				
	Couverture des flux de trésorerie (CFH)	Couverture de juste valeur (FVH)	Couverture d'investissement net (NIH)	Non-affectés	Total	Couverture des flux de trésorerie (CFH)	Couverture de juste valeur (FVH)	Couverture d'investissement net (NIH)	Non-affectés	Total
Termes	(4,9)		(1,1)		(6,0)	6,2		0,0		6,2
Options de change	0,3				0,3	6,5				6,5
Swaps cambistes	-			0,1	0,1				(0,2)	(0,2)
Total portefeuille lié au change	**(4,6)**		**(1,1)**	**0,1**	**(5,6)**	**12,7**		**0,0**	**(0,2)**	**12,5**
Total portefeuille lié au taux	**0,9**	**(26,3)**		**(0,1)**	**(25,5)**	**1,9**	**(25,5)**		**0,1**	**(23,5)**
Portefeuille lié au risque de variation de prix des matières premières U.S.	**0,1**				**0,1**	**(2,5)**				**(2,5)**
Total Groupe Bel	**(3,6)**	**(26,3)**	**(1,1)**	**0,0**	**(31,1)**	**12,2**	**(25,5)**	**0,0**	**(0,1)**	**(13,4)**
Total Actifs - non courants	**1,1**				**1,1**	**2,3**			**0,1**	**2,3**
Total Actifs - courants	**6,0**			**0,1**	**6,1**	**16,0**		**0,0**	**0,5**	**16,5**
Total Passifs - non courants	**(0,3)**	**(26,3)**		**(0,1)**	**(26,7)**	**(0,0)**	**(25,5)**			**(25,5)**
Total Passifs - courants	**(10,4)**		**(1,1)**	**(0,0)**	**(11,6)**	**(6,1)**			**(0,6)**	**(6,7)**

L'ensemble des variations de valeur sont considérées comme efficaces pour les dérivés documentés en couverture et impactent :

- les « autres éléments du résultat global » pour les relations de couverture du type CFH et NIH et le résultat d'exploitation au moment de réalisation des cash flows en devises couverts pour les dérivés de change documentés en CFH ;
- le résultat financier pour les dérivés de taux documentés en FVH, résultat annulé par l'ajustement de juste valeur des dettes couvertes.

4.15.2 – 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 est exposé au risque de change patrimonial lié à ses actifs nets en devises. Ce risque de change peut être couver totalement ou partiellement par la mise en place d'emprunts en devises ou de dérivés de change.

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 2024, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas février 2026. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2024 et 2025 sont attendus sur 2025 et impacteront les résultats de l'exercice 2025.

La valorisation des couvertures contractées par le Groupe est comptabilisée dans les postes « Autres actifs financiers » et « Autres passifs financiers ».

Au 31 décembre 2024, le Groupe avait contracté les couvertures suivantes :

		31/12/2024					31/12/2023				
		Juste Valeur					Juste Valeur				
Type d'opérations *(en millions d'euros)*	**Cross**	**Valeur Notionnelle des engagements**	**Couverture des flux de trésorerie (CFH)**	**Couverture d'investissement net (NIH)**	**Non-affectés**	**Total**	**Valeur Notionnelle des engagements**	**Couverture des flux de trésorerie (CFH)**	**Couverture d'investissement net (NIH)**	**Non-affectés**	**Total**
Termes											
Achat à terme	EUR GBP	66,5	(0,9)			(0,9)	67,6	0,2			0,2
Vente à terme	EUR PLN	11,0	0,4			0,4	38,3	2,9			2,9
Achat à terme	EUR PLN						4,0	(0,7)			(0,7)
Achat à terme	EUR USD	160,7	(5,7)	(1,0)		(6,7)	218,0	3,6			3,6
Vente à terme	EUR USD	4,4	0,4			0,4	9,4	(0,4)			(0,4)
Achat à terme	Autres	124,3	1,3	(0,1)		1,2	75,5	1,1			1,1
Vente à terme	Autres	26,5	(0,4)			(0,4)	7,3	(0,5)			(0,5)
Options de change											
Achat de call	EUR GBP	58,0	0,1			0,1	43,5	0,2			0,2
Vente de put	EUR GBP	29,0	(0,4)			(0,4)	21,8	(0,1)			(0,1)
Achat de put	EUR PLN	2,0	0,1			0,1	31,5	2,8			2,8
Vente de call	EUR PLN	1,0	-			-	13,0	-			-
Achat de call	EUR USD	68,5	0,4			0,4	163,7	2,9			2,9
Vente de put	EUR USD	36,6	(0,9)			(0,9)	87,2	(0,3)			(0,3)
Achat de call	Autres	54,9	1,1			1,1	53,9	1,2			1,2
Vente de call	Autres	11,0	(0,1)			(0,1)					
Achat de put	Autres	28,9	0,1			0,1					
Vente de put	Autres	27,5	(0,2)			(0,2)	27,0	(0,2)			(0,2)
Swaps cambistes											
Swap acheteur à terme	EUR GBP	4,8			(0,0)	(0,0)					
Swap vendeur à terme	EUR GBP	18,0			0,0	0,0	29,8			(0,2)	(0,2)
Swap acheteur à terme	EUR PLN	1,9			0,0	0,0					
Swap vendeur à terme	EUR PLN	0,9			(0,0)	(0,0)	8,9			(0,0)	(0,0)
Swap acheteur à terme	EUR USD						48,3			(0,0)	(0,0)
Swap vendeur à terme	EUR USD	28,5			0,0	0,0	105,2			(0,1)	(0,1)
Swap vendeur à terme	Autres	33,2			0,1	0,1	49,6			0,1	0,1
Swap acheteur à terme	Autres	8,4			(0,0)	(0,0)	4,6			0,0	0,0
Total portefeuille lié au change			**(4,6)**	**(1,1)**	**0,1**	**(5,6)**		**12,7**		**(0,2)**	**12,5**
Total Actifs - non courants			**0,2**			**0,2**		**0,3**			**0,3**
Total Actifs - courants			**5,0**		**0,1**	**5,1**		**15,8**		**0,5**	**16,3**
Total Passifs - non courants			**(0,3)**			**(0,3)**		**(0,0)**			**(0,0)**
Total Passifs - courants			**(9,4)**	**(1,1)**	**(0,0)**	**(10,6)**		**(3,4)**		**(0,6)**	**(4,0)**

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. NIH : Stratégies documentées en couverture d'investissements nets en devises. CFH : stratégies documentées en couverture de flux de trésorerie hautement probables en devises.

Au 31 décembre 2024, la valeur de marché des dérivés affectés à la couverture de transactions futures à caractère hautement probable et comptabilisée en cash-flow hedge est négative de 4,6 millions d'euros, contre une valeur positive de 12,7 millions d'euros au 31 décembre 2023.

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 3,5 millions 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 1,2 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 0,8 million d'euros en résultat opérationnel, sur une base annuelle.

Au 31 décembre 2024, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2024 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 97 % et 100 % 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.

4.15.3– 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 vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Le Groupe est également exposé au risque d'évolution des taux d'intérêts à la hausse pour ses refinancements futurs pouvant entrainer un cout de financement plus élevé. Ainsi, le Groupe est amené à mettre en place des couvertures de taux fermes ou optionnelles désignées soit en tant que couverture de juste valeur soit en tant que couverture de flux de trésorerie ce qui comprend également la couverture d'émissions futures.

Au 31 décembre 2024, le Groupe a mis en place des couvertures par le biais de swaps de taux :

		31/12/2024					31/12/2023				
		Juste Valeur					Juste Valeur				
Type d'opérations *(en millions d'euros)*	**Devise**	**Valeur Notionnelle des engagements**	**Couverture de flux de trésorerie (CFH)**	**Couverture de juste valeur (FVH)**	**Non-affecté**	**Total**	**Valeur Notionnelle des engagements**	**Couverture de flux de trésorerie (CFH)**	**Couverture de juste valeur (FVH)**	**Non-affecté**	**Total**
Portefeuille lié au risque de taux											
Swap payeur taux fixe	EUR	75,0	0,9			0,9	75,0	1,9			1,9
Swap receveur taux fixe	EUR	62,5		(5,4)		(5,4)	62,5		(7,3)		(7,3)
Swap receveur taux fixe	USD	72,2		(21,0)		(21,0)	67,9		(18,1)		(18,1)
Cross currency swap emprunteur taux fixe	EUR/CNY	9,2			(0,1)	(0,1)	8,9			0,1	0,1
Total portefeuille lié au taux			**0,9**	**(26,3)**	**(0,1)**	**(25,5)**		**1,9**	**(25,5)**	**0,1**	**(23,5)**
Total Actifs - non courants			**0,9**			**0,9**		**1,9**		**0,1**	**2,0**
Total Actifs - courants											
Total Passifs - non courants				**(26,3)**	**(0,1)**	**(26,4)**			**(25,5)**		**(25,5)**
Total Passifs - courants											

Les valeurs sont hors coupon couru.

- Une hausse de taux de 1 % sur toute la courbe de taux aurait sur une base annuelle :

  un impact positif de +1,1 million d'euros sur les capitaux propres du Groupe.

- Une baisse de taux de 1 % sur toute la courbe de taux aurait sur une base annuelle :

  un impact négatif de - 1,2 million d'euros sur les capitaux propres du Groupe.

Le solde des couvertures ci-après correspond aux couvertures d'emprunts du Groupe.

Notionnels des couvertures de taux au 31 décembre 2024

(en millions de devises)	Devise	2025	2026	2027	2028	2029	2030 > 2035
Swaps de taux	EUR	137,5	137,5	137,5	31,3	31,3	-
Swaps de taux	USD	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0

Analyse de l'endettement financier brut (hors dettes locatives) par nature, échéance et nature de taux au 31 décembre 2024

				Impact des instruments dérivés			Dette financière après effets des instruments dérivés		
Au 31 décembre 2024 *(en millions d'euros)*	**Taux fixe**	**Taux variable**	**Total**	**Taux fixe**	**Taux variable**	**Total**	**Taux fixe**	**Taux variable**	**Total**
Échéance									
2025	68,7	161,3	230,1				68,7	161,3	230,1
2026	3,0		3,0				3,0	-	3,0
2027	95,8	80,9	176,7	43,8	(43,8)		139,5	37,1	176,7
2028	32,1	5,0	37,1				32,1	5,0	37,1
2029	505,1	10,0	515,1	(31,3)	31,3		473,8	41,2	515,1
>=2030	345,8		345,8	(72,2)	72,2		273,6	72,2	345,8
Total	**1 050,5**	**257,2**	**1 307,7**	**(59,7)**	**59,7**		**990,8**	**316,9**	**1 307,7**

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.

4.15.4 – 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 2024.

4.15.5 – 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. Compte tenu de la maturité du marché américain comparé au marché européen, les entités américaines du Groupe sont en mesure de gérer ce risque en mettant en place des couvertures.

Au 31 décembre 2024, les sociétés Bel et Bel Brands avaient les positions suivantes :

	31/12/2024		31/12/2023	
Type d'opérations	**Nombre de contrats ***	**Valeur de marché des Couvertures des transactions futures (CFH)** *(en millions d'euros)*	**Nombre de contrats ***	**Valeur de marché des Couvertures des transactions futures (CFH)** *(en millions d'euros)*
CME Class III Milk				
Achat de Forward	623,0	(0,1)	618,0	(1,3)
Achat de Call	288,0	0,5	325,0	0,1
Vente de Put	144,0	(0,1)	166,0	(0,2)
Total CME Class III Milk		**0,3**		**(1,3)**
CME NDM Milk				
Achat de Forward	12,0	(0,0)		
Total CME NDM Milk		**(0,0)**		
CME Cash Settled Cheese				
Achat de Forward	278,0	(0,2)	319,0	(0,9)
Achat de Call	173,0	0,3	162,0	0,1
Vente de Put	173,0	(0,1)	144,0	(0,3)
Achat de Put			18,0	(0,1)
Total CME Cash Settled Cheese		**0,0**		**(1,2)**
CME Cash Settled Butter				
Achat de Forward	130,0	(0,3)		
Total CME Cash Settled Butter		**(0,3)**		
Total U.S.		**0,1**		**(2,5)**
Total Groupe Bel		**0,1**		**(2,5)**
Total Actifs - non courants				
Total Actifs - courants		**1,1**		**0,2**
Total Passifs - non courants				**(0,0)**
Total Passifs - courants		**(1,0)**		**(2,7)**

* Unités de contrats : Class III Milk: 200 000 lbs ; NDM Milk: 44 000 lbs ; Cheese: 20 000 lbs ; Butter: 20 000 lbs.

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 0,1 million d'euros au 31 décembre 2024, contre une valeur négative de 2,5 millions d'euros au 31 décembre 2023.

4.15.6 – Classification par hiérarchie de la juste valeur

Les instruments dérivés utilisés par le Groupe sont valorisés à leur juste valeur, évaluée au moyen de modèles de valorisation communément utilisés et sur la base de données de marché. La valorisation 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.

	31/12/2024				31/12/2023			
(en millions d'euros)	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Total**	**Niveau 1**	**Niveau 2**	**Niveau 3**	**Total**
Dérivés de change		(5,6)		(5,6)		12,5		12,5
Dérivés de taux		(25,5)		(25,5)		(23,5)		(23,5)
Dérivés matières premières		0,1		0,1		(2,5)		(2,5)
Total Dérivés		**(31,1)**		**(31,1)**		**(13,5)**		**(13,5)**
Valeurs mobilières de placement	153,1			153,1	98,7			98,7
Total	**153,1**	**(31,1)**		**122,0**	**98,7**	**(13,5)**		**85,2**

4.16 – Autres actifs et passifs financiers courants

Les autres actifs et passifs financiers courants inscrits au bilan se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	**31/12/2024**	**31/12/2023**
Autres actifs financiers courant	**15,9**	**23,3**
Comptes courants - actif	9,3	4,1
Montant des instruments dérivés - actif	6,1	16,5
Autres actifs financiers et créances diverses	0,5	2,7
Autres passifs financiers courant	**11,6**	**6,7**
Montant des instruments dérivés - passif	11,6	6,7

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)*	**31/12/2024**	**31/12/2023**
Couverture sur change	(5,6)	12,2
Couverture sur MP U.S.	0,1	(2,5)
Total	**(5,5)**	**9,7**
• Positions actives - Net	6,1	16,4
• Positions passives - Net	(11,6)	(6,7)

NOTE 5 Flux de trésorerie

5.1– Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles

Le poste variation des stocks, créances et dettes courants s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2024	2023
Variation des stocks et des provisions	4,6	(11,9)
Variation des créances clients et autres créances	(30,2)	18,7
Variation des fournisseurs et autres dettes	22,1	(44,0)
Variation des stocks, créances et dettes courants	**(3,5)**	**(37,3)**

5.2– Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement

Les principales acquisitions de l'exercice concernent :

- des projets informatiques du Groupe ainsi que des investissements dans des projets de séquestration carbone ;
- l'extension de bâtiments industriels ;
- l'augmentation des capacités de production et l'amélioration de la productivité dans les sociétés du Groupe notamment pour accompagner la croissance des activités du Groupe ;
- la concrétisation de notre stratégie RSE par la réduction de l'eau et de l'électricité (voir Note 1.7) avec notamment la production de chaleur /froid par bioénergie, le renouvellement de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées, l'installation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique, ainsi que la mise en place d'emballages plus responsables ;
- la sécurité et l'entretien de nos usines.

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)	2024	2023
Variation des comptes courants avec :		
Unibel	4,1	28,3
Autres sociétés non consolidées	0,9	(0,4)
Total	**5,0**	**27,9**

5.3.2– Variation de l'endettement

(en millions d'euros)	31/12/2023	Emission (montant disponible)	Rembour sements	Effets des variations de change	Effets des variations de valeur de marché	Reclasse ments et autres	31/12/2024
Emprunts obligataires (public et privé)	680,5	347,0	(301,8)	8,6		7,1	741,5
Emprunts bancaires [a]	407,2	14,6	(150,5)	(0,1)		3,4	274,7
Titres négociables à court terme (NEU CP et NEU MTN) [b] [c]	190,4	100,0	(125,5)			(0,1)	164,8
Autres	91,2	14,2	(5,4)	0,5		(0,1)	100,3
Dette financière brute	**1 369,3**	**475,9**	**(583,1)**	**9,0**		**10,2**	**1 281,3**
Instruments dérivés [d]	25,5				0 8		26,3
Dette financière brute, après effet des instruments dérivés	**1 394,8**	**475,9**	**(583,1)**	**9,0**	**0,8**	**10,2**	**1 307,6**
Total dettes locatives	**77,8**	**41,5**	**(28,8)**	**1,6**		**(0,3)**	**91,8**
Dette financiere brute , après effet des instruments dérivés et y compris dettes locatives	**1 472,5**	**517,4**	**(612,0)**	**10,6**	**0,8**	**9,9**	**1 399,3**

(a) Inclus financement Schuldschein.
(b) Negotiable European Medium Term Notes.
(c) Negotiable European Commercial Paper.
(d) Inclus les instruments financiers de couverture de taux présentés en Autres passifs au bilan.

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)	31/12/2024	31/12/2023
Engagements donnés	**142,3**	**119,5**
Engagements liés à des investissements	83,8	61,8
Engagements de location	16,4	11,9
Engagements d'achats de biens et services	25,1	28,8
Autres	9,8	9,2
Garanties et nantissements donnés	7,2	7,8

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Engagements reçus	**567,9**	**565,7**
Lignes de crédit reçues et non utilisées	550,0	550,0
Garanties financières reçues	16,4	14,1
Autres	1,6	1,5

L'APBO et le Groupe Bel ont également conclu, en décembre 2024, le 8ème accord définissant le prix d'achat et le volume de lait acheté pour l'ensemble de l'année à venir. Cette année, l'accord se dote d'une nouvelle ambition en matière d'accélération de la transition des exploitations en intégrant 8 nouveaux leviers optionnels de réduction de l'impact carbone des exploitations adhérentes, chacun associé à une prime. Ce dispositif « MonBBLait® durable » sera déployé à partir du 1er juin 2025.

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 2024.

NOTE 8 Parties liées

8.1– Avantages aux dirigeants

(en millions d'euros)	2024	2023
Rémunérations et avantages en nature des dirigeants et de sa société mère refacturée	8,1	7,6
Rémunérations des activités des administrateurs	0,2	0,1
Total avantages à court terme	**8,3**	**7,7**
Actions gratuites	2,6	1,7
Contributions régime retraite L. 137-11-2	0,9	0,7
Total avantages à long terme	**3,5**	**2,4**

La notion de dirigeants recouvre les administrateurs et le Comité exécutif. Les éléments mentionnés dans le poste « Rémunérations et avantages en nature des dirigeants et de sa société mère refactutés » correspondent d'une part aux rémunération brutes des dirigeants du Groupe, et d'autre part aux rémunérations brutes des dirigeants de la société mère Unibel refacturées dans le cadre du contrat de prestations de services. Depuis 2022, certains cadres dirigeants bénéficient d'une retraite supplémentaire à droits certains dite L137-11-2 (voir Note 4.11.2).

8.2– Relations avec les parties liées

(en millions d'euros)	31/12/2024	31/12/2023
Montant des transactions	16,0	10,7
dont Unibel	6,1	4,3
dont autres sociétés non consolidées	9,9	6,4
Créances associées	5,0	1,4
Dettes et comptes courants associés	59,6	49,5
dont Unibel	51,4	46,4
dont autres sociétés non consolidées	8,2	3,1
Titres Unibel	192,4	196,4

Au 31 décembre 2024, le montant des transactions avec les parties liées comprend 6,1 millions d'euros concernant la société mère Unibel dont 3,2 millions de frais de personnel refacturés à Bel au titre du contrat de prestations de services conclu le 14 décembre 2001 et 9,9 millions d'euros de charges opérationnelles refacturées par les sociétés non consolidées du Groupe (Bel Hub Asia, 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 51,4 millions d'euros en compte courant, contre 46,4 millions d'euros au 31 décembre 2023 (voir Note 4.14).

Les titres Unibel détenus par la société Sofico sont valorisés au cours de clôture du 31 décembre 2024, pour un montant de 192,4 millions d'euros (voir Note 4.5).

Le Groupe n'a aucun engagement hors bilan significatif avec les parties liées.

NOTE 9 Événements postérieurs à la clôture

Aucun événement significatif postérieur à la clôture n'est à reporter.

NOTE 10 Périmètre de consolidation

		2024		2023	
Sociétés	**Pays**	**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
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 SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Mont Blanc SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne SAS	France	100,00	100,00	100,00	100,00
All In Foods S.A.R.L	France	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel South Africa	Afrique du Sud	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromagerie Bel Algérie	Algérie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Brands 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	100,00	100,00	100,00	100,00
Bei Lao Zi (Shanghai) Food Trading co	Chine	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Cheese Korea	Corée	100,00	100,00	100,00	100,00
Fromageries Bel Côte d'Ivoire	Côte d'Ivoire	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Egypt Distribution	Egypte	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Egypt Expansion For Cheese Production	Egypte	100,00	100,00	100,00	100,00
Grupo Fromageries Bel España	Espagne	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Brands USA	Etats-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel USA	Etats-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00
Materne North America Corp.	Etats-Unis	100,00	100,00	100,00	100,00

Sociétés	Pays	2024		2023	
		Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt	Pourcentage de contrôle	Pourcentage d'intérêt
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 Company S.r.l	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 Nederland	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
Bel Sénégal	Sénégal	100,00	100,00	100,00	100,00
Syraren Bel Slovensko AS	Slovaquie	99,91	99,91	99,91	99,91
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 Syry Cesko	Tchéquie	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Karper Gida Sanayi	Turquie	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
Bel India	Inde	100,00	100,00	100,00	100,00
Bel Arabie Saoudite	Arabie Saoudite	100,00	100,00	100,00	100,00
Shandong Junjun Cheese Co., Ltd	Chine	70,00	70,00	70,00	70,00
Bel Brands Australia [(a)]	Australie	100,00	100,00	0,00	0,00
Bel Ré [(a)]	France	100,00	100,00	0,00	0,00
• Par mise en équivalence					
Britannia Dairy Private Limited	Inde	49,00	49,00	49,00	49,00

(a) Entités constituées en 2024, détenues à 100% et consolidées par intégration globale au 31 décembre 2024 (voir Note 2).

NOTE 11 Honoraires des Commissaires aux comptes

	Grant Thornton				PWC			
	Montants		%		Montants		%	
(en milliers d'euros)	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
• Certification et examen limité semestriel des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	236	232	25%	24%	236	232	22%	22%
Filiales intégrées globalement	691	664	72%	69%	697	642	66%	61%
Sous-total	**927**	**897**	**97%**	**95%**	**933**	**874**	**88%**	**82%**
• Services autres que la certification des comptes								
Émetteur	23	57	2%	6%	85	102	8%	10%
Filiales intégrées globalement	4	3	0%	0%	72	85	7%	8%
Sous-total	**27**	**60**	**3%**	**5%**	**157**	**187**	**15%**	**18%**
Total	**954**	**956**	**100%**	**100%**	**1090**	**1061**	**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 ainsi que la mission d'organisme tiers indépendant portant sur le Rapport de durabilité.

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée générale
Bel
2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Bel relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, 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.

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 1er janvier 2024 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

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 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 et des marques

(Note 4.1 « Écarts d'acquisition » et Note 4.2 « Autres immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés)

Description du risque

Au 31 décembre 2024, les écarts d'acquisition et les marques sont inscrits respectivement au bilan pour une valeur nette comptable de 807,1 millions d'euros et 495 millions d'euros, soit 31,4 % du total de l'actif.

Les tests de dépréciation effectués par la Direction sur les écarts d'acquisition de chacune des Unités génératrices de trésorerie (UGT) définies par le Groupe et sur les marques qui ne sont pas amorties 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 actifs.

Compte tenu de l'importance des écarts d'acquisition et des marques au bilan et de la sensibilité de ces évaluations aux hypothèses retenues par la Direction, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des écarts d'acquisition et des marques comme un point clé de notre audit.

Notre réponse au risque

Pour un échantillon d'UGT et de marques, identifiées sur la base de facteurs quantitatifs et qualitatifs, nous avons réalisé les procédures suivantes :

1. nous avons pris connaissance du processus mis en place par la Direction pour réaliser le test de dépréciation des écarts d'acquisition et des marques, ainsi que des méthodes de suivi et de détermination des principales hypothèses ;
2. nous avons apprécié les éléments composant la valeur comptable des Unités génératrices de trésorerie (UGT) aux niveaux desquelles les écarts d'acquisition ainsi que les marques sont suivis par le Groupe et la cohérence de ces éléments avec ceux pris en compte dans les projections des flux de trésorerie ;
3. nous avons vérifié la permanence des méthodes dans la mise en œuvre pratique des tests de dépréciation pour déterminer les valeurs ; nous avons apprécié l'existence d'indices de perte de valeur identifiés par la Direction et vérifié la conformité de la méthodologie appliquée par la Société aux normes comptables en vigueur ;

4. nous avons rapproché les prévisions de trésorerie avec les budgets (plan d'affaires) examinés par la Direction ; nous avons apprécié la cohérence des hypothèses retenues avec l'historique des performances et les perspectives d'activité (notamment les perspectives futures de croissance) ;
5. nous avons apprécié, avec l'appui de nos experts en évaluation, le modèle mathématique de valorisation, le correct calcul et les taux d'actualisation retenus par rapport à des références de marché ;
6. nous avons examiné les analyses de sensibilité effectuées par la Direction à la lumière de nos propres calculs de sensibilité ;
7. enfin, nous avons vérifié que les Notes 4.1 et 4.2 de l'annexe aux comptes consolidés donnent une information appropriée sur ces analyses.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Bel par votre Assemblée générale du 12 mai 2010 pour le cabinet Grant Thornton et du 11 mai 2021 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Grant Thornton était dans la 15e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans sa 4e année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la Direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2025
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Xavier Belet

Grant Thornton
Vincent Frambourt

5.5.2 États financiers de la Société au 31 décembre 2024

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Notes	2024	2023
• Produits d'exploitation			
Ventes de marchandises		31,2	30,9
Production vendue			
- ventes		1 352,1	1 284,2
- produits des activités annexes		56,1	46,2
Total production vendue		1 408,2	1 330,4
Montant du chiffre d'affaires (dont à l'exportation : 864,0)	**3**	**1 439,4**	**1 361,3**
Production stockée			
- en-cours de production de services			
- produits		10,8	13,7
Total production stockée		**10,8**	**13,7**
Production immobilisée		19,2	12,5
Subventions d'exploitation		0,4	2,1
Reprises sur provisions (et amortissements)		4,0	2,9
Transferts de charges	4	28,4	24,4
Autres produits		86,7	73,8
Total produits d'exploitation		**1 588,9**	**1 490,7**
• Charges d'exploitation			
Coût d'achat des marchandises vendues dans l'exercice			
- achats de marchandises		6,2	9,0
- variation des stocks de marchandises		13,6	10,2
Total coût d'achat des marchandises vendues		**19,8**	**19,2**
Consommations de l'exercice en provenance des tiers			
- autres approvisionnements		0,5	2,3
- variation des stocks d'approvisionnements		0,1	0,1
- achats de sous-traitance		1 006,9	959,8
- achats non stockés de matières et fournitures		14,9	12,8
- personnel extérieur	5	6,1	5,6
- autres		376,4	349,5
Total consommations en provenance des tiers		**1 404,9**	**1 330,1**

(en millions d'euros)	Notes	2024	2023
Impôts, taxes et versements assimilés			
- sur rémunérations		4,8	4,6
- autres		6,7	6,3
Total impôts, taxes, versements assimilés		**11,5**	**10,9**
Charges de personnel			
- salaires et traitements		103,1	95,2
- charges sociales		45,3	41,0
Total charges de personnel	**5**	**148,4**	**136,2**
Dotations aux amortissements et aux provisions			
- sur immobilisations : dotations aux amortissements		12,0	11,3
- sur actif circulant : dotations aux provisions		0,1	1,5
- pour risques et charges : dotations aux provisions		6,8	4,6
Total dotations amortissements et provisions		**19,0**	**17,4**
Autres charges		25,6	24,0
Total charges d'exploitation		**1 629,2**	**1 537,8**
1 - Résultat d'exploitation		**(40,3)**	**(47,1)**
• Produits financiers			
Produits financiers de participations		211,8	290,1
Autres intérêts et produits assimilés		21,0	22,0
Reprises sur provisions et transferts de charges financières		3,0	37,6
Différences positives de change		114,9	107,6
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement		6,9	2,4
Total produits financiers		**357,6**	**459,7**
• Charges financières			
Dotations aux amortissements et provisions		43,7	100,3
Intérêts et charges assimilées		83,3	70,6
Différences négatives de change		106,5	100,4
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement			
Total charges financières		**233,5**	**271,3**
2 – Résultat financier	**6**	**124,1**	**188,4**
3 – Résultat courant (avant impôts)		**83,8**	**141,3**

(en millions d'euros)	Notes	2024	2023
• Produits exceptionnels			
Sur opérations de gestion		1,5	0,1
Sur opérations en capital			
- produits des cessions d'éléments d'actif			3,5
Total sur opérations en capital		**0,1**	**3,5**
Reprises sur provisions et transferts de charges exceptionnelles		16,9	5,0
Total produits exceptionnels		**18,5**	**8,6**
• Charges exceptionnelles			
Sur opérations de gestion		3,8	3,5
Sur opérations en capital			
- valeurs comptables éléments immobilisés et financiers cédés			32,2
- autres		2,5	1,5
Total sur opérations en capital		**2,5**	**33,7**
Dotations aux amortissements et aux provisions			
- dotations aux provisions réglementées		18,9	13,9
- dotations aux amortissements et aux autres provisions		8,8	2,0
Total dotations amortissements et provisions		**27,7**	**15,9**
Total charges exceptionnelles		**34,0**	**53,1**
4 – Résultat exceptionnel	**7**	**(15,5)**	**(44,5)**
Participation des salariés aux résultats		4,3	4,2
Impôts sur les bénéfices	8	3,4	(1,7)
5 – Résultat net (bénéfice ou perte)		**60,6**	**94,3**

Bilan

Actif

(en millions d'euros)	Notes	2024 Brut	2024 Amortissements et provisions	2024 Net	2023 Net
• Actif immobilisé					
Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques procédés logiciels, droits et valeurs similaires		150,6	109,9	40,7	37,2
Fonds commercial		221,5		221,5	221,5
Immobilisations incorporelles en cours		42,2		42,2	22,9
Avances et acomptes versés sur immo. inc.					
		414,3	**109,9**	**304,4**	**281,6**
Immobilisations corporelles					
Terrains		1,0	0,6	0,4	0,4
Constructions		26,6	20,5	6,1	7,4
Installations techniques, matériel et outillages industriels		49,1	43,1	6,0	6,4
Autres		9,6	8,0	1,6	1,5
Immobilisations corporelles en cours		3,1		3,1	1,1
Avances et acomptes		13,9		13,9	0,1
		103,3	**72,2**	**31,1**	**16,9**
Immobilisations financières [(a)]					
Participations		1 762,5	237,7	1 524,8	1 532,8
Créances rattachées à des participations		745,6	0,8	744,8	706,6
Autres titres immobilisés		21,4	1,0	20,4	21,0
Prêts		6,5		6,5	6,5
Autres		44,4	0,2	44,2	54,4
		2 580,4	**239,7**	**2 340,7**	**2 321,3**
Total actif immobilisé	**9**	**3 098,0**	**421,8**	**2 676,2**	**2 619,8**
• Actif circulant					
Stocks et encours					
Matières premières et autres approvisionnements		0,5	0,2	0,3	0,6
Produits intermédiaires et finis		17,3		17,3	20,4
Marchandises		0,5		0,5	0,1
		18,3	**0,2**	**18,1**	**21,1**
Avances et acomptes versés sur commandes		**0,4**		**0,4**	**0,9**
Créances d'exploitation [(b)]					
Créances clients et comptes rattachés		210,1	1,5	208,6	201,3
Autres	10	29,4		29,4	34,5
		239,5	**1,5**	**238,0**	**235,8**

(en millions d'euros)	Notes	2024 Brut	2024 Amortissements et provisions	2024 Net	2023 Net
Créances diverses [b]	11	**130,7**	**9,9**	**120,8**	**95,6**
Valeurs mobilières de placement	12	151,3		151,3	92,4
Instruments financiers à terme	13	36,6		36,6	45,4
Disponibilités		256,4		256,4	436,0
Charges constatées d'avance [b]	14	54,5		54,5	60,7
Total actif circulant		**887,7**	**11,6**	**876,1**	**987,8**
Primes de remboursement des emprunts		**1,0**		**1,0**	**0,1**
Écarts de conversion Actif	**15**	**20,5**		**20,5**	**11,1**
Total de l'actif		**4 007,2**	**433,4**	**3 573,8**	**3 618,8**
(a) Dont à moins d'un an (brut).				1 164,5	711,5
(b) Dont à plus d'un an (brut).				6,7	4,6

Passif

(en millions d'euros)	Notes	2024	2023
• Capitaux propres			
Capital (dont versé : 8,0)	**17**	**8,0**	**7,9**
Primes d'émission, de fusion, d'apport		**44,3**	**22,1**
Écarts de réévaluation		**0,1**	**0,1**
Réserves :			
- Réserve légale		1,1	1,1
- Réserves réglementées		0,2	0,2
- Autres		1,2	1,2
Report à nouveau		**1 188,3**	**1 148,9**
Résultat de l'exercice		**60,6**	**94,3**
Subventions d'investissement		**0,1**	**0,2**
Provisions réglementées	**18**	**58,9**	**56,5**
Total capitaux propres	**19**	**1 362,8**	**1 332,4**
• Provisions pour risques et charges			
Provisions pour risques		**22,4**	**7,2**
Provisions pour charges		**11,4**	**8,5**
Total provisions pour risques et charges	**20**	**33,8**	**15,7**
• Dettes[(a)]			
Dettes financières			
- Autres emprunts obligataires	21	766,7	701,9
- Emprunts et dettes auprès des Établissements de crédit [(b)]	22	271,1	413,8
- Emprunts et dettes financières divers	23	178,6	200,7
		1 216,4	**1 316,2**
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours			**0,1**
Dettes d'exploitation			
– Dettes fournisseurs et comptes rattachés		251,9	202,4
– Dettes fiscales et sociales		61,1	55,6
– Autres	24	37,0	26,7
		350,0	**284,7**
Dettes diverses			
- Dettes sur immobilisations et comptes rattachés		9,4	10,2
- Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			0,2
- Autres	25	515,4	554,1
		524,8	**564,4**
Instruments financiers à terme	**13**	**42,1**	**59,0**
Produits constatés d'avance et compte d'attente	**26**	**32,1**	**38,1**
Total dettes		**2 165,4**	**2 262,5**
Écarts de conversion Passif	**15**	**11,8**	**8,1**
Total du passif		**3 573,8**	**3 618,8**
(a) Dont à plus d'un an.		1 080,0	899,5
Dont à moins d'un an.		1 043,3	1 303,9
(b) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques.		2,8	7,9

Annexe aux comptes annuels

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	344
NOTE 2	Faits marquants	347
NOTE 3	Chiffre d'affaires	347
NOTE 4	Transferts de charges	348
NOTE 5	Rémunérations et effectifs	348
NOTE 6	Résultat financier	348
NOTE 7	Résultat exceptionnel	349
NOTE 8	Impôts sur les bénéfices	349
NOTE 9	Actif Immobilisé	351
NOTE 10	Autres créances d'exploitation	352
NOTE 11	Créances diverses	353
NOTE 12	Valeurs mobilières de placement	353
NOTE 13	Instruments financiers à terme	354
NOTE 14	Charges constatées d'avance	354
NOTE 15	Écarts de conversion	354
NOTE 16	Provisions pour dépréciation	355
NOTE 17	Capital	355
NOTE 18	Provisions réglementées	355
NOTE 19	Variation des capitaux propres	356
NOTE 20	Provisions pour risques et charges	356
NOTE 21	Autres emprunts obligataires	357
NOTE 22	Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit	357
NOTE 23	Emprunts et dettes financières divers	358
NOTE 24	Autres dettes d'exploitation	358
NOTE 25	Autres dettes diverses	358
NOTE 26	Produits constatés d'avance	358
NOTE 27	Incidence des évaluations fiscales dérogatoires	358
NOTE 28	Produits à recevoir, charges à payer	359
NOTE 29	Engagements financiers	360
NOTE 30	Identité de la société mère consolidant les comptes du Groupe	363
NOTE 31	Événements postérieurs à la clôture	363
NOTE 32	États des échéances et des dettes	364

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 ;
- les crédits carbone.

Le test de perte de valeur consiste à comparer la valeur nette comptable de l'actif à sa valeur recouvrable, qui est la valeur la plus élevée entre sa juste valeur et sa valeur d'utilité.

La valeur d'utilité est obtenue en additionnant les valeurs actualisées avant impôt des flux de trésorerie attendus de l'utilisation de l'actif (ou groupe d'actifs) et le flux de trésorerie terminal.

Les flux de trésorerie servant de base de calcul aux valeurs d'utilité sont issus des plans d'affaires des entités qui utilisent les marques, sur une durée de cinq ans. Les hypothèses retenues en termes d'évolution du chiffre d'affaires et du flux de trésorerie terminal sont considérées comme raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des entités utilisatrices.

Les frais accessoires sont inclus dans le coût d'acquisition.

Les dépenses de recherche et de développement sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles ont été supportées. Il en est de même pour les frais d'établissement.

1.2 – Immobilisations corporelles

Elles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires nécessaires à la mise en état d'utilisation de ces biens) ou à leur coût de production (hors frais financiers).

En application de la méthode par composants (article 214-9 du PCG) chaque élément d'une même immobilisation a été comptabilisé séparément pour faire l'objet d'un plan d'amortissement propre.

Les amortissements pour dépréciation sont calculés sur la durée réelle d'utilisation des immobilisations selon le mode linéaire :

- administratives et commerciales : 40 ans ;
- agencements immobiliers : 10 ans ;
- matériel et outillage : 5 à 20 ans ;
- véhicules : 4 à 15 ans ;
- mobilier et matériel de bureau : 4 à 15 ans.

En application du Bulletin Officiel des Impôts 4 A-13-05 (§ 111.), lorsque la durée normale d'utilisation du premier composant d'origine est supérieure à la durée d'usage de la structure, il est admis que ce composant puisse être amorti fiscalement sur la durée d'usage de la structure, et non sur sa durée normale d'utilisation.

Dans ce contexte, l'écart entre l'amortissement fiscal (toujours calculé selon les modalités admises par l'Administration fiscale : amortissements dégressifs pour les biens y ouvrant droit, amortissements exceptionnels...) et l'amortissement pour dépréciation est enregistré au poste amortissements dérogatoires dans les provisions réglementées.

Tous les éléments, amortissables ou non, sont, le cas échéant, dépréciés par voie de provision pour les ramener à leur valeur actuelle.

1.3 – Immobilisations financières

Les participations et autres titres immobilisés figurent au bilan pour leur prix d'acquisition, sous déduction des provisions pour dépréciation jugées nécessaires ou prudentes.

À compter du 1er janvier 2007, la Société a opté pour l'intégration dans le prix d'acquisition des droits de mutation, honoraires, commissions et frais liés à ces acquisitions conformément à l'avis 2007-C du CNC, lesquels font l'objet d'une déduction fiscale sous la forme d'un amortissement dérogatoire sur 5 ans.

Les titres de participation font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire se confirme être inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères, dont la valeur du marché, la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés diminués de la dette nette de chaque filiale concernée ou sur la quote-part de situation nette le cas échéant.

Les projections de flux de trésorerie sont basées sur des données budgétaires à 5 ans issues des plans d'affaires des filiales.

Les actions BEL S.A acquises conformément aux autorisations données par l'Assemblée générale figurent sous cette rubrique pour leur prix d'acquisition. :

- autorisation à donner au Conseil d'administration à l'effet de faire racheter par la Société ses propres actions dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code du commerce, durée de l'autorisation, finalités, modalités, plafond ;
- autorisation à donner au Conseil d'administration en vue d'annuler les actions rachetées par la Société dans le cadre du dispositif de l'article L. 22-10-62 du Code du commerce, durée de l'autorisation, plafond.

Une provision pour dépréciation basée sur le cours moyen pondéré du dernier mois de l'exercice est comptabilisée le cas échéant.

1.4 – Stocks et encours

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût de revient ou de leur valeur nette de réalisation. Le prix de revient est calculé selon la méthode du « coût moyen pondéré » ou du « premier entré – premier sorti ».

La valeur brute des approvisionnements correspond au prix d'achat majoré des frais accessoires (transports, commissions, transit, etc.).

Les produits fabriqués sont valorisés au coût de production comprenant le coût des matières consommées, les amortissements des biens concourant à la production, les charges directes ou indirectes de production à l'exclusion des frais financiers.

Une provision pour dépréciation des stocks est constituée lorsque :

- la valeur brute déterminée comme précisé ci-dessus s'avère supérieure à la valeur de marché ou à la valeur de réalisation ;
- des produits ont fait l'objet d'une détérioration particulière.

La maison mère détient principalement des stocks de produits finis achetés à sa filiale française de production Fromageries Bel Production France dans le but de les commercialiser.

1.5 – Créances et dettes

Les créances et dettes sont comptabilisées à leur valeur nominale.

Une provision pour dépréciation des créances est constituée en fonction de leur degré d'irrécouvrabilité.

Les effets remis à l'encaissement, en principe dès leur émission ou réception, sont enregistrés dans les « Créances clients et comptes rattachés ».

1.6 – Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont enregistrées pour leur coût d'achat hors frais accessoires et font l'objet d'une provision pour dépréciation lorsque leur valeur de marché à la clôture est inférieure à leur valeur comptable.

1.7 – Opérations en devises

Les charges et produits en devises sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération.

Les créances, disponibilités et dettes en devises figurent au bilan de clôture pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice.

Les différences résultant de cette actualisation sur la base du cours de fin d'exercice sont comptabilisées :

- au compte de résultat pour les disponibilités ;
- au bilan, en « Écarts de conversion » pour les créances et les dettes.

Les gains latents de change constatés en écarts de conversion passif ne sont pas pris en compte dans le résultat.

Au contraire, les pertes latentes de change font, si elles ne sont pas compensées, l'objet d'une provision pour risques.

1.8 – Provisions pour risques et charges

Des provisions sont comptabilisées pour des risques et charges nettement précisés quant à leur objet et dont l'échéance ou le montant ne peuvent être fixés de façon précise, dès lors qu'à la clôture de l'exercice, il existe une obligation de la Société vis-à-vis de tiers et qu'il est probable ou certain qu'elle provoquera une sortie de ressources au profit de ces tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de ceux-ci.

Ces provisions sont évaluées en tenant compte des hypothèses les plus probables.

1.9 – Engagements en matière de pensions, retraites et indemnités assimilées

En matière de retraite, les engagements portent exclusivement sur l'allocation de fin de carrière prévue par la Convention collective de l'Industrie Laitière.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les engagements hors bilan.

En revanche, les engagements au titre des médailles du travail Bel SA sont intégralement provisionnés (sur la base d'une évaluation actuarielle réalisée dans les mêmes conditions que celle de l'allocation de fin de carrière).

1.10 – Instruments financiers

De par son activité et sa présence internationale, BEL S.A 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.

La quasi-totalité du risque de change encouru sur les transactions libellées en devises est couverte au moyen d'instruments financiers dérivés (achats et ventes à terme de devises, options de change) et négociés avec des contreparties de premier rang, limitant ainsi le risque de contrepartie. L'horizon de gestion de ces couvertures est au maximum de 18 mois.

Bel SA couvre également les dividendes à recevoir de ses filiales étrangères.

Les créances et dettes en devises (comptes clients et rattachés ainsi que les comptes fournisseurs et rattachés) figurant au bilan pour leur contre-valeur en euros au cours de fin d'exercice, le résultat latent sur les opérations de couvertures 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 1er janvier 2017, les gains et pertes de change relatifs aux créances/dettes commerciales sont comptabilisés dans le résultat d'exploitation.

La majorité des financements du Groupe étant mise en place par Bel SA, la gestion du risque de taux y est aussi centralisée.

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.

Les variations de valeur de marché du swap ne sont pas enregistrées au bilan, seuls les intérêts courus sont reconnus dans le compte de résultat, de manière symétrique aux intérêts sur la dette couverte.

Le nominal du swap est présenté dans les engagements hors bilan (voir note 29.2).

1.11 – Impôt sur les bénéfices

Depuis le 1er janvier 2023, BEL S.A est intégrée au groupe d'intégration fiscale dont la société tête de Groupe est la société Unibel.

À ce titre, elle constate dans ses comptes la charge d'impôt dont elle serait redevable comme si elle était imposée séparément en l'absence d'intégration.

Les économies (ou charges) d'impôt liées aux déficits ou résultant des correctifs sont désormais intégrées par la société mère Unibel.

1.12 – Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement reçues sont portées au bilan dans les capitaux propres.

Elles sont rapportées au crédit du compte de résultat (en résultat exceptionnel) au même rythme que l'amortissement des biens qu'elles ont permis de financer.

1.13 – Chiffre d'affaires

Constitué par les ventes de produits, de marchandises, de matières premières et par les autres produits et prestations liés à l'activité courante, le chiffre d'affaires est comptabilisé dès lors que le transfert de propriété est intervenu ou que le service a été rendu.

Il est présenté net des remises et ristournes accordées.

Les charges résultant des accords de collaboration commerciale signés avec les distributeurs sont, quant à elles, montrées dans les "autres services extérieurs", présentées en charges d'exploitation. Ces montants sont estimés au moment de la reconnaissance du chiffre d'affaires, sur la base des accords et engagements avec les clients concernés. Il est constaté dans le compte de résultat lors du transfert des produits.

1.14 – Charges de publicité, de promotion et de relations publiques

Incluses dans les "autres services extérieurs", les charges de publicité, de promotion et de relations publiques sont enregistrées dans les charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues.

1.15 – Distinction entre résultat courant et résultat exceptionnel

Le résultat courant correspond à la somme du résultat d'exploitation et du résultat financier. Il inclut donc l'ensemble des produits et charges récurrents directement liés à l'activité opérationnelle de la Société.

Les charges et produits exceptionnels sont constitués des éléments significatifs qui, en raison de leur nature ou de leur caractère inhabituel ne peuvent être considérés comme inhérents à l'activité opérationnelle de la Société.

1.16 – Recours à des estimations

En vue de l'établissement de ses états financiers, la Société peut être amenée à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur des actifs et des passifs (provisions, titres de participation, et actifs incorporels notamment).

Déterminées sur la base des informations et situations connues à la date d'arrêté des comptes, ces estimations et hypothèses peuvent, le cas échéant, s'avérer sensiblement différentes de la réalité.

NOTE 2 Faits marquants

Exercice 2024

Bel a lancé « We Share », son plan mondial d'actionnariat salarié. Lancé en 2024 en France, aux États-Unis et au Canada, il sera déployé progressivement dans les autres pays d'activité du Groupe à partir de 2025.

C'est dans ce cadre, que le 27 juillet 2024, une augmentation de capital a été réalisée par l'émission de 912 118 actions, représentant une augmentation de capital de 0,1 million d'euros et une prime d'émission de 22,2 millions d'euros. Par ailleurs, dans le cadre du plan d'actionnariat réalisé pour les collaborateurs en France au travers d'un FCPE, un engagement ferme de rachat à terme des actions a été réalisé à la mise en place de l'opération par la société Bel pour un montant de 22,3 millions d'euros en 2024 comptabilisé en Avance sur actions propres.

NOTE 3 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires présenté tient compte des spécificités de notre secteur d'activité en conformité avec le Plan Comptable Général.

Ventilation par marchés géographiques

(en millions d'euros)	2024	2023
France	575,4	570,8
Autres pays d'Europe	414,0	382,3
Reste du monde	450,0	408,2
Total	**1 439,4**	**1 361,3**

Le chiffre d'affaires est en hausse de 4,5 % (hausse de 6,0 % en 2023) 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 5,98 % (hausse de 5,49 % en 2023).

NOTE 4 Transferts de charges

Les transferts de charges d'exploitation d'un montant global de 28,4 millions d'euros, se composent essentiellement de frais publicitaires et prestations distributeurs pour 12,1 millions d'euros, de frais liés aux personnels et expatriés pour 5,8 millions d'euros, de frais d'autres charges de gestion courante pour 6,0 millions d'euros ainsi que de frais liés au transport d'approche pour 4,0 millions d'euros.

NOTE 5 Rémunérations et effectifs

Rémunération des dirigeants *(en millions d'euros)*	**2024**	**2023**
Jetons de présence alloués aux administrateurs (inclus dans la ligne « Autres charges d'exploitation »)	0,3	0,1

La charge de rémunération des dirigeants supportée par BEL S.A s'élève pour l'année 2024 à 2,9 millions d'euros (3,0 millions d'euros en 2023).

Ce montant s'entend hors charges sociales et inclut une part de la rémunération allouée aux dirigeants d'UNIBEL à hauteur de leur refacturation à BEL S.A dans le cadre du contrat de management fees.

	Personnel salarié		**Personnel mis à disposition de l'Entreprise**	
Effectif moyen	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**
Cadres	754	721	1	
Agents de maîtrise et techniciens	283	279	1	1
Employés	86	77		2
Ouvriers				
Total	**1 123**	**1 077**	**2**	**3**

NOTE 6 Résultat financier

Le résultat financier s'explique par :

(en millions d'euros)	**2024**	**2023**
Dividendes reçus	175,3	252,0
Revenus des créances rattachées à participation [(a)]	36,5	38,1
Produits/(charges) de cession de valeurs mobilières	6,9	2,4
Provisions/(reprises) pour risques de change	(15,1)	5,3
Provisions/(reprises) pour dépréciation de titres	(25,6)	(68,0)
Produits/(charges) d'intérêt	(62,3)	(48,6)
Gains/(Pertes) de change	8,3	7,2
Total	**124,1**	**188,4**

(a) dont revenus des créances rattachées à des participations d'entités du groupe MOM (35,3 millions d'euros en 2024 vs 36,9 millions d'euros en 2023).

Les principaux mouvements liés aux dépréciations de titres sont composés par la :

- dotation de provision sur les titres de All In Foods pour un montant de 20,6 millions d'euros (incluant les frais d'acquisition de titres pour 1,4 million d'euros) ;
- dotation de provision sur les titres de Bel Karper pour un montant de 3,0 millions d'euros ;
- dotation de provision sur les titres de Bel Côte d'Ivoire pour un montant de 1,0 million d'euros.

NOTE 7 Résultat exceptionnel

Pour l'essentiel, le résultat exceptionnel s'explique par :

(en millions d'euros)	2024	2023
Provisions réglementées	(2,3)	(9,1)
Provisions et autres charges exceptionnelles	(11,9)	(5,0)
Résultat net sur les cessions d'éléments de l'actif immobilisé		(28,7)
Indemnités de départs	(0,3)	(0,3)
Autres produits exceptionnels	1,5	0,1
Mali sur rachat d'actions attribuées au personnel	(2,5)	(1,5)
Total	**(15,5)**	**(44,5)**

La provision pour dépréciation du compte courant de All in Foods explique principalement le montant de variation des comptes de provisions (8,4 millions d'euros).
Pour mémoire, en 2023, le résultat net sur les cessions d'éléments de l'actif immobilisé s'expliquait essentiellement par la liquidation de Bel Africa (28,9 millions d'euros).

NOTE 8 Impôts sur les bénéfices

Ils s'analysent en :

(en millions d'euros)	Courant	Exceptionnel	2024
Résultat comptable avant impôt et participations	83,8	(15,5)	68,3
Réintégrations	61,7	0,1	61,8
Déductions	(190,9)		(190,9)
Base imposable	(45,4)	(15,4)	(60,8)
Impot sur les sociétés			6,1
Crédits d'impôt			(2,7)
Total impôt sur les sociétés			**3,4**

Incidences des accroissements et des allègements futurs

Bases d'impôt	31/12/2024	Variation	31/12/2023
• Accroissement en base			
Amortissements dérogatoires	52,9	2,0	50,9
Réévaluation	1,7		1,7
Différence d'évaluation des stocks	0,2	0,2	
Autres différences temporaires	8,7	2,9	5,8
Total accroissement	**63,5**	**5,1**	**58,4**
• Allègement en base			
Instruments financiers	2,9	0,9	2,0
Différence d'évaluation des stocks		(1,2)	1,2
Provision pour risques et charges		(0,2)	0,2
Charges non déductibles	2,1	0,3	1,8
Participation des salariés	4,6	0,2	4,4
Provision pour dépréciation d'actif	1,6		1,6
Autres différences temporaires	1,0	(0,6)	1,6
Total Allègement	**12,2**	**(0,6)**	**12,8**
Accroissement net en base	**51,3**	**5,7**	**45,6**
Accroissement/allègement futur d'impôt société	**13,0**	**1,4**	**11,6**

Taux effectif d'impôt 2023 = 25,83 %
Taux effectif d'impôt 2024 = 25,83 %

En 2024, le taux d'impôt applicable en France est le taux de base de 25 % augmenté de 3,3 %, soit 25,83 %.
À la clôture des comptes de 2024, les déficits propres à BEL S.A transférés à Unibel tête de groupe d'intégration fiscale s'élèvent à 27,8 millions d'euros dont 0,5 million d'euros taxés à 15 % (42,0 millions d'euros dont 0,1 million d'euros taxés à 15 % en 2023).

NOTE 9 Actif Immobilisé

État de l'actif immobilisé

(en millions d'euros)	31/12/2023	Augmentations	Diminutions	Transferts	31/12/2024
• Immobilisations incorporelles					
Concessions, brevets, licences, marques procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	138,1	0,1		12,4	150,6
Fonds commercial	221,5				221,5
Immobilisations incorporelles en cours	22,9	36,0	4,3	(12,4)	42,2
• Immobilisations corporelles					
Ensembles immobiliers	27,4	0,1		0,1	27,6
Installations techniques, matériels et outillages	48,5	0,3		0,3	49,1
Autres	9,0	0,5		0,1	9,6
Immobilisations corporelles en cours	1,1	2,4		(0,4)	3,1
Avances et acomptes	**0,1**	**13,9**		**(**0,1)	**13,9**
• Immobilisations financières					
Participations	1 745,9	39,3	22,7		1 762,5
Autres	789,7	173,1	144,9		817,9
Total	**3 004,2**	**265,7**	**171,9**		**3 098,0**

État des amortissements

(en millions d'euros)	31/12/2023	Augmentations	Diminutions	31/12/2024
Immobilisations incorporelles	**99,2**	**9,0**		**108,2**
Immobilisations corporelles				
Ensembles immobiliers	19,6	1,5		21,1
Installations techniques, matériels et outillages	42,1	1,0		43,1
Autres	7,5	0,5		8,0
Total	**168,4**	**12,0**		**180,4**

Immobilisations incorporelles

Le fonds commercial issu de l'acquisition de Boursin s'élève à 220 millions d'euros. Un test de dépréciation est réalisé chaque année ; il ne nécessite pas de provision pour dépréciation au 31 décembre 2024.

La variation de ce poste porte principalement sur des projets informatiques développés en interne qui s'élèvent à 12,6 millions d'euros.

Dans le cadre de son engagement d'atteinte de la neutralité carbone, BEL S.A a mis en place des projets de captation carbone pour compenser ses émissions de carbone incompressibles.

Sur l'année 2024, ces dépenses s'élèvent à 4,6 millions d'euros et sont comptabilisées en immobilisations en cours incorporelles. A la clôture 2024, ces différents engagements sont valorisés pour 8,8 millions d'euros.

Immobilisations corporelles

La variation de ce poste de +1,5 million d'euros porte principalement sur l'acquisition de matériel pour les Centres de Recherche (+0,6 million d'euros), la Maison de la Vache Qui Rit (+0,5 million d'euros) et le matériel informatique (+0,1 million d'euros).

Immobilisations financières

La valeur brute des participations a baissé de 17,2 millions d'euros en 2024 (voir tableau des filiales et des participations).

Cette évolution est liée aux opérations ci-dessous :

Titres de participation

Augmentation de 5,4 millions d'euros

Bel Karper (augmentation de capital)	2,0
All In Foods (augmentation de capital)	2,0
Britannia Dairy Private Limited (ajustement Frais acquisition de titres)	0,2
Bel Côte d'Ivoire (augmentation de capital)	1,0
Bel Brands Australia (création de la filiale)	0,1
Jura Nature Service (acquisition de titres)	0,1

Diminution de 22,7 millions d'euros

Bel UK (réduction de capital)	12,7
BEL Belgium (réduction de capital)	10,0

Créances rattachées à participation

Les créances rattachées à des participations sont constituées de prêts consentis aux filiales suivantes (hors intérêts courus de 21 millions d'euros, et hors actualisation d'un montant de 8,8 millions d'euros) :

Newton Holding	567,9
Materne North America	106,8
Bel Brands USA	29,2
Bel Tunisie Distribution	0,8
Shandong Jun Jun Cheese Co	3,3

Autres

Le prêt de Bel Tunisie Distribution est déprécié à 100% depuis 2009. Bel Tunisie Distribution est en liquidation judiciaire.

La Société détient 826 238 actions propres pour une valeur de 21,132 millions d'euros ; pour rappel, nous détenions 63 332 actions propres au 31 décembre 2023 pour une valeur de 19,6 millions d'euros. Selon les décisions du Conseil d'administration du 27 juillet 2024, le nombre d'actions a été multiplié par 15.

De plus, nos comptes incluent une provision pour dividendes à recevoir d'un montant de 7,9 millions d'euros (3,6 millions d'euros pour Bel VIETNAM et 4,3 millions d'euros pour Bel Egypte Expansion Cheese).

NOTE 10 Autres créances d'exploitation

Ce poste comprend :

(en millions d'euros)	2024	2023
Fournisseurs et comptes rattachés	4,1	14,1
Créances de TVA	25,1	19,9
Dont remboursement de crédits de TVA demandés	8,2	5,2
Autres	0,2	0,5
Total	**29,4**	**34,5**

La variation sur les fournisseurs et comptes rattachés s'explique principalement par une baisse des avoirs provisionnés (avoirs de nature exceptionnelle en 2023).

NOTE 11 Créances diverses

Ce poste comprend :

(en millions d'euros)	2024	2023
Créance d'Impôts sur les sociétés	2,9	3,9
Comptes courants	115,0	86,4
Créances d'intégration fiscale	5,3	2,5
Autres	7,5	4,3
Total	**130,7**	**97,1**

Au 31 Décembre 2024, les en-cours (valeur brute) relatifs aux avances de trésorerie consenties à nos filiales ressortaient à :

(en millions d'euros)	2024	2023
Mont Blanc	43,9	39,0
Materne North America	37,2	30,2
Fromageries Bel Production France	11,1	
All In Foods	8,4	11,9
Bel Brands Australia	3,8	
Materne Canada	2,8	
Bel Syry Cesko	1,7	2,0
Bel Karper	1,5	1,7
Bel Middle East	1,5	
Bel Hub Asia	1,3	
Jura Natura Services	1,0	0,3
Trackloc Services	0,5	0,3
Materne	0,3	
Bel Côte d'Ivoire		0,9
Autres (inférieures à 30 milliers d'euros)		0,1
Total	**115,0**	**86,4**

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 151,3 millions d'euros (92,4 millions d'euros en 2023).

NOTE 13 Instruments financiers à terme

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 (hors le nominal du swap et les variations de valeur de marché du swap étant inscrits dans les engagements hors bilan).

S'agissant d'opérations de couverture de taux de change, les ajustements résultant de cette valorisation ont été portés dans le bilan aux rubriques :

- charges constatées d'avance pour les pertes latentes ; produits constatés d'avance 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 13,2 millions d'euros (5,7 millions d'euros en 2023) et le Financier (pertes latentes sur valorisation de dérivés de bilan) pour 41,2 millions d'euros (54,9 millions d'euros en 2023).

NOTE 15 Écarts de conversion

(en millions d'euros)	Montants	Différences compensées par effet de couverture	Provision pour pertes de change [(a)]
Écarts de conversion actif			
• sur créances	2,0	0,3	1,7
• sur dettes financières	17,2	9,1	8,1
• sur dettes	1,3	1,2	0,1
Total	**20,5**	**10,6**	**9,8**
Écarts de conversion passif			
• sur immobilisations financières	9,1	9,1	
• sur créances	2,5	1,2	
• sur dettes	0,2	0,1	
Total	**11,8**	**10,4**	

(a) Sur écarts de conversion uniquement.

NOTE 16 Provisions pour dépréciation

(en millions d'euros)	Au 31/12/2023	Dotations	Reprises	Au 31/12/2024
Immobilisations incorporelles	1,6			1,6
Immobilisations financières	214,3	25,8	0,4	239,7
Stocks et encours	0,2	0,1	0,1	0,2
Clients	1,5			1,5
Créances diverses	1,4	8,5		9,9
Total	**219,0**	**34,4**	**0,5**	**252,9**
Dont dotations et reprises :				
d'exploitation		0,1	0,1	
financières		25,8	0,4	
exceptionnelles		8,5		

Les dotations sur immobilisations financières sont principalement constituées de la dépréciation des titres des sociétés All in Foods (20,6 millions d'euros, dont 1,4 millions de frais d'acquisition de titres), Bel Karper (3,0 millions d'euros) et Bel Côte d'Ivoire (1,0 million d'euros).

La dotation sur créances diverses s'explique par la dépréciation du compte courant avec la société All in Foods.

NOTE 17 Capital

Au 1er janvier 2024, le capital social de la société Bel est composé de 5 280 863 actions de valeur nominale à 1,50 euros. Selon les décisions du Conseil d'Administration du 27 mai 2024, sans incidence sur le montant du capital social, la valeur nominale des actions de Bel a été divisée par 15 (portant la valeur de chaque action à 0,10 euros) avec pour contrepartie une multiplication du nombre d'actions par 15 (soit 79 212 945 actions de valeur nominale à 0,10 euros).

Le Groupe Bel a également lancé son premier programme d'actionnariat salarié « We Share ». Cette décision stratégique majeure concrétise la volonté des actionnaires familiaux de partager la valeur créée avec l'ensemble des collaborateurs. Ce programme est actuellement disponible en France, aux Etats-Unis et au Canada et sera déployé en Chine dans les prochains mois, puis dans les autres pays d'activité du Groupe sur 2025 et 2026. C'est dans ce cadre que le 27 juillet une augmentation de capital a été réalisée par l'émission de 912 118 actions.

Au 31 décembre 2024, le capital social se compose de 80 125 063 actions de nominal 0,10 euros dont 826 238 étaient détenues par l'entreprise à la date du 31 décembre 2024 donnant droit à 152 314 880 droits de vote exerçables en assemblée.

Les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis 4 ans au moins au nom du même actionnaire, bénéficient d'un droit de vote double. Au 31 décembre 2024, on dénombre 73 016 055 droits de vote double exerçables en assemblée.

NOTE 18 Provisions réglementées

Les dotations et reprises correspondantes sont enregistrées au niveau du résultat exceptionnel.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2023	Dotations	Reprises	Au 31/12/2024
Amortissements dérogatoires	54,8	19,0	16,6	57,2
Plus-values réinvesties	1,7			1,7
Total	**56,5**	**19,0**	**16,6**	**58,9**

Les mouvements sur les amortissements dérogatoires portent principalement sur des immobilisations incorporelles (logiciels produits en interne).

NOTE 19 Variation des capitaux propres

(en millions d'euros)	
• Capitaux propres au 31 décembre 2022	**1 328,7**
Report à nouveau	(1,2)
Dividendes (AG ordinaire du 30 janvier 2023)	(44,8)
Dividendes (AG ordinaire du 19 septembre 2023)	(55,4)
Annulation dividendes sur actions propres	0,6
Réserves facultatives	1,2
Provisions réglementées	9,1
Résultat de l'exercice	94,3
• Capitaux propres au 31 décembre 2023	**1 332,5**
Capital	0,1
Primes d'émission	22,2
Dividendes (AG ordinaire du 16 mai 2024)	(55,4)
Annulation dividendes sur actions propres	0,5
Provisions réglementées	2,3
Résultat de l'exercice	60,6
Capitaux propres au 31 décembre 2024	**1 362,8**

NOTE 20 Provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	Au 31/12/2023	Dotations	Reprises utilisées	Reprises devenues sans objet	Au 31/12/2024
Litiges et risques	3,2	0,4	0,2	0,1	3,3
Pertes de change	2,6	17,7	2,6		17,7
Retenues à la source	1,4	1,1	1,1		1,4
Plan d'action gratuite	8,0	5,6	2,7		10,9
Autres	0,5				0,5
Total	**15,7**	**24,8**	**6,6**	**0,1**	**33,8**
Dont dotations et reprises :					
d'exploitation		6,8	3,8		
financières		17,6	2,6		
exceptionnelles		0,4	0,2	0,1	

NOTE 21 Autres emprunts obligataires

Quatre emprunts obligataires constituent ce poste :

- un premier emprunt de 125 millions d'euros contracté en octobre 2019, à échéances 2027 et 2029 indexé sur des performances en matière de responsabilité sociale et environnementale, hors intérêts courus non échus de 0,4 million d'euros ;
- un deuxième emprunt de 150 millions de dollars (144,4 millions d'euros) contracté en novembre 2020, à échéance 2035, hors intérêts courus non échus de 0,4 million de dollars (0,4 million d'euros) ;
- un troisième emprunt de 135 millions d'euros contracté en décembre 2023, à échéance 2030, hors intérêts non échus de 0,4 million d'euros ;
- un quatrième emprunt de 350 millions d'euros contracté en avril 2024, à échéance 2029, hors intérêts non échus de 11,1 millions d'euros.

L'ensemble des emprunts, souscrits en totalité dès leur émission, sont émis au pair.

Au cours de l'année, Bel SA a procédé au remboursement de son emprunt obligataire côté sur EURONEXT de 301,8 millions d'euros qui arrivait à échéance en avril.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2023	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2024
Autres emprunts obligataires	561,8	350,0	301,8	610,0
USPP 150 m$	128,2			128,2
Actualisation USPP 150 m$	7,5	16,2	7,5	16,2
Intérêts courus	4,4	12,2	4,3	12,3
Total	**701,9**	**378,4**	**313,6**	**766,7**

NOTE 22 Emprunts et dettes auprès d'établissements de crédit

Ce poste est principalement composé des éléments suivants :

- prêt participatif Relance pour 100 millions d'euros, à maturité 2030 ;
- financements au format Schuldschein et Namensschuldverschreibung obligataire privé de 167 millions d'euros.

Les intérêts courus non échus pour l'ensemble de Schuldshein sont de 0,5 million d'euros.

(en millions d'euros)	Au 31/12/2023	Augmentation	Diminution	Au 31/12/2024
Prêts participatif	100,0			100,0
Financements obligataires	303,6		136,6	167,0
Banques créditrices	7,9	2,8	7,9	2,8
Intérêts courus	2,3	1,3	2,3	1,3
Total	**413,8**	**4,1**	**146,8**	**271,1**

NOTE 23 Emprunts et dettes financières divers

L'essentiel de ce poste est constitué par :

- dettes rattachées à des participations avec Bel Egypt Expansion for Cheese pour un montant de 9,9 millions d'euros – intérêts courus inclus (9,3 millions d'euros en 2023) ;
- autres emprunts « billets de trésorerie » de 74,0 millions d'euros (99,5 millions d'euros en 2023), et NEU MTM Long Terme de 50 millions d'euros (90 millions en 2023) et NEU MTM Court Terme de 40 millions d'euros ;
- fonds de participation des salariés aux résultats pour un montant de 0,5 million d'euros - intérêts courus inclus (0,8 million d'euros en 2023) ;
- dette sur le rachat du plan LTI 2022A pour un montant de 3,1 millions d'euros.

NOTE 24 Autres dettes d'exploitation

Les comptes clients créditeurs et comptes rattachés liés à de la coopération commerciale, pour 36,1 millions d'euros constituent principalement de ce poste (26,7 millions d'euros en 2023).

NOTE 25 Autres dettes diverses

(en millions d'euros)	2024	2023
Dont :		
Avances des sociétés du Groupe portant intérêts, intérêts courus exclus	509,6	548,4
Dette d'intégration fiscale		
Dette provisionnée pour participation des salariés aux résultats	4,7	4,4
Autres	1,1	1,3
Total	**515,4**	**554,0**

NOTE 26 Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance concernent le Financier (profits latents sur la valorisation des dérivés de bilan) pour 32,1 millions d'euros (38,1 millions d'euros en 2023).

NOTE 27 Incidence des évaluations fiscales dérogatoires

(en millions d'euros)	2024	2023
Résultat net de l'exercice	60,6	94,3
Impôts sur les bénéfices	3,4	(1,7)
Résultat avant impôts	**64,0**	**92,6**
Variation des provisions réglementées	2,4	9,1
Résultat hors évaluations fiscales dérogatoires (avant impôts)	**66,4**	**101,7**

NOTE 28 Produits à recevoir, charges à payer

Produits à recevoir

(en millions d'euros)	2024	2023
Créances clients et comptes rattachés	12,3	17,9
Autres créances d'exploitation	16,5	24,4
Disponibilités	0,5	2,7
Total	**29,3**	**45,0**

Charges à payer

(en millions d'euros)	2024	2023
Emprunts obligataires	12,3	4,3
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1,3	2,3
Emprunts et dettes financières divers	1,1	1,1
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	111,3	85,8
Dettes fiscales et sociales	51,7	47,8
Autres dettes d'exploitation	31,0	21,7
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	0,1	0,5
Autres dettes diverses	0,3	0,6
Total	**209,1**	**164,1**

NOTE 29 Engagements financiers

(en millions d'euros)	2024	2023
• Engagements donnés		
Cautions	0,5	0,7
Indemnités de départ à la retraite (cf. note 29.1 ci-dessous)	12,7	11,4
Dont dirigeants	1,0	1,0
Total	**14,2**	**13,1**
• Engagements reçus		
Lignes de crédit syndiqué (cf. note 29.2 ci-dessous)	550,0	550,0
Financements non perçus (lignes Schuldschein)		
Cautions sur créances clients Export	7,1	6,9
Total	**557,1**	**556,9**
• Engagements réciproques		
Locations immobilières	40,9	30,6
Locations mobilières	3,7	4,9
Put sur minoritaires All In Foods	27,5	27,5
Engagements liés à des investissements	38,5	36,2
Instruments financiers	25,5	
Plan d'attribution d'actions gratuites (cf. note 29.3 ci-dessous)	9,6	7,4
Total	**145,7**	**106,6**

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 et progressivement 65 ans selon l'année de naissance pour les cadres,
  - 60 ans et progressivement 64 ans pour les techniciens, agents de maîtrise, et autres catégories de personnel ;
- prise en compte de l'ancienneté, de l'espérance de vie et du taux de rotation du personnel ;
- taux d'actualisation et d'inflation :
  - 2024 : 3,4 % nominal dont inflation de 2,1 %,
  - 2023 : 3,5 % nominal dont inflation de 2,1 %.

Conformément à la position de l'IFRIC, validée par l'IASB fin mai 2021, pour les régimes post-emploi, avec condition de présence et dépendant de l'ancienneté, les services rendus ne sont reconnus que sur les dernières années de carrière qui octroient des droits aux salariés au moment de son départ.

Les droits acquis par les salariés à ce titre ne font pas l'objet d'une provision mais sont constatés dans les Engagements hors bilan (cf. ci-dessus).

29.2 – Instruments financiers

29.2.1 – Gestion des risques de marché

Le Département trésorerie Groupe, dépendant de la Direction financière Groupe, possède les compétences et outils nécessaires à la conduite de la gestion des risques de marché. Un reporting mensuel est communiqué à la Direction et des présentations régulières sont organisées pour le Comité d'audit.

29.2.2 – Gestion du risque financier et de liquidité

Au 31 décembre 2024, le Groupe dispose de liquidités importantes avec :

- une ligne de crédit syndiqué confirmée de 550 millions d'euros de maturité 2029. Cette ligne est non tirée ;
- un programme d'émission de NEU CP d'un montant de 500 millions d'euros, tiré à hauteur de 74 millions d'euros ;

- un programme de NEU MTN de 200 millions d'euros, utilisé à hauteur de 90 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 émis en date du 13 décembre 2023, type Euro PP, de 135 millions d'euros maturité 2030 contracté auprès d'investisseurs privés ;
- une émission obligataire privée sous format USPP en droit français de 150 millions de dollars à échéance novembre 2035 ;
- des financements au format Schuldschein et Namensschuldverschreibung obligataire privée de 167 millions d'euros, maturité de 2025 à 2034 ;
- un prêt participatif « Relance » de 100 millions d'euros à maturité 2030 ;
- un emprunt obligataire émis en date du 11 avril 2024 d'un montant de 350 millions d'euros, maturité 2029.

Au cours de l'année, le Groupe a procédé :

- au remboursement de son emprunt obligataire côté sur EURONEXT de 301,8 millions d'euros qui arrivait à échéance en avril ;
- au remboursement par anticipation du financement au format Schuldschein pour 120 millions de dollar en juin et de 28 millions d'euros en décembre.

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 sa ligne de crédit syndiqué, ses placements privés (Euro PP et US PP), sur le prêt participatif relance et son financement Schuldschein et Namensschuldverschreibung à respecter un ratio de levier financier inférieur à 3,75 pendant toute la durée des financements moyens et longs termes ci-dessus.

Le non-respect de ce ratio pourrait entraîner un cas d'exigibilité sur une partie significative de la dette.

Au 31 décembre 2024, ce ratio s'élève à 2,14 contre 2,07 au 31 décembre 2023 (ratio calculé aux bornes des comptes consolidés du Groupe).

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.

29.2.3 – Gestion du risque de change

La société Bel, par son activité et sa présence internationale, subit des variations liées au change.

La société Bel est exposée au risque de change sur des transactions commerciales comptabilisées au bilan ou sur des transactions futures ayant un caractère hautement probable, à partir du moment où elles sont conclues dans d'autres monnaies que leur monnaie fonctionnelle (importations, exportations, transactions financières).

Politique de couverture des risques de variation de taux de change

La politique de gestion est de couvrir le risque de transactions sur les opérations libellées en devises par l'utilisation d'instruments financiers dérivés.

Le Groupe met en œuvre une politique de change centralisée visant à couvrir le risque budgétaire annuel sur les achats et ventes de devises pour toutes les devises livrables. Le Département trésorerie Groupe fournit à ces entités les couvertures de change nécessaires. Le Département trésorerie Groupe n'est pas un centre de profit.

La société Bel couvre également le risque de change lié à la remontée des dividendes intragroupes en devises.

Les cours définis au moment de l'établissement du budget sur la base de conditions de marché servent de cours de référence pour la mise en place des couvertures. L'horizon de gestion des couvertures budgétaires est au maximum de 18 mois. Au 31 décembre 2024, la maturité du portefeuille de dérivés n'excédait pas février 2026. Les flux attachés à ces couvertures budgétaires 2024 et 2025 sont attendus sur 2025 et impacteront les résultats de l'exercice 2025.

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 et de taux

Valorisation des couvertures contractées par la société Bel SA

Type d'opérations *(en millions d'euros)*	31/12/2024 Valeur de marché
Termes	**(8,7)**
Options de change	**3,4**
Swaps cambistes	(0,2)
Total Groupe Bel	(5,5)
Total Actif	36,6
Total Passif	(42,1)

La société Bel garantit les flux de 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 2024 ne couvre que le risque de change des filiales, relatif à l'exercice budgétaire 2024 et encaissé sur 2025.

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 2024, le ratio de couverture sur l'exposition nette estimée relative au budget 2024 (réalisé et à venir) des principales devises est compris entre 97 % et 100 % 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.

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 vise à se protéger des effets d'une évolution défavorable des taux, tout en profitant partiellement d'une éventuelle baisse des taux.

Le groupe est également exposé au risque d'évolution des taux d'intérêts à la hausse pour ses refinancement futurs pouvant entrainer un cout de financement plus élevé. Ainsi, le groupe est amené à mettre en place des couvertures de taux fermes ou optionnelles désignées soit en tant que couverture de juste valeur soit en tant que couverture de flux de trésorerie ce qui comprend également la couverture d'émissions futures.

Au 31 décembre 2024, le Groupe a mis en place des couvetures par le biais de swaps de taux :

Type d'opérations *(en millions d'euros)*	**Devises**	**31/12/2024**		**31/12/2023**	
		Engagement	**Total**	**Engagement**	**Total**
Portefeuille lié au risque de taux					
Swap payeur taux fixe	EUR	75,0	0,9	75,0	1,9
Swap receveur taux fixe	EUR	62,5	(5,4)	62,5	(7,3)
Swap receveur taux fixe	USD	72,2	(21,0)	67,9	(18,1)
Cross currency swap emprunteur taux fixe	EUR/CNY	9,2	(0,1)	8,9	0,1
Total portefeuille lié au taux - Hors bilan			**(25,5)**		**(23,5)**

Évolution de l'encours des couvertures de taux au 31 décembre 2024

(en millions de devises)	**Devise**	**2025**	**2026**	**2027**	**2028**	**2029**	**2030**	**2030 >2035**
Swaps de taux	EUR	137,5	137,5	137,5	137,5	31,3	31,3	-
Swaps de taux	USD	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0	75,0

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 donne des impacts non significatifs au 31 décembre 2024.

29.2.6 – Gestion du risque de matières premières

Au 31 décembre 2024, la société Bel n'a pas de risque sur les matières premières.

29.2.7 – Gestion du risque action

Au 31 décembre 2024, BEL S.A ne possède aucun dérivé sur action.

29.3 – 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 11,0 millions d'euros.

Le récapitulatif des plans d'actions gratuites est résumé dans le tableau ci-après :

(en millions d'euros)	Plan 2024 actions	Plan 2023 actions	Plan 2022b actions	Total
Nombre d'actions attribuées à l'origine [(a)]	23 584	18 556	18 430	
soit équivalent nombre d'action attribuées recalculé divicion du nominal (multiplication des actions par 15, voir note 17)	353 760	278 340	276 450	
Critères d'attribution : pourcentage provisionné	100	100	100	
nombre d'actions en cours d'acquisition au 31 décembre 2023	340 350	246 075	221 370	
Valeur de l'action en euros	25,19	18,67	18,67	
Montant en charges en 2023		1,0	1,0	2,0
Montant en charges en 2024	1,7	1,0	0,8	3,5

(a) Autorisé par le Conseil d'administration.

Dans les charges de personnel, nous trouvons également la provision relative à la contribution sociale de 20 % sur les plans en actions pour un montant de 0,8 million d'euros.

29.4 – 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 S.A, 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

Pas d'événement significatif à signaler.

NOTE 32 États des échéances et des dettes

État des échéances, des créances et des dettes au 31/12/2024

		Échéance	
(en millions d'euros)	**Montant brut**	**à 1 an au +**	**à + de 1 an [e]**
• Créances			
Créances de l'actif immobilisé :			
Créances rattachées à des participations	745,6	745,6	
Prêts [a]	6,5	0,4	6,1
Autres	44,4		44,4
Créances de l'actif circulant :			
Créances clients et comptes rattachés	210,1	210,1	
Autres	160,1	160,1	
Charges constatées d'avance	54,5	48,3	6,7
Total	**1 221,2**	**1 164,0**	**57,2**
• Dettes			
Autres emprunts obligataires [b]	766,7	12,3	754,4
Emprunts [b] et dettes auprès des établissements de crédit [c]	271,1	9,1	262,0
Emprunts et dettes financières divers [b] [d]	178,6	125,2	53,4
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	251,9	251,9	
Dettes fiscales et sociales	61,1	50,9	10,2
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	9,4	9,4	
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)			
Autres dettes [d] [e]	552,4	552,4	
Produits constatés d'avance	32,1	32,1	
Total	**2 123,3**	**1 043,3**	**1 080,0**

(a) Prêts accordés en cours d'exercice	0,4
Prêts récupérés en cours d'exercice	0,4
(b) Emprunts souscrits en cours d'exercice	478,4
Emprunts remboursés en cours d'exercice	585,3
(c) Dont :	
à deux ans au maximum à l'origine	4,1
à plus de deux ans à l'origine	267,0
(d) Dont envers les associés (poste : Autres dettes)	509,6
(e) Dettes dont l'échéance est à plus de cinq ans	

Éléments concernant les entreprises liées et les participations

	Montants concernant les entreprises	
(en millions d'euros)	**liées**	**avec lesquelles la Société a un lien de participation**
Participations	1 477,5	13,5
Créances rattachées à des participations	744,9	
Autres titres immobilisés	21,1	
Créances clients et comptes rattachés	126,6	
Autres créances	1,9	
Emprunts et dettes financières divers	9,9	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	125,9	
Autres dettes	513,2	
Chiffre d'affaires	619,2	
dont ventes de produits finis	554,3	
Produits de participation	211,8	
Autres produits financiers	4,7	0,1
Charges financières	23,9	

Transactions avec des parties liées

Convention de trésorerie avec la société Unibel

Au 31 décembre 2024 la Société avait reçu une avance de trésorerie de la société Unibel de 50,4 millions d'euros. Cette avance, rémunérée au taux de l'ESTR quotidien majoré de la Marge Applicable, a généré des charges financières comptabilisées dans les charges de l'exercice 2024 de 2,9 millions d'euros.

Convention de prestations de services avec la société Unibel

Au titre de cette convention, une charge d'un montant de 3,4 millions d'euros a été comptabilisée pour l'exercice 2024.

Convention d'intégration fiscale avec la société Unibel

BEL S.A fait partie depuis le 1er janvier 2023 du Groupe des sociétés fiscalement intégrés à Unibel.

À ce titre, BEL S.A a une créance fiscale auprès de la société mère Unibel d'un montant de 5,3 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Charges opérationnelles refacturées à Bel SA par les sociétés non consolidées

Pour l'exercice 2024, des charges opérationnelles d'un montant de 17,4 millions d'euros ont été facturées à BEL S.A.

Tableau des filiales et des participations

Exercice 2024

Sociétés	Capital [a]	Capitaux propres autres que le capital [a]	% capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires	Résultat net	Prêts et avances consentis par la société non remboursé	Montant des cautions, avals et lettres d'intention fournis par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
	(en millions de devises)		*(en millions d'euros)*			*(en millions de devises)*		*(en millions d'euros)*		
I – Renseignements détaillés										
Filiales (plus de 50 % du capital détenu par la société) :										
Françaises										
Fromageries Picon	0,6 EUR	2,5 EUR	99,980	5,6	5,6	0,8 EUR	0,7 EUR			0,6
Fromageries Bel Production France	48,9 EUR	173,2 EUR	100,000	132,2	132,2	727,7 EUR	18,7 EUR	11,1		14,5
SAS des Fermiers Réunis	7,2 EUR	12,8 EUR	99,858	18,1	18,1	1,6 EUR	1,8 EUR			1,6
Sofico	2,3 EUR	9,8 EUR	99,996	2,4	2,4	0,0 EUR	2,3 EUR			2,5
Fromagerie Boursin SAS	2,8 EUR	20,3 EUR	100,000	23,6	23,6	80,1 EUR	1,8 EUR			1,7
LVQR Diffusion	0,1 EUR	0,7 EUR	100,000	0,0	0,0	1,3 EUR	0,1 EUR			
Atad	0,3 EUR	0,1 EUR	100,000	0,4	0,2	0,0 EUR	0,0 EUR			
Newton Holding	253,2 EUR	303,1 EUR	100,000	523,1	523,1	10,1 EUR	17,1 EUR	567,9		
All In Foods	2,5 EUR	2,3 EUR	80,000	58,4	0,0	9,3 EUR	(0,1 EUR)	8,4		
Étrangères										
Bel UK	16,2 GBP	26,5 GBP	100,000	26,7	26,7	132,8 GBP	6,8 GBP			10,4
Bel Belgium	5,0 EUR	36,8 EUR	99,784	5,5	5,5	84,2 EUR	5,8 EUR			7,0
Bel Karper Gida Sanayi	195,9 TRY	116,8 TRY	100,000	53,4	10,5	807,1 TRY	(14,6) TRY	1,5		
Bel Nederland	0,0 EUR	24,9 EUR	100,000	31,8	31,8	32,4 EUR	1,3 EUR			15,2
Grupo Fromageries Bel Espana	19,6 EUR	70,0 EUR	100,000	197,5	143,1	67,3 EUR	10,5 EUR			12,9
Bel Nordic	1,5 SEK	30,5 SEK	100,000	1,5	1,5	292,6 SEK	5,6 SEK			0,5
Bel Suisse	5,5 CHF	10,8 CHF	100,000	3,3	3,3	37,0 CHF	1,3 CHF			0,8
Fromageries Bel Maroc	46,2 MAD	381,3 MAD	66,072	1,4	1,4	1 510,6 MAD	83,8 MAD			5,2
Bel Brands USA	0,0 USD	192,1 USD	100,000	238,0	238,0	548,4 USD	21,9 USD	33,7		26,7
Fromageries Bel Canada	8,0 CAD	68,3 CAD	100,000	5,6	5,6	213,0 CAD	17,0 CAD			28,9
KAVEBE	26,0 EUR	5,4 EUR	100,000	0,0	0,0	0,0	2,0 EUR			
Fromageries Bel Côte d'Ivoire	940,0 XOF	746,8 XOF	100,000	10,2	0,0	1 264,9 XOF	184,6 XOF			
Bel Rouzaneh Dairy Products Company	2 798 774,7 IRR	16 755 711,3 IRR	70,000	69,0	15,0	35 609 808,6 IRR	8 105 388,6 IRR		0,1	3,1

Sociétés	Capital [a]	Capitaux propres autres que le capital [a]	% capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Chiffre d'affaires	Résultat net	Prêts et avances consentis par la société non remboursé	Montant des cautions, avals et lettres d'intention fournis par la société	Dividendes encaissés par la société au cours de l'exercice
				Brute	Nette					
	(en millions de devises)		*(en millions d'euros)*			*(en millions de devises)*		*(en millions d'euros)*		
Bel Middle East	1 900, 0 AED	1 251,70AED	100,000	0,4	0,4	20 033,1 AED	1 133,9 AED	1,5		0,6
Bel Polska	126,0 PLN	9,4 PLN	100,000	31,5	31,5	505,2 PLN	8,7 PLN			2,7
Bel Slovenko	42,5 EUR	11,0 EUR	99,491	42,4	42,4	121,8 EUR	6,3 EUR			3,9
Bel Syry Cesko	152,0 CZK	12,5 CZK	100,000	19,1	19,1	1 131,9 CZK	(12,8) CZK	1,7		
Bel Tunisie - Tunis/ Tunisie	3,0 TND	7,7 TND	99,167	2,1	0,0	0,0	0,0			
Fromageries Bel Hellas	0,2 EUR	1,1 EUR	100,000	0,2	0,0	8,8 EUR	0,1 EUR			
Bel Algérie SpA	3 318,9 DZD	1 930,9 DZD	99,997	21,3	21,3	9 577,7 DZD	846,6 DZD			17,5
Bel Egypt Expansion For Cheese Production	164,7 EGP	2 173,60 EGP	81,823	15,1	15,1	5 150,7 EGP	1 331,9 EGP			12,9
SIEPF	26,0 MAD	38,7 MAD	99,998	2,4	2,4	236,9 MAD	2,4 MAD			0,8
Bel Japon	530,0 JPY	656,0 JPY	100,000	4,0	4,0	8 913,1 JPY	591,5 JPY			4,4
BEI LE (Shangai)	41,5 CNY	33,3 CNY	100,000	5,8	5,8	529,3 CNY	4,7 CNY			
Bel Cheese Korea	4 950,0 KRW	166,2 KRW	100,000	4,0	4,0	24 298,0 KRW	(609,1) KRW			0,4
Bel Vietnam	298 259,9 VND	500 211,3 VND	100,000	11,5	11,5	1 181 026,9 VND	123 066,8 VND			
Quesos Bel Mexico	8,0 MXN	16,1 MXN	100,000	0,4	0,4	0,0 MXN	1,0 MXN			
Bel PMO Beyrouth	600,0 LBP	611,4 LBP	99,900	0,3	0,3	(12,320,6) LBP	(2 427,1) LBP			
Bel India	36,0 INR	205,2 INR	100,000	18,1	2,7	0,0 INR	33,9 INR			
Bel South Africa (PTY) LTD	43,8 ZAR	5,8 ZAR	100,000	2,8	2,8	116,9ZAR	10,3 ZAR			
Bel Senegal SA	400,0 XOF	625,4 XOF	100,000	0,6	0,6	4 946,3 XOF	528,2 XOF			0,6
Bel Brandt Deutchland GMBH	0,0 EUR	4,4 EUR	100,000	0,0	0,0	124,0 EUR	1,4 EUR			
Bel Italia S.R.L.	0,3 EUR	0,4 EUR	100,000	0,3	0,3	6,8 EUR	0,1 EUR			
Shandong JunJun Cheese	33,0 CNY	110,5 CNY	63,000	64,7	64,7	316,0 CNY	(15,5) CNY	3,4		
Bel Tunisie Marketing			100,000							
Bel Hub Asia	1,5 SGD		100,00	1,1	1,1	NC	NC	1,3		
BEL BRANDS AUSTRALIA	0,1 AUD	1,1 AUD	100,00	0,1	0,1	4,0 AUD	1,4 AUD	3,8		
BEL RE	0,0 EUR		99,00			NC	NC			
II – Renseignements globaux										
Filiales non reprises au paragraphe I										
a) Filiales françaises (ensemble)										
b) Filiales étrangères (ensemble)				59,0	59,0					
Participations non reprises au paragraphe I										
a) Dans des sociétés françaises (ensemble)										
b) Dans des sociétés étrangères (ensemble)										

Données PCG pour les entités françaises et IFRS pour les sociétés étrangères.

Inventaire des valeurs mobilières et titres de participation détenus

(en millions d'euros)	Titres	Valeur nette au bilan 2024	Valeur nette au bilan 2023
Participations			
Françaises			
NEWTON HOLDING	253 168 272	557	523,2
FROMAGERIES BOURSIN	3 706 666	23,6	23,6
SAS DES FERMIERS RÉUNIS « SAS FR »	239 660	18,1	18,1
Fromageries Bel Production France	132 208 521	132,2	132,2
SOCIÉTÉ FINANCIÈRE ET COMMERCIALE « SOFICO »	155 914	2,4	2,4
FROMAGERIES PICON	19 996	5,7	5,7
ATAD	10 000	0,2	0,2
SOCIÉTÉ DES PRODUITS LAITIERS « SPL »	999		
LVQR DIFFUSION	3 333		
ALL IN FOODS	2 000 000		18,7
JNS	60	0,1	
TRACKLOCK	210		
BEL RE	36 999		
autres		0,1	
		739,4	**724,1**
Étrangères			
BEL EGYPT EXPANSION FOR CHEESE PRODUCTION	163 336	15,1	15,1
BEL ALGÉRIE SpA	3 318 881	21,3	21,3
BEL TUNISIE	595		
BEL VIETNAM	100	11,5	11,5
KÄVEBE	10		
BEL MIDDLE EAST	1 900	0,4	0,4
BEL TUNISIE MARKETING	1 000		
BEL UK	16 249 384	26,7	39,4
BEL BELGIUM	1 138 577	5,5	15,5
BEL KARPER GIDA SANAYI	1 929 827 664	10,5	11,5
BEL NEDERLAND	1 000	31,8	31,8
GRUPO FROMAGERIES BEL ESPANA	3 254 751	143,1	143,1
BEL NORDIC	1 500	1,5	1,5
BEL SUISSE	54 824	3,3	3,3
FROMAGERIES BEL MAROC	305 253	1,4	1,4
BEL BRANDS USA	150	238,0	238,0
FROMAGERIES BEL CANADA	800 000	5,6	5,6
FROMAGERIES BEL CÔTE D'IVOIRE	939 989		
BEL ROUZANEH DAIRY PRODUCTS COMPANY	699 693 663	15,1	15,1
BEL POLSKA	252 000	31,5	31,5
SYRAREN BEL SLOVENSKO	1 278 437	42,4	42,4
BEL SYRY CESKO	152	19,1	19,1

(en millions d'euros)	Titres	Valeur nette au bilan 2024	Valeur nette au bilan 2023
FROMAGERIES BEL HELLAS	10 000		
SIEPF	259 995	2,4	2,4
BEL JAPON	10 002	4,0	4,0
BEI LE (SHANGHAI)	1	5,8	5,8
BEL CHEESE KOREA	495 000	4,0	4,0
BEL SOUTH AFRICA (PYT) LTD	2 600	2,8	2,8
BEL SENEGAL S.A.	40 000	0,6	0,6
BEL BRANDS DEUTSCHLAND GMBH	25 000		
BEL ITALIA S.R.L	1	0,3	0,3
BEL SHANDONG JUN JUN CHEESE	70	64,7	64,7
BRITANNIA DAIRY PRIVATE LIMITED	5 063 854	58,9	58,7
QUESOS BEL MEXICO	4	0,4	0,4
BEL PMO BEYROUTH	999	0,3	0,3
BEL INDIA	3 595 167	2,7	2,7
ZHEIJIA1NG RENZHICH	1 629 535	13,4	13,4
BEL HUB ASIA	1 500 000	1,1	1,1
Autres		0,2	
		785,4	**808,7**
Total participation		**1 524,8**	**1 532,8**
Autres titres immobilisés			
Français			
FPCI CAP AGRO-INNOVATION B	37 051	3,2	3,7
CAP AGRO II	20 000	1,9	1,9
SOGAL – SOCAMUEL	1 120		
Bel SA	826 238	21,1	19,6
STANDING OVATION	2 799	1,7	1,7
		0,1	
		28,0	**26,9**
Étrangers			
NEW PROTEIN FUND	4 790 000	4,2	4,2
LIVELIHOODS CARBON FUND	50 000	5,0	5,0
AGRIVIE FUND	5 000 000	4,1	3,9
CLIMAX	1 000	0,1	0,5
		13,4	**13,6**
Total autres titres immobilisés		**41,4**	**40,5**
Valeurs mobilières de placement		**151,3**	**92,4**

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2024

À l'Assemblée générale
Bel
2, allée de Longchamp
92150 Suresnes

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Bel relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2024, 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.

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 2024 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

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation

(Note 1.3 « Règles et méthodes comptables – Immobilisations financières » de l'annexe aux comptes annuels)

Description du risque

Au 31 décembre 2024, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 1 524,8 millions d'euros, soit 43 % du total de l'actif net. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition.

Les titres de participation font l'objet d'une dépréciation lorsque leur valeur d'inventaire se confirme être inférieure à leur valeur comptable. La valeur d'inventaire est déterminée sur la base de différents critères, dont la valeur du marché, la valeur d'utilité fondée sur les flux de trésorerie prévisionnels actualisés diminués de la dette nette de chaque filiale concernée ou sur la quote-part de situation nette le cas échéant. Les projections de flux de trésorerie sont basées sur des données budgétaires à cinq ans issues des plans d'affaires des filiales.

Compte tenu de l'importance des titres de participation au bilan et de la sensibilité des modèles d'évaluation aux hypothèses retenues dans la détermination des flux de trésorerie, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'inventaire des titres de participation comme un point clé de notre audit.

Notre réponse au risque

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 :

- rapprocher les quotes-parts de situation nette retenues par la Société avec les états financiers des filiales ;
- lorsque la quote-part de situation nette est inférieure à la valeur nette comptable des titres :
  - 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 ;

– apprécier, avec l'appui de nos spécialistes en évaluation, le modèle de valorisation et les taux d'actualisation retenus par rapport à des références de marché.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4 et L. 22-10-10 du Code de commerce.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participations vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Bel par votre Assemblée générale du 12 mai 2010 pour le cabinet Grant Thornton et du 11 mai 2021 pour le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit.

Au 31 décembre 2024, le cabinet Grant Thornton était dans la 15e année de sa mission sans interruption et le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit dans la 4e année.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

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. 821-55 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 25 mars 2025
Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit
Xavier Belet

Grant Thornton
Vincent Frambourt

5.5.3 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

Identité des contrôleurs légaux des comptes

Les Commissaires aux comptes titulaires sont :

- **Société Grant Thornton,**
  représentée par M. Vincent Frambourt
  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, puis renouvelé le 12 mai 2022 pour une durée de six exercices, expirant en 2028 à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2027.
  La société Grant Thornton est membre de la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles.
- **Société PricewaterhouseCoopers,**
  représentée par Messieurs Xavier Belet et Xavier Leroux
  63, rue de Villiers, 92208 Neuilly-sur-Seine.
  La société PricewaterhouseCoopers a été nommée en qualité de Commissaire aux comptes par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 11 mai 2021 pour une durée de six exercices soit jusqu'à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle à tenir dans l'année 2027 et appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.
  La société PricewaterhouseCoopers est membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

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 2023.

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 2022, figurant respectivement aux paragraphes 5.5.1 et 5.5.2 du présent document d'enregistrement universel.

Pour les exercices précédents, il convient de se reporter aux rapports suivants qui sont inclus par référence dans le présent document d'enregistrement universel conformément aux dispositions de l'article 28 du Règlement (CE) n° 809/2004 :

- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le document d'enregistrement universel de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 6 avril 2021 sous le numéro D. 21-0258 respectivement aux paragraphes 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2020 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2020 » ;
- les Rapports des Commissaires aux comptes relatifs aux comptes consolidés et aux comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ainsi que ces comptes eux-mêmes figurent dans le Document de référence de la Société déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 avril 2020 sous le numéro D. 20-0244 respectivement aux paragraphes 5.5.1 « États financiers consolidés au 31 décembre 2019 » et 5.5.2 « États financiers de la Société au 31 décembre 2019 ».

Les deux documents de référence cités ci-dessus sont disponibles sur les sites Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) et sur le site de la Société (www.groupe-bel.com).

Depuis le rapport annuel de Bel 2021 et suite à la sortie de côte en date du 25 janvier 2022, le document est déposé uniquement 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 33,5 millions d'euros pour l'exercice 2024.

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 404 109,14 euros.

Article D. 441-6 : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	3 749					646
Montant total des factures concernées TTC	130 529 986	635 985	1 414 824	1 754 714	4 661 016	8 466 139
% du montant total des achats TTC de l'exercice	8,86 %	0,04 %	0,10 %	0,12 %	0,32 %	0,57 %
% 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						216
Montant total des factures exclues TTC						2 272 304
(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- 6 : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu

	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	141					2 038
Montant total des factures concernées TTC	(187 289)	2 523 836	1 922 338	1 703 974	22 240 528	28 390 676
% du montant total des achats TTC de l'exercice						
% du chiffre d'affaires TTC de l'exercice		0,2 %	0,1 %	0,1	1,3 %	1,7 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre des factures exclues						1 629
Montant total des factures exclues TTC						871 307
(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)					

Résultats (et autres éléments caractéristiques) de la Société au cours des cinq derniers exercices (Articles R. 225-81, R. 225-83 et R. 225-102 du Code de commerce)

Nature des indications	2024	2023	2022	2021	2020
I. Capital en fin d'exercice					
Capital social	8 012 506	7 921 295	7 921 295	10 308 503	10 308 503
Nombre des actions ordinaires existantes	80 125 063 (b)	5 280 863	5 280 863	6 872 335	6 872 335
II. Opérations et rÉsultats de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 439 416 638	1 361 378 095	1 284 088 178	1 267 171 218	1 323 456 351
Résultat avant impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	125 985 839	184 910 513	766 329 708	41 504 823	112 165 679
Impôts sur les bénéfices	3 408 887	(1 735 448)	(6 670 287)	(17 398 163)	(1 771 915)
Participation des salariés due au titre de l'exercice	4 262 939	4 188 599	2 412 750	4 074 976	3 474 969
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	60 608 999	94 258 084	759 399 952	53 203 747	91 664 534
Résultat distribué	56 087 544 (a)	55 449 062 (a)	0	35 048 909 (a)	0
III. Résultats par action					
Résultat avant impôts, participation des salariés mais avant dotations aux amortissements et provisions	1,6	35	145,92	6,04	16,09
Résultat après impôts, participation des salariés et dotations aux amortissements et provisions	0,8	18	143,80	7,74	13,34
Dividende attribué à chaque action	0,7	10,5	0	5,1	0
IV. Personnel					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	1 123	1 078	1 092	1 108	1 033
Montant de la masse salariale de l'exercice	100 119 754	92 878 394	90 454 007	86 109 488	83 871 141
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales)	48 319 807	43 294 766	41 639 198	40 194 108	39 035 947

(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) La valeur nominale des actions de Bel Sa a été divisée par 15 (portant la valeur de chaque action à 0,10 euros) avec pour contrepartie une multiplication du nombre d'actions par 15 (voir note 17).

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 2022.

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 2023, n'ayant été publiée, ces paragraphes sont sans objet.

5.9 • Politique de distribution de dividendes

(en euros par action)	2019	2020	2021	2022	2023
Dividende net	3,50	0,00	5,10	19,10	10,50

Il sera proposé à l'Assemblée générale mixte du 15 mai 2025 un dividende de 0,70 € par action au titre de l'exercice 2024.

5.10 •Procédures judiciaires et d'arbitrage

Les informations relatives aux procédures judiciaires et d'arbitrage figurent au Chapitre 2 « Facteurs de risques et politiques d'assurance » du présent rapport annuel.

5.11 •Changement significatif de la situation financière ou commerciale

Les principaux changements de la situation financière intervenus au cours de l'exercice sont décrits au paragraphe 5.3.1 et dans la Note 4.15.2 de l'annexe aux états financiers consolidés.

Les principaux événements de l'exercice concernant la situation commerciale du Groupe sont décrits au Rapport intégré.



6.

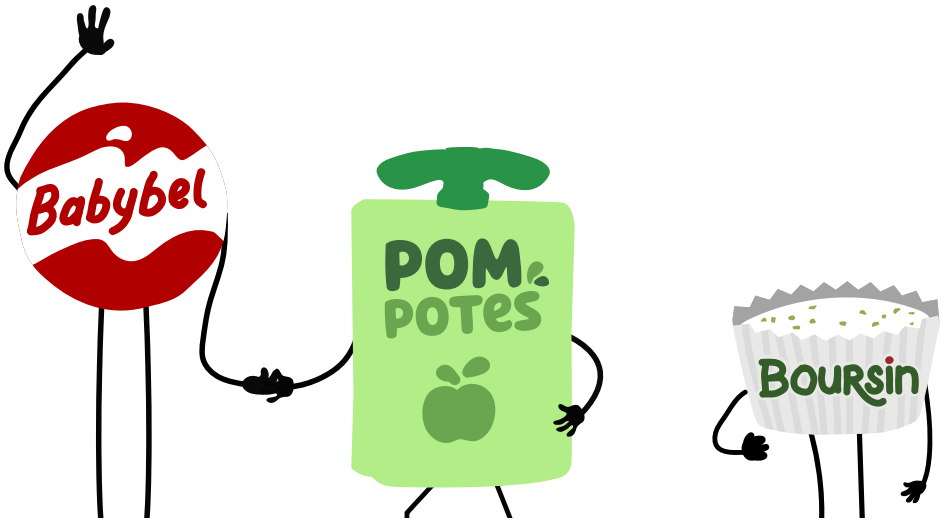


bel for all for good

ACTIONNARIAT[1]

6.1 Actionnariat et capital **380**





(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 2024 et au cours des trois dernières années

Organigramme actionnarial *(en % du capital)*



(1) Ce libellé regroupe les signataires du Pacte des actionnaires d'Unibel entré en vigueur le 19 septembre 2013 et les sociétés qu'ils contrôlent. Les signataires du Pacte des actionnaires du 16 décembre 2024 incluent les signataires du Pacte des actionnaires du 19 septembre 2013. Les deux pactes sont en vigueur et coexistent.

À la connaissance de l'émetteur, le capital de Bel est ainsi réparti entre les actionnaires :

	Actions de capital		Droits de vote « bruts »		Droits de vote en AG	
Bel au 31 décembre 2024	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**	**Nombre**	**%**
Unibel [(a)]	75 015 465	93,61 %	144 784 020	94,54 %	144 784 020	95,06 %
Groupe Familial Fondateur[(b)]	3 247 500	4,05 %	6 595 000	4,24 %	6 595 000	4,26 %
Autres actionnaires & We Share	1 035 860	1,30%	1 035 860	0,68%	1 035 860	0,68 %
Sous-total	**79 298 825**	**98,96%**	**152 414 880**	**100,00**	**152 414 880**	**100,00%**
Autodétention	**826 238**	**1,03 %**	**826 238**	**0,54%**	**-**	**0,00 %**
Totaux	**80 125 063**	**100,00 %**	**153 141 118**	**100,00 %**	**152 414 880**	**100,00 %**

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par le Groupe Familial Fondateur.
(b) Signataires du Pacte d'actionnaires entré en vigueur le 16 décembre 2024 et les sociétés qu'ils contrôlent.

Au 31 décembre 2024, le capital était composé de 80 125 093 actions auxquelles étaient associés, 153 141 118 droits de vote bruts et 152 314 880 droits de vote exerçables en Assemblée générale (l'écart correspondant aux actions auto détenues et aux droits de vote double).

La société anonyme à Directoire et Conseil de surveillance Unibel est contrôlée par des membre du groupe familial fondateur qui sont liès par un pacte d'actionnaires qui est entré en vigueur le 16 décembre 2024 entre les descendants des fondateurs (avis AMF n° n°224C2832 du 24 décembre 2024). Le groupe familial contrôle directement et indirectement, au 31 décembre 2024, 98,78% du capital et 99,32% des droits de vote en Assemblée.

À noter que le pacte d'actionnaires entré en vigueur le 19 septembre 2013 entre les descendants des fondateurs, à l'exception des membres de la famille Dufort (avis AMF n° 213C1436 du 26 septembre 2013) continue de s'appliquer et de produire pleinement ses effets.

Par ailleurs, la Société Financière et Commerciale, Sofico, filiale à 100 % de la société Bel, détient en autocontrôle 8,45 % des actions d'Unibel.

Le pacte Dutreil N° 2019/2 signé le 7 janvier 2019 et enregistré le 9 janvier 2019, d'une durée minimale de deux ans prorogeables tacitement pour une durée supplémentaire de trois mois, a été dénoncé auprès de l'administration fiscale par un courrier en date du 24 février 2021. En conséquence, celui-ci n'a pas été reconduit et a pris fin le 9 avril 2021, date à laquelle ont commencé les engagements individuels de conservation des bénéficiaires de donations réalisées à l'appui de ce Pacte. Les engagements individuels de conservation sont d'une durée de quatre années, soit jusqu'au 9 avril 2025.

Dès lors, un nouvel engagement collectif de conservation portant sur les actions Bel a été conclu le 1er avril 2021, celui-ci présente les caractéristiques suivantes :

Engagement de conservation	
Régime	Collectif
Date d'enregistrement/de départ	06/04/2021
Durée initiale de l'engagement collectif	2 ans
Reconduction	
% du capital engagé à la date de signature	71,58 %
% des droits de vote engagés à la date de signature	72,91 %
Signataire dirigeant	Antoine Fiévet
Signataire détenant au moins 5 % du capital	Unibel

Compte tenu de la radiation de la cotation de la société Bel intervenue le 25 janvier 2022, un avenant à cet engagement collectif de conservation est prévu.

Pour mémoire, les « pactes Dutreil » permettent aux détenteurs directs ou indirects des actions comprises dans le périmètre du pacte d'obtenir une exonération fiscale de 75 % en base taxable vis-à-vis des droits de mutation ou de l'impôt de solidarité sur la fortune. En contrepartie, les bénéficiaires de cette exonération s'engagent à ne pas céder leurs titres pendant une durée de conservation, collective et individuelle, d'un minimum de six années.

Modifications dans la répartition du capital au cours des trois derniers exercices

Le tableau suivant indique la répartition du capital et des droits de vote exerçables en Assemblées générales des actionnaires sur les trois derniers exercices.

	31/12/2024			31/12/2023			31/12/2022		
	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG	Actions	% capital	% droits de vote AG
Unibel [(a)]	75 015 465	94,54%	95,06 %	5 001 031	94,70 %	95,71 %	4 988 946	94,47 %	95,70 %
Groupe Familial Fondateur [(b)]	3 247 500	4,24 %	4,26 %	216 500	4,10 %	4,29 %	216 500	4,10 %	4,30 %
Sous-total concert	**78 262 965**	**98,78 %**	**99,32 %**	**5 217 531**	**98,80 %**	**100,00 %**	**5 205 446**	**98,57 %**	**100,00 %**
Autres actionnaires & We Share	1 035 860	0,68 %	0,68 %						
Autodétention	**826 238**	**0,54%**	**0,00 %**	**63 332**	**1,20 %**	**0,00 %**	**75 417**	**1,43 %**	**0,00 %**
Totaux	**80 125 063**	**100 %**	**100 %**	**5 280 063**	**100 %**	**100 %**	**5 280 063**	**100 %**	**100 %**

(a) Société contrôlée au plus haut niveau par le Groupe Familial Fondateur.
(b) Signataires du Pacte d'actionnaires entré en vigueur le 16 décembre 2024 et les sociétés qu'ils contrôlent.

6.1.2 Capital social

Situation au 31 décembre 2024

Le montant du capital souscrit et entièrement libéré est au 31 décembre 2024 de 8 012 506,30 euros. Il est divisé en 80 125 063 actions de 0,10 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 2024, 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
12 mai 2022	Délégation de compétence à donner au Conseil d'administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants 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 11 juillet 2024	
12 mai 2022	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 dans le cadre de la treizième résolution de la présente Assemblée Générale et, le cas échéant, délègue sa mise en œuvre au Directeur général		26 mois, soit jusqu'au 11 juillet 2024	
24 novembre 2023	Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour augmenter le capital par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit des adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise en application des articles L. 3332-18 et suivants du Code du travail	3 %	26 mois, soit jusqu'au 23 janvier 2026	
24 novembre 2023	Délégation de compétence accordée au Conseil d'Administration en vue de permettre la réalisation d'une augmentation de capital réservée au profit de catégories de bénéficiaires, avec suppression du droit préférentiel de souscription	1 %	18 mois, soit jusqu'au 23 mai 2025	
24 novembre 2023	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 dans le cadre de la première et seconde résolution de la présente Assemblée Générale et, le cas échéant, délègue sa mise en œuvre au Directeur Général		26 mois, soit jusqu'au 23 janvier 2026	
24 novembre 2023	Autorisation à donner au Conseil d'Administration en vue d'attribuer gratuitement des actions aux membres du personnel salarié et/ou certains mandataires sociaux	1 %	38 mois soit jusqu'au 24 janvier 2027	

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
31/12/2024	Situation finale	–	–	–	8 012 506,30	80 125 063

Modification des droits des actionnaires

Toute modification des droits attachés aux titres qui composent le capital est régie par les prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Assemblées générales – mode de convocation – conditions d'admission et conditions d'exercice du droit de vote

Les modes de convocation, les conditions d'admission et les conditions d'exercice du droit de vote en Assemblées générales sont régis par la loi et les articles 20 et 21 des statuts de la Société, ainsi rédigés :

- les Assemblées générales ordinaires et extraordinaires se composent de tous les actionnaires, quel que soit le nombre de leurs actions ;
- l'Assemblée générale ordinaire annuelle est réunie au moins une fois par an, dans le courant du semestre qui suit la clôture de chaque exercice, sous réserve de prorogation de ce délai par décision judiciaire ;
- des Assemblées générales extraordinaires ou des Assemblées générales ordinaires convoquées extraordinairement peuvent être réunies en cours d'exercice ;
- les réunions des Assemblées générales ont lieu au siège social, ou en tout autre endroit indiqué dans l'avis de convocation ;
- l'ordre du jour est arrêté par l'auteur de la convocation, sous les réserves prévues par la loi. Aucun autre objet que ceux qui sont portés à l'ordre du jour ne peut être mis en délibération, sauf l'exception prévue par la loi concernant les révocations d'administrateurs et leur remplacement ;
- tout actionnaire peut également voter par correspondance, selon les modalités légales et réglementaires en vigueur.

Il est précisé que tout actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée, peut y participer :

- soit en votant par correspondance ;
- soit en se faisant représenter en donnant pouvoir au Président, à son conjoint ou partenaire avec lequel a été conclu un pacte civil de solidarité, à un autre actionnaire, ou à toute autre personne (physique ou morale) de son choix dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur ou encore sans indication de mandataire.

Pour toute procuration donnée par un actionnaire sans indication de mandataire, le Président de l'Assemblée générale émettra un vote favorable à l'adoption des projets de résolutions présentés ou agréés par le Conseil d'administration et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution.

Les formules de procuration de vote par correspondance sont établies et mises à la disposition des actionnaires conformément à la législation en vigueur.

6.1.3 Droits de vote

L'Assemblée générale extraordinaire du 2 décembre 1935 a institué un droit de vote double.

Conformément à l'article 24 des statuts, un droit de vote double de celui conféré aux actions au porteur eu égard à la quotité de capital qu'elles représentent est attribué aux actions entièrement libérées pour lesquelles il sera justifié d'une inscription nominative, depuis quatre ans au moins, au nom du même actionnaire.

Le droit de vote double cesse de plein droit pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible n'interrompt pas le délai de quatre ans susvisés et conserve les droits acquis.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, de bénéfices ou de primes d'émission, le droit de vote double peut être conféré dès leur émission aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficiait de ce droit.

Le droit de vote double pourrait être supprimé par décision de l'Assemblée générale extraordinaire après approbation par l'Assemblée spéciale des actionnaires bénéficiaires.

En cas de démembrement de la propriété des actions, le droit de vote attaché à l'action appartient au nu-propriétaire, sauf pour les décisions concernant l'affectation des bénéfices pour lesquelles il appartient à l'usufruitier.

6.1.4 Stock-options – actions de performance

À ce jour, le Groupe n'a jamais utilisé de dispositif de stock-options.

En revanche, des plans d'attribution gratuite d'actions (AGA) sous conditions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2007. Les bénéficiaires des 12 premiers plans Bel ont pu céder les actions attribuées dans ce cadre.

Depuis 2007, un plan a été mis en place chaque année à l'exception de l'année 2021. Le tableau suivant établit la synthèse des plans ayant produit des effets sur l'exercice 2024.

Plans « AGA » Bel

Nº du plan	14	15	16	17	18
Statut	**Clôturé**	**Clôturé**	**En cours**	**En cours**	**En cours**
Autorisation de l'Assemblée	22/05/2019	12/05/2022	12/05/2022	12/05/2022	24/11/2023
Date d'attribution	11/03/2020	12/05/2022	12/05/2022	15/03/2023	29/02/2024
Date d'acquisition	21/03/2023	13/05/2024	13/05/2025	25/03/2026	10/03/2027
Date de disponibilité	21/03/2023	13/05/2024	13/05/2025	25/03/2026	10/03/2027
Nombre de titres attribués	221 220	229 860 (b)	276 450 (b)	278 340 (b)	353 760
Nombre de titres transférés (transférables)	(181 275)	(194 760)	(223 755)	(248 445)	(342 870)
Nombre de bénéficiaires effectifs	87	80 (a)	82 (a)	92 (a)	124

(a) Sous réserves des conditions de présence et de performance.
(b) Plan uniquement en actions.

Au 31 décembre 2024, 815 070 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 2024, les salariés (attributaires d'actions gratuites et via les plans d'actionnariats salariés) détenaient 0,68% du capital de Bel.

6.1.5 Programme de rachat d'actions : bilan et descriptif

Bilan des programmes de rachat d'actions

Aucun rachat d'actions n'est intervenu en 2024.

Nombre d'actions détenues en propre au 31 décembre 2024

Nombre d'actions autodétenues	826 238
% du capital en autodétention	1,03 %
Valeur comptable nette	21 132 milliers d'euros
Valeur nominale (0,10 euro par action)	82,6 milliers d'euros

Répartition par objectifs des titres de capital détenus arrêtée à la date du 28 février 2025

Nombre de titres détenus de manière directe et indirecte : 826 238, représentant 1,03 % 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



7.



bel for all for good

kiri

INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES



7.1	Renseignements concernant la Société	389
7.2	Renseignements sur les filiales et participations	390
7.3	Contrats importants	392
7.4	Documents disponibles	392



7.1 • Renseignements concernant la Société

Dénomination sociale, nom commercial et sigle

Bel

Cette dénomination pourra ou non être suivie de la mention : La Vache qui rit.

Sigle : Bel SA

Nom commercial : La Vache qui rit – FBSA

Lieu et numéro d'enregistrement

Numéro RCS : 542 088 067 Nanterre

Code NAF/APE : 1051 C – Fabrication de fromage

Identifiant d'entité juridique (LEI)

Identifiant d'entité juridique (LEI) : 5493005GNGE7UFJCIL03

Date de constitution et durée

Date de constitution : 16 novembre 1922.

Date d'expiration : 31 décembre 2040, sauf cas de dissolution anticipée ou de prorogation décidée par l'Assemblée générale extraordinaire des actionnaires.

Siège social, forme juridique et législation applicable

Siège social : 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes

Téléphone : + 33 1 84 02 72 50

Forme juridique : société anonyme à Conseil d'administration

Bel est une société anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions prévues par le Code de commerce, et aux dispositions de ses statuts.

Exercice social

Du 1er 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'étu de 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

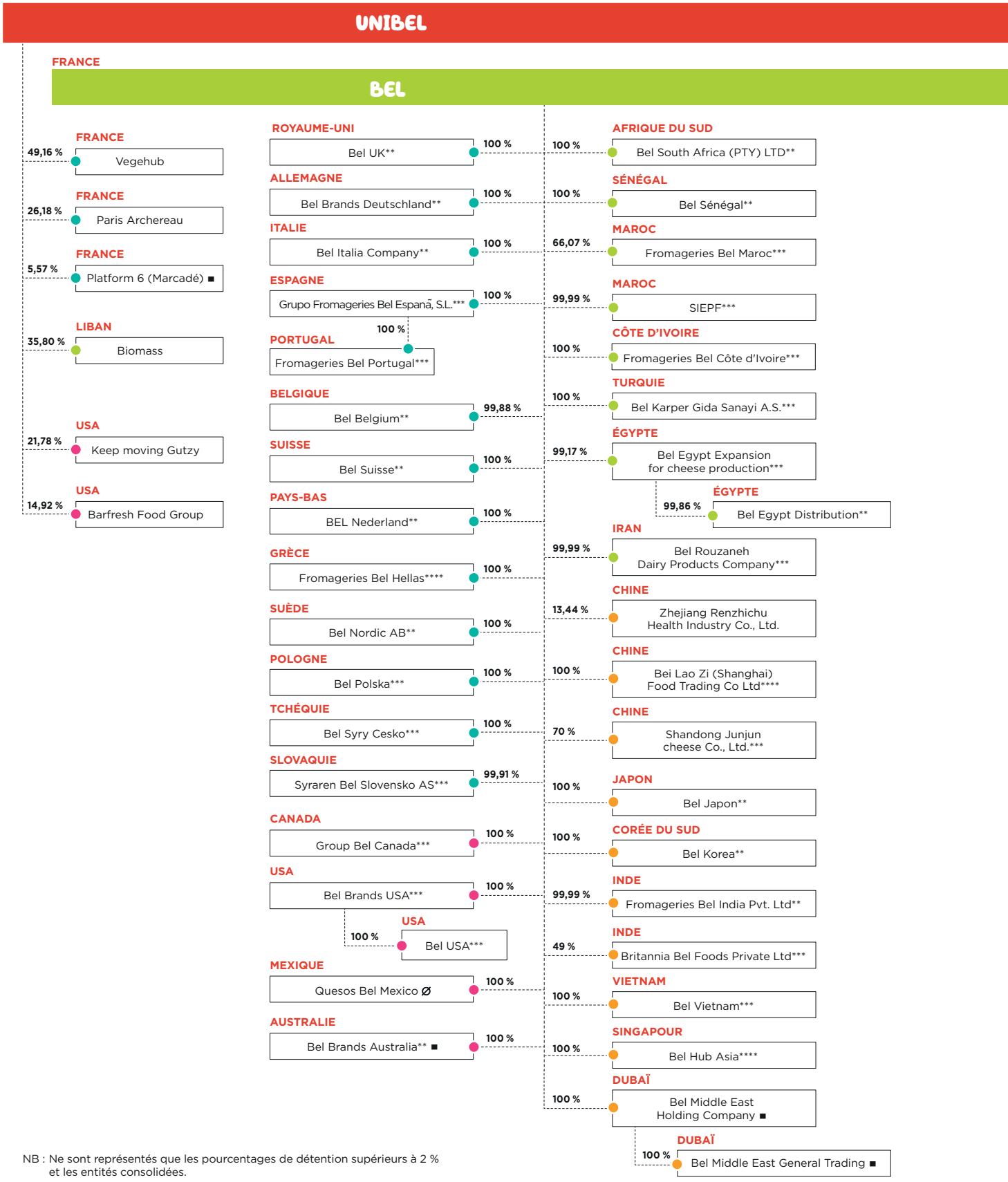
(Extrait des statuts – article 26)

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.

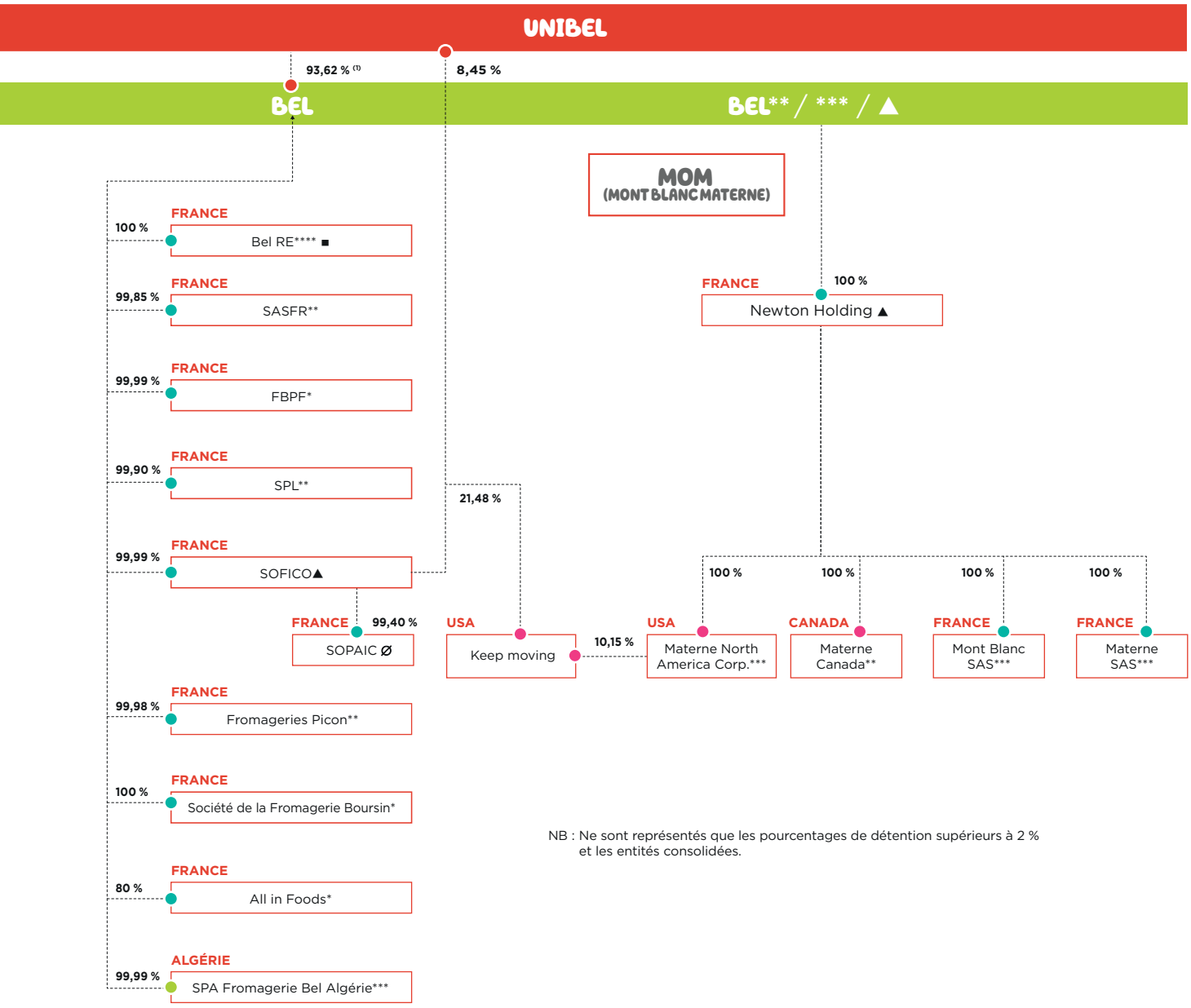
L'Assemblée générale annuelle a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et/ou en actions.

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.

7.2 • Renseignements sur les filiales et participations



NB : Ne sont représentés que les pourcentages de détention supérieurs à 2 % et les entités consolidées.



NB : Ne sont représentés que les pourcentages de détention supérieurs à 2 % et les entités consolidées.

* Activité de production
** Activité de commercialisation
*** Activité de production et de commercialisation
**** Services administratifs
▲ Société Holding
Ø Sans activité en 2023
■ Prise de participation /diversification

- Europe
- Amériques
- Asie-Pacifique
- Moyen-orient / Grande Afrique

(1) Soit 95,71 % hors auto détention.

NB : Pour AIF, le contrôle est de 80 % et le pourcentage d'intérêt pour les besoins de l'établissement des comptes consolidés est de 100 %.

7.3 • Contrats importants

Les contrats conclus par la Société et ses filiales dans le cadre normal de leurs affaires ne sont pas repris ci-dessous.

Bel a acquis, le 12 mars 2020, 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. L'exercice le 2 janvier 2025 par les associés minoritaires du mécanisme de liquidité leur permettant de céder leur participation à Bel fait l'objet d'un contentieux en cours devant le tribunal des activités économiques de Nanterre.

Bel a acquis, le 8 juillet 2022, 70 % du capital de la société chinoise Shandong Junjun Cheese Co., Ltd.. Bel bénéficie d'une promesse de vente exerçable à sa seule option pendant 3 ans à compter du 8 juillet 2022 afin d'acquérir le solde du capital social de cette société.

Le 29 novembre 2022, Bel a acquis 49 % des parts de BDPL (Britannia Dairy Private Limited), filiale à 100 % de Britannia, première entreprise agroalimentaire indienne. Bel et Britannia ont en outre signé un accord *Joint Venture,* visant à accélérer le développement du marché naissant du fromage en Inde.

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 2024.

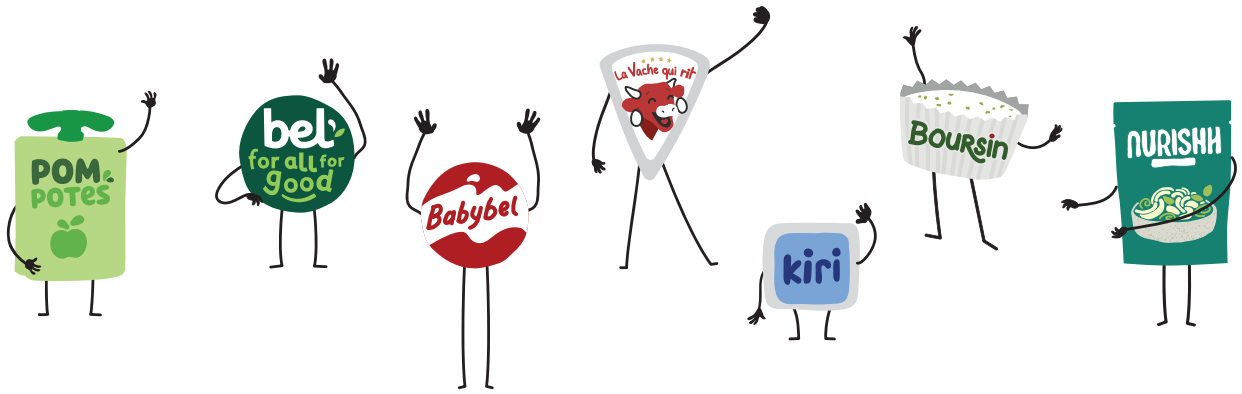
Des informations sur le contrat de prestations de service existant entre Unibel et Bel sont données au paragraphe 4.3.2 « Parties liées ».

7.4 • Documents disponibles

Les informations du Groupe sont disponibles sur le site Internet corporate www.groupe-bel.com, rubrique Finance.

Les statuts, les procès-verbaux des Assemblées générales, les Rapports des Commissaires aux comptes ainsi que les autres documents sociaux peuvent être consultés au siège social de la Société auprès du secrétariat du Conseil d'administration sis 2, allée de Longchamp – 92150 Suresnes – France.

2, allée de Longchamp 92150 Suresnes
Société anonyme au capital
de 8 012 506,30 euros
RCS Nanterre 542 088 067
Code APE/NAF : 1051C



Crédits photo
@bel – droits réservés - Amelie Marzouk - Sara Matos - Julien Knaub - Maxime Stange - Sarah Caglione - Mauricio Candela - Vincent Le Gallic (Bel) - Franck Crusiaux/Agence 1827 - Getty images : MangoStar_studio, Iuuliia Bondar, Tony C French, wellsie82, zhuang wang - Cavan Images - Compassionate Eye Foundation / Hero Images.

Conception et réalisation : HAVAS Paris

@groupe-bel.com Bel @belcorporate Bel Group